MEERJARENBELEIDSPLAN FINANCIËN

2019-2022

Inhoudsopgave

1. INLEIDING 3

2. MISSIE, VISIE EN FOCUSPUNTEN 4

3. ONTWIKKELINGEN EN TRENDS 5

Krimp van onze leerlingen 5

Kleine scholen in dorpen 5

Arbeidsmarktkrapte 5

Toekomstige wijzigingen in wet- en regelgeving 5

Passend Onderwijs 6

4. DOELSTELLINGEN 2019-2020 7

4.1 Waarborgen financiële continuïteit 7

4.2 Bewustzijn vergroten afhankelijkheid financiën, rechtmatigheid en doelmatigheid 8

4.3 Verbeteren informatievoorziening 8

4.4 Duidelijkheid creëren over verantwoordelijkheden, rollen en bevoegdheden binnen de gehele organisatie 9

5. ONZE PLANNING- & CONTROL CYCLUS 10

5.1. Relatie doelstellingen en Planning- & Control cyclus 10

5.2. Jaarlijkse mijlpalen binnen de Planning- & Control cyclus 11

1. Inleiding

Voor u ligt het financieel beleidsplan voor de periode van 2019 tot en met 2022. Er is een nieuw Koersplan vastgesteld voor deze periode dat leidend is voor onze organisatie en ook voor dit financieel beleidsplan.

In dit financiële beleidsplan geven wij de doelstellingen weer die we willen bereiken voor de komende 4 jaren. Hierbij is onze visie op financieel beleid vormgegeven en de relatie tussen dit beleidsplan en de focuspunten in het nieuwe Koersplan. Er is rekening gehouden met ontwikkelingen en trends die SKOzoK moeilijk kan beïnvloeden, maar die invloed kunnen hebben op het bereiken van de doelstellingen. De doelstellingen zijn vervolgens gedefinieerd en met mijlpalen per jaar uitgewerkt voor de komende 4 jaren. Het uitwerken van de hoofddoelstellingen per mijlpaal in dit financieel beleidsplan en het beoordelen van de voortgang van het financieel beleidsplan zal jaarlijks plaatsvinden in een afzonderlijk jaarplan/kompas.

Input voor dit beleidsplan is gegenereerd door een evaluatie van het vorige financiële beleidsplan over de periode 2014-2018. Ook heeft een brainstormsessie plaatsgevonden met de klankbordgroep Financiën, medewerkers van de afdeling Financiën en is verbinding gezocht met andere domeinen.

Het financieel beleidsplan 2019-2022 is door het College van Bestuur vastgesteld en goedgekeurd door de Raad van Toezicht tijdens de raadsvergadering d.d. 21 juni 2019.

2. Missie, visie en focuspunten

In het Koersplan is onze missie opgenomen, deze luidt als volgt:
We zijn SKOzoK en leren onze leerlingen leren in een gemeenschappelijke georganiseerde leeromgeving, zodat zij zich optimaal ontwikkelen.

Ook is in het Koersplan onze visie op onderwijzen, organiseren en ontwikkelen opgenomen. In dit financieel beleidsplan willen we ook graag onze visie op financieel beleid toelichten.

Onze visie op financieel beleid:
Wij zijn SKOzoK en zetten onze financiële middelen efficiënt en effectief in om onze doelstellingen te realiseren en om onze gezonde financiële positie te behouden door een goede beheersing van onze organisatorische processen.

De koers voor de komende jaren kent twee focuspunten, namelijk:
- Excellent in Leren Leren
- Gemeenschappelijk organiseren

Goed financieel beleid en beheer is een randvoorwaarde voor het realiseren van de doelstellingen in het Koersplan. Goed financieel beleid en beheer is hierdoor voor de hele organisatie van belang. We willen bereiken dat alle collega's ook op dit gebied denken en handelen vanuit gedeeld eigenaarschap voor onze organisatie en haar doelstellingen.

3. Ontwikkelingen en trends

Om vanuit onze visie onze doelen te bereiken, houden we ook rekening met ontwikkelingen en trends die van invloed zijn op onze organisatie, maar waarop wij zelf weinig of nauwelijks invloed op kunnen uitoefenen. Dit kunnen zowel kansen als bedreigingen zijn voor SKOzoK en ons strategisch en financieel beleid.

Op dit moment zien wij de volgende ontwikkelingen en trends:

Krimp van onze leerlingen

Het aantal leerlingen dat onderwijs krijgt op een SKOzoK-school is de afgelopen jaren gedaald door een voortdurende demografische krimp in de regio waar onze scholen zich bevinden. In de vorige planperiode is het leerlingaantal gekrompen van 5.918 leerlingen per 1 oktober 2013 naar 5.313 leerlingen op 1 oktober 2018. Een daling van 605 leerlingen, een krimp van 10% in vijf jaar tijd. De verwachting is dat in deze gemeenten ook in de toekomst de demografische krimp aanhoudt wat leidt tot een verdere daling van het aantal leerlingen.

Kleine scholen in dorpen

De gemiddelde grootte van een basisschool op landelijk niveau ligt op 225 leerlingen. In verhouding met dit landelijk niveau heeft SKOzoK relatief kleine scholen. Zeker 21 scholen binnen onze organisatie hebben een lager leerlingaantal dan dit landelijk niveau. De gemiddelde grootte van een SKOzoK-school is 177 leerlingen. De kleinste school binnen SKOzoK telt circa 50 leerlingen en de grootste school 450 leerlingen. Dit betekent dat er relatief meer investeringen nodig zijn op onze kleinere scholen om de onderwijskwaliteit op een voldoende niveau te behouden. Het solidariteitsprincipe en het belang van gemeenschappelijk schooloverstijgend organiseren binnen SKOzoK speelt hier een duidelijke rol. Tevens wordt onderkend dat een school van belang is voor de leefbaarheid van de dorpen en een samenvoeging of opheffing van een kleine school mogelijk niet wenselijk is. De verwachting is dat de bekostiging van kleine scholen zal stijgen de komende jaren door een aanpassing van de kleine scholentoeslag vanuit de overheid.

Arbeidsmarktkrapte

Landelijk en ook in onze regio is er sprake van arbeidsmarktkrapte waardoor er te weinig leerkrachten beschikbaar zijn voor onze scholen. De verwachting is dat het in de toekomst nog moeilijker zal worden om onze personele bezetting op peil te houden en vervangingen te realiseren. Dit leidt tot stijgende personele lasten en een kleinere flexibele schil wat vraagt om een flexibelere organisatie waarbij meer gemeenschappelijk wordt georganiseerd.

Toekomstige wijzigingen in wet- en regelgeving

Er zijn diverse ontwikkelingen op het gebied van wijzigingen in wet- en regelgeving door de overheid. De regering wil de wet- en regelgeving op het gebied van de bekostiging in het primair onderwijs vereenvoudigen; dit kan op (langere) termijn financiële consequenties hebben. Ook is niet zeker of de bekostiging mee blijft groeien met de stijgende personele lasten door bijvoorbeeld hogere pensioenpremies en nieuwe cao-afspraken. Daarnaast speelt de discussie dat schoolbesturen

meer specifiek verantwoording moeten afleggen over de inzet van hun ontvangen middelen van de overheid.

Uiteraard zijn er ook ontwikkelingen binnen andere domeinen waardoor nieuwe wet- en regelgeving kan ontstaan waarop SKOzoK ook zal moeten anticiperen. Denk hierbij aan personele regelingen, eventueel verzorgen van onderwijs aan 2- en 3-jarige kinderen of samengaan met voorschoolse opvang. Met andere woorden, de politieke agenda van de overheid kan altijd leiden tot andere keuzes en wetgeving waaraan SKOzoK moet voldoen.

Passend Onderwijs

SKOzoK is afhankelijk van afspraken die worden gemaakt door de schoolbesturen die samen het bestuur van het Samenwerkingsverband Passend Onderwijs de Kempen vormen, waar SKOzoK bij is aangesloten. Ook kan zij indirect worden geraakt door de wet- en regelgeving die door de regering wordt bepaald voor de samenwerkingsverbanden.

4. Doelstellingen 2019-2020

Onze keuze voor de doelstellingen in de komende planperiode is gebaseerd op de evaluatie van doelstellingen en behaalde resultaten uit de vorige planperiode alsmede op ontwikkelingen binnen onze organisatie en binnen onze sector.

Dit leidt tot de volgende hoofddoelstellingen voor de periode 2019-2022:

4.1 Waarborgen financiële continuïteit

SKOzoK is een financieel gezonde organisatie. Het doel is om dit zo te behouden waardoor toekomstige beleidsplannen uitgevoerd kunnen worden door de juiste inzet van onze financiële middelen. Het ministerie van OCW hanteert kengetallen inclusief signaleringswaarden (op basis van Commissie Don) om de financiële positie van onderwijsstichtingen te beoordelen. De komende jaren wil SKOzoK de onderstaande kengetallen en de bijbehorende waarden hanteren om de financiële continuïteit te waarborgen.

Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen laat zien in hoeverre een organisatie eventuele calamiteiten financieel kan opvangen. De berekeningswijze die SKOzoK hiervoor hanteert wijkt af van de berekeningswijze van het ministerie van OCW. SKOzoK vermindert het eigen vermogen met de materiële vaste activa omdat deze weer vervangen dienen te worden in de toekomst om dit op peil te houden.

We streven naar een bandbreedte met een minimum- en maximumbreedte. De reden hiervoor is dat we voldoende vermogen willen behouden om calamiteiten op te vangen, maar ook willen investeren in onderwijskwaliteit en onze strategie waar we vermogen voor nodig hebben. Ter dekking voor algemene risico's hanteren we een percentage van 10%, voor specifieke risico's nogmaals 5%. Hierdoor streven we naar een weerstandsvermogen met een bandbreedte van minimaal 10% tot maximaal 15%. Als er op basis van de jaarlijkse risicoanalyse een aanzienlijke wijziging in ons risicoprofiel naar voren komt, kunnen we deze bandbreedte gedurende de looptijd van dit financieel beleidsplan aan passen.

Berekeningswijze:
(Eigen vermogen -/- materiele vaste activa) / rijksbijdragen

Rentabiliteit

Het kengetal rentabiliteit is afgeleid van het kengetal weerstandsvermogen. Immers, een negatief kengetal rentabiliteit heeft een daling van het weerstandsvermogen tot gevolg. We volgen hierbij de signaleringswaarde van het ministerie van OCW. De signaleringswaarde voor 1 jaar is < - 10%, over 2 jaar berekend < -5% en over drie jaren berekend > 0%.

Berekeningswijze:
Resultaat / totale baten

Solvabiliteit

De solvabiliteit geeft aan in hoeverre SKOzoK op de lange termijn kan voldoen aan haar verplichtingen. In de signaleringswaarde van het ministerie van OCW worden de voorzieningen meegenomen, de signaleringswaarde voor dit kengetal is gesteld op minimaal 30%.

Berekeningswijze:
(Eigen vermogen + voorzieningen) / totale passiva

Liquiditeit (current ratio)
De liquiditeit laat zien of we in staat zijn om op korte termijn aan onze verplichtingen te voldoen. We volgen hiermee de signaleringswaarde van het ministerie van OCW, die minimaal 0,75 bedraagt.

Berekeningswijze:
Vlottende activa / kortlopende schulden

Huisvestingsratio
De huisvestingsratio geeft aan welk deel van de totale lasten betrekking heeft op huisvesting. We volgen bij deze ratio de signaleringswaarde van het ministerie van OCW die maximaal 10% bedraagt.

Berekeningswijze:
(Huisvestingslasten + afschrijvingslasten gebouwen en terreinen) / totale lasten

Ook kent SKOzoK een planning- & controlcyclus die zorgt voor een goede sturing en bewaking, tussentijdse verantwoording en waar nodig om doelen of de inzet van financiële middelen bij te stellen. Het doel is om de planning- & controlcyclus de komende 4 jaar op enkele punten uit te breiden en op deze wijze op een hoger niveau te brengen. Voor een nadere uitwerking hierover wordt verwezen naar hoofdstuk 5.

4.2 Bewustzijn vergroten afhankelijkheid financiën, rechtmatigheid en doelmatigheid

In het kader van gedeeld eigenaarschap willen we de financiële kennis van leidinggevenden vergroten. Deze kennis helpt om medeverantwoordelijkheid te nemen. Ook willen we leidinggevenden actief betrekken bij het tot stand komen van beleids- en verantwoordingsdocumenten. Dit leidt tot een hoger bewustzijn van de consequenties van (wijziging van) beleidsplannen op de doelmatige en rechtmatige inzet van financiële middelen.

4.3 Verbeteren informatievoorziening

Op meerdere niveaus wordt verantwoording afgelegd binnen SKOzoK: van College van Bestuur aan Raad van Toezicht en van leidinggevenden aan College van Bestuur. De komende periode willen we onze managementinformatie uitbreiden en bereiken dat deze informatie efficiënter en effectiever uit de verschillende systemen binnen SKOzoK kan worden gegenereerd. Dit heeft effect op de betrouwbaarheid van toekomstverwachtingen en prognoses, waardoor een betere afstemming met en samenhang tussen beleid en realisatie van doelen mogelijk is

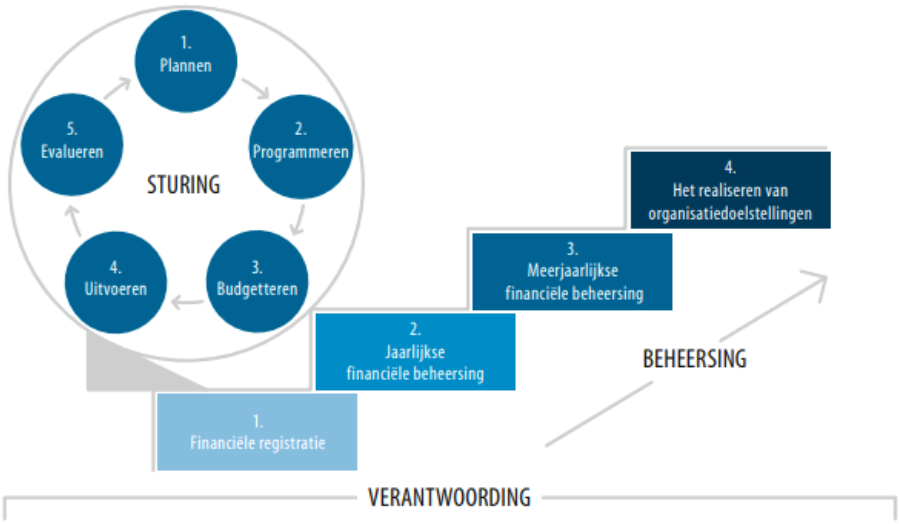
4.4 Duidelijkheid creëren over verantwoordelijkheden, rollen en bevoegdheden binnen de gehele organisatie

Een goed werkende administratie organisatie en interne beheersing is een belangrijk onderdeel van onze planning- & controlcyclus. Het doel is om bestaande procedures te actualiseren, nieuwe procedures op te stellen en te integreren in een handboek. Ook worden deze procedures onder de aandacht gebracht bij medewerkers van SKOzoK om de bewustwording van ieders verantwoordelijkheden, rollen en bevoegdheden te vergroten.

5. Onze Planning- & Control cyclus

5.1. Relatie doelstellingen en Planning- & Control cyclus

Onze Planning-& Controlcyclus zorgt voor een goede sturing en beheersing, tussentijdse verantwoording en waar nodig om doelen of de inzet van financiële middelen bij te stellen. Hieronder is de relatie te zien tussen sturing, beheersing en verantwoording binnen de Planning- & Control cyclus en daardoor het realiseren van organisatiedoelstellingen.



De cyclus bestaat uit diverse onderdelen namelijk plannen en programmeren, budgetteren, evalueren en verantwoorden en het bijstellen van eerdere plannen. Tussen deze onderdelen vindt een continue wisselwerking plaats en vinden in de praktijk dus niet altijd chronologisch plaats.

De doelstellingen die hierboven zijn beschreven, hebben we gekoppeld aan de onderdelen binnen onze P&C-cyclus zodat duidelijk is waar welke actiepunten liggen om de doelstellingen te bereiken over 4 jaar.

Onze Planning- & Controlcyclus bestaat uit de volgende fasen en documenten:

1. Plannen en programmeren

In dit onderdeel gaat het om het realiseren van beleidsdocumenten met hierin de strategie en toekomstige doelstellingen voor SKOzoK. Denk hierbij aan het financieel beleidsplan voor de komende 4 jaar en de hiervan afgeleide jaarplannen, allocatie-uitgangspunten, managementcontracten, richtlijnen en procedures.
Een aandachtspunt hierbij is het uitbreiden van de meerjaren(investerings)planning en het inbedden van risicomanagement binnen alle gelederen van SKOzoK en alle onderdelen binnen deze cyclus. Ook zal de kennis over rechtmatigheid en doelmatigheid vergroot worden binnen onze organisatie.

2. Budgetteren

Bij budgettering gaat het om het plannen, coördineren en toewijzen van financiële middelen. Binnen SKOzoK leidt dit tot de meerjarenbegroting waarbij de eerste jaarschijf de jaarbegroting is. In deze

begrotingen worden middelen toegekend aan activiteiten op gemeenschappelijk niveau en de schoolplannen van de scholen.
Aandachtspunt is het toewijzen van middelen aan de meerjaren(investerings)planning voor de (langere) termijn van 4 jaren en niet alleen voor de korte termijn. Ook vindt elk jaar het allocatieproces plaats wat leidt tot de allocatie van de personele bezetting voor het volgend schooljaar.

3. Evalueren en verantwoorden

Tijdens dit onderdeel worden ondernomen activiteiten geëvalueerd en wordt verantwoording afgelegd over de resultaten van deze activiteiten, inclusief de verhouding tussen de geplande en werkelijke middeleninzet.
Het College van Bestuur legt drie keer per jaar verantwoording af aan de Raad van Toezicht: twee keer via een trimesterverslag en één keer door het jaarverslag. Dit jaarverslag wordt gecontroleerd door een externe accountant en hiermee leggen we ook verantwoording af aan externe belanghebbenden. In het jaarverslag wordt ook verantwoording afgelegd over de kengetallen die in het vorige hoofdstuk zijn besproken en maken we gebruik van benchmark-gegevens.
De clusterdirecteuren leggen verantwoording af aan het College van Bestuur. Dit gebeurt onder andere door middel van een managementcontract, voortgangsrapportage en een integrale dashboardverantwoording (waardenkaart) per school. Op de waardenkaarten zijn resultaten opgenomen over alle domeinen zoals onderwijsresultaten, ziekteverzuim, besteding schoolbegroting, ontwikkeling leerlingaantallen etc. De doelstelling “Verbeteren informatievoorziening” sluit hier op aan door efficiënter en effectiever managementinformatie uit de verschillende systemen binnen SKOzoK te genereren.

4. Bijstellen plannen

Op basis van de tussentijds opgestelde analyses en uitkomsten uit rapportages in stap 3 worden plannen bijgesteld.

5.2. Jaarlijkse mijlpalen binnen de Planning- & Control cyclus

In het schema op de volgende pagina is te zien wat de gewenste mijlpaal is per jaar binnen de fasen en documenten in onze Planning- & Controlcyclus om de bovenstaande doelstellingen te bereiken:

1. PLANNEN EN PROGRAMMEREN				
Document	***Van…*** ***2019***	***2020***	***2021***	***Naar…*** ***2022***
Financieel beleidsplan	- Verdieping risicoanalyse met risico's op organisatieniveau	- Belangrijkste risico's zijn bekend bij de leidinggevenden	- Risicomanagement binnen organisatie in een voortdurend proces	- Risicomanagement binnen organisatie in een voortdurend proces
Richtlijnen, statuten en procedures	- Verouderde procedures verspreid over de verschillende domeinen - Kennis over rechtmatigheid en doelmatigheid beperkt aanwezig in de organisatie	- Actualiseren belangrijkste procedures voor de organisatie - Kennis vergroten over rechtmatigheid en doelmatigheid in de organisatie	- Actualiseren overige procedures - Leidinggevenden handelen rechtmatig en doelmatig	- Geactualiseerde procedures bundelen in één handboek AO/IC voor de gehele organisatie - Gedeeld eigenaarschap rechtmatigheid en doelmatigheid in de organisatie
2. BUDGETTEREN				
Document	***Van…*** ***2019***	***2020***	***2021***	***Naar…*** ***2022***
(Meer)jaren-begroting	- Meerjaren(investerings)-planning op korte termijn - Jaarlijkse monitoring impact op toekomstige kengetallen	- Leidinggevenden kijken 3 jaar vooruit voor beleidsrijkere meerjarenbegroting - Periodieke monitoring impact op toekomstige kengetallen	- Leidinggevenden kijken 4 jaar vooruit voor beleidsrijkere meerjarenbegroting - Periodieke monitoring impact op toekomstige kengetallen	- Meerjaren(investerings)planning op lange termijn opgenomen in (meer)jarenbegroting - Periodieke monitoring impact op toekomstige kengetallen rekening houdend met verschillende scenario's
Allocatie	- Allocatieberekening wordt gedeeld met leidinggevenden	- Leidinggevenden zijn op de hoogte van opbouw allocatie-berekening	- Leidinggevenden weten welke factoren invloed hebben op allocatieberekening	- Leidinggevenden zijn mede verantwoordelijk voor het gehele allocatieproces

3. EVALUEREN EN VERANTWOORDEN				
Document	***Van…*** ***2019***	***2020***	***2021***	***Naar…*** ***2022***
Management informatiesysteem	- Basisbehoefte stuurinformatie vanuit meerdere systemen - Bewustwording belang stuurinformatie laag	- Stuurinformatie uitbreiden met nieuwe parameters (zoals bezetting OOP en toekomstige in-/uitstroom) - Bewustwording belang stuurinformatie bij leidinggevenden vergroten	- Stuurinformatie wordt efficiënt en effectief uit de systemen binnen SKOzoK gegenereerd. - Eigenaarschap stuurinformatie bij leidinggevenden verhogen	- Samenvoeging stuurinformatie afkomstig uit één of enkele systemen - Gedeeld eigenaarschap over de stuurinformatie bij leidinggevenden
Tussentijdse rapportages	- Inzicht in afwijkingen realisatie met begroting inclusief rollende prognose	- Doorontwikkelen rollende prognose (in verband met uitgebreidere stuurinformatie)	- Doorontwikkelen rollende prognose (in verband met uitgebreidere stuurinformatie)	- Rollende prognose met impact op balans en kengetallen