



## **Begroting 2024**

Met een doorkijk naar 2025-2028

## Inhoudsopgave

Voorwoord	3
1. Organisatie	4
2. Beleidsdomeinen	5
2.1. Onderwijs & Kwaliteit	5
2.2. Personeel & Professionalisering	8
2.3. Huisvesting & Facilitaire zaken	8
2.4. Financieel beleid	10
3. Uitgangspunten afbouw bovenmatig vermogen	11
4. Uitgangspunten begroting 2024	12
5. Continuïteitsparagraaf	14
6. Begroting 2024	15
7. Risico's	17

## Voorwoord

Voor u ligt de begroting voor het jaar 2024, een document dat niet alleen onze financiële leidraad is maar ook een weerspiegeling van onze collectieve inspanningen en ambities. Florente basisscholen staat er financieel gezond en toekomstbestendig voor, dankzij een consequent (inkoop)beleid en een sterke focus op kwaliteit.

In de kern van onze strategie ligt de kracht van focus op kwalitatief onderwijs, gedragen door de inzet en expertise van onze medewerkers. Wij erkennen dat de kwaliteit van ons onderwijs onlosmakelijk verbonden is met het welzijn en de professionele ontwikkeling van onze medewerkers. Daarom blijven we ons onverminderd richten op hun ondersteuning en groei. Competente talenten voor de klas geven competente talenten in de klas.

We verfijnen continu de werkwijze van ons onderwijsbureau, zodat het een stevige ruggengraat biedt aan onze scholen. Deze efficiëntieslag komt ten goede aan het primaire proces van onze medewerkers in de scholen: het lesgeven.

Open communicatie en samenwerking met alle belanghebbenden is voor ons van onschatbare waarde. Het is door deze transparante houding dat we samen kunnen bouwen aan een robuuste onderwijsomgeving, waarin iedere stakeholder zich gehoord en gewaardeerd voelt.

We zijn ons echter ook bewust van de risico's waar we mee om moeten gaan. De wijzigingen in overheidsbeleid, de fluctuerende subsidies en de onzekerheid over energiekosten zijn significante risico's die onze aandacht vragen. Daarnaast brengt het nijpende tekort aan onderwijzend personeel ons in een positie waar we strategisch moeten nadenken over alternatieve oplossingen. Politieke veranderingen en voorgenomen bezuinigingen vragen om een behoedzame, maar daadkrachtige aanpak. Verderop in deze begroting zijn deze risico's verder uitgewerkt.

Ondanks deze risico's hebben we beleidsrijke doelen gesteld voor 2024. We streven naar optimale digitale geletterdheid en innovatief onderwijs, willen onszelf vestigen als een aantrekkelijke werkgever, en de samenwerking met onze partners niet alleen behouden maar ook intensiveren. We zijn vastbesloten om onze scholen toekomstbestendig en duurzaam te maken, om kwalitatief hoogstaand onderwijs te verzorgen, financieel in controle te blijven, en te zorgen dat alle leerlingen gelijke kansen krijgen.

Ons motto 'Leren voor het leven' weerklinkt in elk aspect van onze begroting. Het herinnert ons eraan dat wat we vandaag leren, de fundering legt voor de toekomst. Met deze begroting zetten we onze koers voort, gestuurd door visie en verantwoordelijkheid, om onze leerlingen de best mogelijke start in het leven te bieden.

Met dank aan ieders inzet voor de totstandkoming van deze begroting die ons op koers houdt richting het realiseren van onze doelstellingen, wij kijken uit naar een vruchtbaar en inspirerend 2024.

Met vriendelijke groet,

Hans Ploeg  
(directeur-bestuurder)

## 1. Organisatie

De organisatie van Stichting Florente bestaat uit een onderwijsbureau en de volgende basisscholen:

### Diemen

- 06PH De Ark
- 08EW De Octopus
- 10BA Het Atelier
- 31RN De Kersenboom
- 23EL Noorderbreedte

### Gooise Meren (Muidenberg)

- 04VF KC De Meerstroom

### Ouder-Amstel (Duivendrecht)

- 08GE De Grote Beer

### Amsterdam (Stadsgebied Weesp-Driemond)

- 10RG Jan Woudsmaschool
- 11FQ Van der Muelen-Vastwijkschool
- 12CC Kors Breijer
- 31LR Weesperrijk

## 2. Beleidsdomeinen

Stichting Florente heeft een missie en visie die de kern vormen van alles wat we doen. Onze missie is om een veilige, toekomstgerichte en uitdagende leeromgeving te bieden waar zowel volwassenen als kinderen vanuit hun eigen unieke eigenschappen hun talenten kunnen inzetten en ontwikkelen om te "leren voor het leven". Deze missie vormt de basis voor ons streven naar goede prestaties op diverse domeinen, waaronder Onderwijs en Kwaliteit, Personeel en Organisatie, Huisvesting en Financiën en beheer. Onze visie draait om het idee dat competente talenten in de klas ook competente talenten voor de klas opleveren. Dit is gebaseerd op het principe van wederzijds respect en vertrouwen, waarbij we elkaar de ruimte geven om te verwonderen en te groeien. Samenwerking is hierbij essentieel, en we geloven in het belang van een open en respectvolle houding in al onze interacties.

Om onze missie en visie te verwezenlijken, hebben we concrete doelstellingen opgesteld voor 2024 op verschillende gebieden:

- **We geven kwalitatief goed onderwijs:** We streven ernaar om hoogwaardig onderwijs te bieden dat aansluit bij de behoeften van onze leerlingen en de eisen van de moderne tijd.
- **Gelijke onderwijskansen voor alle leerlingen:** Ons doel is om ervoor te zorgen dat elke leerling gelijke kansen krijgt om zijn of haar potentieel te bereiken, ongeacht achtergrond of omstandigheden.
- **Optimale digitale geletterdheid en innovatie gedreven onderwijs:** We willen onze medewerkers en leerlingen scholen en voorbereiden op een digitale en innovatieve wereld door middel van up-to-date technologie en lesmethoden.
- **We zijn een aantrekkelijke werkgever:** We willen een aantrekkelijke werkgever zijn die getalenteerde medewerkers aantrekt en behoudt, en die zorgt voor een positieve werkomgeving.
- **We hebben een goede samenwerking met partners:** We streven naar sterke samenwerkingsverbanden met kinderopvang, lokale gemeenschappen en andere stakeholders om de kwaliteit van ons onderwijs te versterken.
- **We zijn financieel in controle:** We zullen onze financiën beheren met een verantwoorde en duurzame aanpak om ervoor te zorgen dat we onze missie en visie op lange termijn kunnen realiseren.
- **We hebben duurzame en toekomstbestendige scholen:** We zullen investeren in onze huisvesting en faciliteiten om ervoor te zorgen dat onze scholen duurzaam en toekomstbestendig zijn, en een optimale leeromgeving bieden.

Deze doelstellingen hebben in ons jaarplan een uitwerking in concrete resultaten en benodigde acties om deze te behalen. Tezamen vormen ze de kern van onze beleidsrijke begroting voor de komende periode.

### 2.1. Onderwijs & Kwaliteit

De kern van onze onderwijsmissie bij Florente basisscholen is het leveren van onderwijs van hoge kwaliteit, uitgevoerd door bekwame leerkrachten en onderwijs ondersteunend personeel die werken vanuit een heldere visie en structuur. Zoals we binnen Florente stellen: Competente talenten voor de klas geven competente talenten in de klas. Het centraal stellen van leerlingenbehoeften en het creëren van een veilige, stimulerende leeromgeving vormen de pijlers van onze benadering.

Kwalitatief hoogstaand onderwijs is de sleutel tot het verwezenlijken van onze missie en visie. Dit vereist gerichte investeringen in pedagogische en didactische vaardigheden, alsmede in de algemene onderwijskwaliteit.

De begroting zal zich richten op het versterken van deze cruciale succesfactor, met als doel het behalen van meetbare resultaten. Dit omvat investeringen in de professionalisering, training en ontwikkeling van ons personeel, de implementatie van kwaliteitsverbeteringsinitiatieven en continue voortgangsmonitoring. Deze investeringen zullen bijdragen aan de versterking van de competenties van onze medewerkers, wat resulteert in verbeterde leerervaringen voor leerlingen en een sterker imago voor onze scholen. Verder zal het verbeteren van onze onderwijskwaliteit niet alleen leiden tot hogere tevredenheid onder ouders en leerlingen, maar ook bijdragen aan het behouden en aantrekken van hooggekwalificeerd personeel. Een

begroting die deze prioriteiten weerspiegelt, is cruciaal voor het realiseren van onze doelstellingen en zal bijdragen aan de groei en ontwikkeling van Florente basisscholen als een vooraanstaande stichting.

#### **Onderwijskwaliteit en kwaliteitszorg**

In het kader van de begroting benadrukken we het belang van onderwijskwaliteit en kwaliteitszorg als kernpijlers van onze organisatie. Onze strategische doelen omvatten:

#### **Borging van pedagogisch en didactisch Handelen**

We zetten ons in om duidelijke afspraken over pedagogisch en didactisch handelen te integreren en te borgen in ons onderwijsbeleid.

Onze ambities richten zich op het ondersteunen van scholen bij het opstellen van kwaliteitskaarten en onderwijsplannen. Dit draagt bij aan het verbeteren en waarborgen van pedagogische en didactische aanpakken en het bewaken van een doorgaande lijn binnen onze scholen.

Een concreet kwaliteitsplan wordt ontwikkeld vanuit de deelname aan de 'Riskchanger Kwaliteitsreis' (kosten: €6.200). Dit initiatief is gericht op lange termijn verbetering en innovatie van ons onderwijs.

Het dagelijks bestuur, in samenwerking met de manager onderwijs en kwaliteit, zal actief de kwaliteitsbewaking van ons onderwijs sturen en monitoren.

Specifieke aandacht gaat uit naar de verbetering van bewegingsonderwijs.

We implementeren een gestructureerde aansturing voor gymleerkrachten om de kwaliteit van dit vakgebied te waarborgen.

#### **Onderwijsresultaten**

Onze focus ligt ook op onderwijsresultaten. We streven ernaar dat 100% van onze scholen scoort op of boven de Florente norm, deze ligt minimaal op de landelijke norm behorende bij het schoolgewicht.

Hiervoor zullen we intensievere gesprekken blijven voeren over opbrengsten, zowel op managementniveau als op de verschillende schoolniveaus. Dit alles met als resultaat ervoor te zorgen dat al onze scholen voldoen aan of boven onze kwaliteitsnormen presteren.

#### **Verbetering basisvaardigheden**

Vijf scholen van Stichting Florente hebben in 2023 de subsidie verbetering basisvaardigheden toegekend gekregen, te weten:

Octopus:	€ 310.000
Atelier:	€ 239.000
Kors Breijer:	€ 343.000
De Ark:	€ 376.000
Noorderbreedte:	€ 528.000

Vanuit de doelstelling 'We geven kwalitatief goed onderwijs' hebben de scholen elk een activiteitenplan ingediend bij het ministerie waarin zij hun beoogde resultaten en bijbehorende acties hebben beschreven. Deze subsidie moet voor 1 augustus 2025 worden besteed. De eerder toegekende subsidie aan de Kersenboom en de Jan Woudsma voor € 394.010,= respectievelijk € 135.501,= moet voor 1 augustus 2024 zijn besteed.

Deze resultaten sluiten aan op de bovenschoolse doelstelling uit het Koersplan: "100% van de scholen scoort op of boven de Florente norm" en "Afspraken over pedagogisch en didactisch handelen zijn geborgd".

#### **Onderwijs aan nieuwkomers**

De Nieuwkomersklas in Weesp zal in elk geval tot de zomer van 2024 draaien. Deze kosten vallen onder personeelskosten.

### Passend onderwijs

In dit deel van de begroting benadrukken we onze toewijding aan passend onderwijs, een kernprincipe van onze onderwijsfilosofie. Onze inzet is gericht op het bieden van gelijke onderwijskansen voor alle leerlingen, conform de wet passend onderwijs.

We streven ernaar om elke leerling, ongeacht achtergrond of omstandigheden, de mogelijkheid te bieden zijn of haar volledige potentieel te bereiken. Dit wordt gerealiseerd door aansluiting bij de Gelijke Kansen Alliantie (GKA) van de gemeente Diemen.

Een verhoogde betrokkenheid van ouders is cruciaal. We organiseren interactieve bijeenkomsten voor ouders, zoals overeengekomen binnen de GKA, om deze betrokkenheid te versterken en te ondersteunen. De financiering van onze deelname aan de GKA wordt verzorgd door de gemeente Diemen.

Met deze initiatieven verwachten we een meetbare verbetering in de betrokkenheid en prestaties van onze leerlingen, alsmede een sterkere samenwerking tussen school en thuis vooral in Diemen. Kennis en ervaringen zullen we natuurlijk inzetten bij de rest van onze scholen.

### ICT

Hoe willen we onze doelstelling 'Optimale digitale geletterdheid en innovatie gedreven onderwijs' realiseren. Deze doelstelling is tweeledig:

1. Bevordering van digitale vaardigheden bij medewerkers:  
Wij willen de digitale competenties van onze medewerkers versterken. Dit houdt in dat we investeren in de professionele ontwikkeling van onze medewerkers om hen te voorzien van de nodige vaardigheden voor effectief digitaal onderwijs en administratief beheer.
2. Stimulering van innovatieve onderwijsmethoden:  
Onze stichting zet zich in voor het implementeren van vernieuwende onderwijstechnieken. Dit betekent het integreren van geavanceerde ICT-oplossingen in ons onderwijsaanbod, ten behoeve van zowel medewerkers als leerlingen. Tevens blijven we zoeken naar wat de ICT ontwikkelingen ons kunnen bieden bij aanhoudend leerkrachten tekort.

De inzet van financiële middelen die we hierbij zien, zijn de volgende:

1. Uitbreiding systeembeheer:  
Voor de realisatie van deze doelstellingen hebben we besloten extra middelen toe te wijzen voor de uitbreiding in FTE voor een extra systeembeheerder. De specifieke kosten hiervan zijn opgenomen in de bovenschoolse personeelskosten.
2. Extra budget voor ICT-scholing:  
Er wordt extra budget vrijgemaakt voor de ICT-scholing van medewerkers om hun digitale vaardigheden te verbeteren.
3. Aanstelling van ICT-coördinatoren:  
We streven ernaar dat elke school binnen onze stichting een eigen ICT coördinator heeft die zich richt op ICT onderwijs inhoudelijke zaken. Dit vereist geen additionele financiële middelen, maar wel gerichte aansturing van de directeuren om dit in het taakbeleid te integreren.

Deze maatregelen zijn essentieel om onze medewerkers en leerlingen uit te rusten met de nodige competenties en hulpmiddelen voor een toekomst in de steeds veranderende digitale wereld.

## 2.2. Personeel & Professionalisering

Florente streeft ernaar een aantrekkelijke werkgever te blijven, dit is cruciaal voor het bieden van hoogwaardig onderwijs. Centraal staat het aantrekken en behouden van getalenteerd personeel. Ons strategisch personeelsbeleid vormt de basis van deze doelstelling.

### Acties:

*Integratie van strategisch personeelsbeleid in de organisatie met de volgende kernpunten:*

- Standaardisatie van processen: Implementatie van duidelijke kaders en gestandaardiseerde administratieve processen voor efficiënt personeelsbeheer.
- Strategische Personeelsplanning: Ontwikkeling van een plan om toekomstige personeelsbehoeften te identificeren en adequaat in te vullen.

*Minimalisering openstaande vacatures:*

- Boeien en Binden: Investeren in medewerkerstevredenheid en -ontwikkeling om het personeelsverloop te verminderen.

*Handhaving aantrekkelijk werkgeverschap:*

- Functieboek afronden: Duidelijkheid scheppen over carrièremogelijkheden en verwachtingen.
- Doorgroei en Ontwikkeling: Regelmatige ontwikkelings-, beoordelings-, en functioneringsgesprekken voor professionele groei.
- Beloningsbeleid: Implementatie van een transparant en eerlijk beloningsbeleid.
- Breed ontwikkelprogramma, waaronder:
  - doorgroeimogelijkheden naar functie leerkracht voor onderwijsassistenten en leraarondersteuners
  - doorgroei van leerkrachten naar middenmanagementfuncties (IB, adjunct-directeur)
  - kweekvijver voor schoolleiders

*Medewerkerstevredenheidsonderzoek:*

- Stimulering deelname: Actieve betrokkenheid bij het invullen van het tevredenheidsonderzoek.
- Analyse en delen van resultaten: Inzetten op feedbackanalyse en het delen ervan binnen de organisatie.

Deze acties dragen naar onze mening bij aan het versterken van ons personeelsbeleid, het verbeteren van de kwaliteit van onderwijs, en het versterken van de positie van onze stichting.

## 2.3. Huisvesting & Facilitaire zaken

Duurzame en toekomstbestendige scholen zijn belangrijk voor de kwaliteit van ons onderwijs en de tevredenheid van medewerkers, leerlingen en ouders. Wij dragen de verantwoordelijkheid om uitstekende leeromgevingen te creëren, in lijn met maatschappelijke en ecologische standaarden.

### Acties:

- *Capaciteit uitdagingen in Weesp:*
  - Probleem: Momenteel kampen we met wachtlijsten, met name in de wijk Weespersluis.
  - Oplossing: We werken samen met de gemeente Amsterdam om extra lokalen in Weespersluis te realiseren, om de groeiende vraag naar onderwijs op te vangen en keuzevrijheid voor ouders te waarborgen.
  - Huidige Stand van Zaken: Besluit en locatie zijn door de wethouders bepaald voor 6 noodlokalen, maar bezwaarprocedures kunnen de realisatie vertragen.
- *Nieuwbouwproject Muiderberg:*

De nieuwbouw voor een duurzame school voor 350 leerlingen bevindt zich in de fase van het definitief ontwerp. Dit project wordt uitgevoerd in samenwerking met gemeente Muiderberg, architect Arons en Gelauff, en kinderopvang SKBNM, met als doel een geïntegreerd kindcentrum (IKC) te realiseren.

  - Uitdaging: Er is een bezwaarprocedure gestart door een buurtbewoner, wat mogelijk een jaar vertraging kan opleveren.



#### Financieel:

- Weespersluis:  
Indien de noodlokalen worden gerealiseerd, moeten er voldoende middelen worden toegewezen voor de inrichting van deze tijdelijke voorziening. Hier zullen we in voorzien.
- Muiderberg:  
De financiële gevolgen van de vertraging in de nieuwbouw moeten worden meegenomen in de begroting. Gelukkig kan de school in haar huidige gebouw nog wat groeien waardoor we hier geen leerlingen hoeven te weigeren.

Onze focus ligt op het aanpakken van de uitdagingen met betrekking tot schoolcapaciteit en het realiseren van duurzame, toekomstbestendige faciliteiten. Dit is essentieel voor het continueren van kwalitatief hoogwaardig onderwijs en het voldoen aan de onderwijsbehoeften.

#### 2.3.1. Vorming van een voorziening voor groot onderhoud van schoolgebouwen

Gezien de huidige stand van zaken van onze 11 schoolgebouwen, die relatief nieuw zijn, is er op korte termijn geen noodzaak voor groot onderhoud. Echter, om een solide financiële planning en transparantie in de begroting en jaarrekening te waarborgen, is een strategische keuze tussen het activeren van groot onderhoud of het vormen van een voorziening essentieel. Besturen zijn verplicht om deze keuze te maken. Na het maken van de keuze kan deze niet meer worden aangepast. Tevens dient deze keuze besproken te worden nadat het is vastgesteld in AB ook voor instemming te worden voorgelegd aan de GMR. Dit is verplicht aangezien het een formele wijziging is van het bestaande beleid.

Na zorgvuldige overweging en overleg met de financiële commissie wordt overwogen om te kiezen voor het vormen van een voorziening groot onderhoud. Bij het opstellen van de begroting wordt deze keuze doorgerekend aan de hand van een tool van de PO-raad. Over de uitkomst is nog overleg gaande met de PO-raad en de accountant. Aan de hand daarvan kan de keuze worden bepaald en worden voorgelegd aan de GMR. In de jaarverslaglegging 2024 moet deze zijn verwerkt.

Het doel van dit beleid is om een voorziening te creëren die de verwachte kosten van toekomstig groot onderhoud dekt en zodoende financiële stabiliteit en duurzaam beheer van de schoolgebouwen waarborgt.

Vanwege praktische redenen is het toegestaan om een ondergrens vast te stellen, vanaf welk moment een onderhoudsuitgave wordt meegenomen in de voorziening. Florente dient deze ondergrens zelf vast te stellen en op te nemen in de grondslagen. Onder deze ondergrens worden de uitgaven direct in de exploitatie geboekt op het moment dat ze gemaakt worden. Boven de ondergrenzen worden de uitgaven verwerkt via de voorziening groot onderhoud.

#### 2.3.2. Duurzaamheid & maatschappelijk verantwoord ondernemen

##### Integratie van Duurzaamheid:

Stichting Florente zet zich in voor de integratie van duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen in haar onderwijsaanbod. Een belangrijk onderdeel hiervan is het ontwikkelen van een duidelijke visie die onze besluitvorming en dagelijkse praktijken rond duurzaamheid in het onderwijs weerspiegelt.

##### Samenwerking en Partnerschappen:

- Externe Overleggen: De directeur-bestuurder zal actief participeren in externe overleggen met wethouders en beleidsadviseurs van de vijf gemeenten waarin Florente actief is, en de drie samenwerkingsverbanden. Daar waar de directeur-bestuurder niet aanwezig kan zijn, zal worden gezorgd voor een gemandateerde afvaardiging.
- Samenwerking met Opvangpartners: Er zullen duidelijke kaders voor samenwerking worden vastgesteld, met de nadruk op de ontwikkeling van een doorgaande lijn tussen kinderopvang en onderwijs.
- Breed Bestuurlijk Overleg Amsterdam (BBO): Als onderdeel van het BBO is Stichting Florente betrokken bij het samenbrengen van kleine scholen tot sterkere eenheden. Samen met ZONOVA is

er een verkenning gestart om twee scholen in Driemond te fuseren. Het proces omvat besluitvorming op bestuurlijk niveau, gevolgd door de ontwikkeling van een gezamenlijke missie en visie. Het doel is om voor 1 januari 2024 tot een bestuurlijk besluit te komen, waarna de scholen per 1 augustus 2024 als één eenheid verder gaan.

Deze inspanningen dragen bij aan het versterken van ons maatschappelijk verantwoord ondernemen en het verbeteren van de duurzaamheid binnen onze onderwijsinstellingen. Ze zijn essentieel voor onze toekomstige groei en de kwaliteit van ons onderwijsaanbod.

## 2.4. Financieel beleid

Stichting Florente streeft ernaar financieel in controle te zijn en te blijven, wat essentieel is voor het effectief beheren van financiële middelen en het vervullen van onze onderwijsmissie.

### Acties:

- Zorgen dat ons jaarplan nauw aansluit bij onze begroting om transparantie en consistentie in financiële planning te waarborgen. Met als doel effectieve toewijzing van financiële middelen aan strategische prioriteiten van de stichting.
- Verzekeren dat financiële kaders en processen duidelijk zijn en worden nageleefd binnen de organisatie. Met als doel het beperken van financiële risico's en efficiënte inzet van middelen.
- Afbouwen van externe commerciële inhuurkrachten in samenwerking met een ander bestuur binnen het BBO, met als streefdatum 1 augustus 2024. Met als doel beheersen van personeelskosten en leerkrachten verleiden om weer in dienst te komen van een onderwijs bestuur.
- Infinite voert voor Florente een risicoanalyse uit waar we begin 2024 de resultaten van verwachten. Met als doel het ontwikkelen van een actieplannen voor geïdentificeerde financiële risico's.
- Zorgen dat directeuren voldoende kennis hebben van financiële processen, software (zoals VISMA en Cogix) en rapportage. Met als doel het effectief identificeren en beheren van financiële risico's binnen hun eigen school.
- Regelmatig en constructief overleg met de Financiële commissie als onderdeel van het Algemeen bestuur om financiële risico's strategisch te bespreken en aan te pakken.

Deze acties zorgen ervoor dat Stichting Florente financieel robuust en goed voorbereid blijft op toekomstige uitdagingen, wat bijdraagt aan het lange termijn succes van onze onderwijsmissie.

### 3. Uitgangspunten afbouw bovenmatig vermogen

De financiële positie van Florente is goed en dat is mooi. Echter dienen we er ook zorg voor te dragen dat onze reserves niet teveel oplopen terwijl er mogelijk wel noodzakelijke acties nodig zijn in onze scholen. Het geld zal altijd ten goede moeten komen van het onderwijs en daar staan wij als Florente voor. Tegelijkertijd brengt het verplicht afbouwen van deze reserves ook een risico met zich mee. Reserves zijn er om onverwachte risico's op te vangen en in deze tijd is het lastig in te schatten wat de minimale reserve moet zijn.

We hebben in ieder geval keuzes gemaakt voor het inzetten van een deel van dit vermogen op zaken die rechtstreeks invloed hebben op de kwaliteit van ons onderwijs.

Wat het minimaal vermogen moet zijn voor Stichting Florente is momenteel in onderzoek. Aan Infinite is opdracht gegeven om de risico's in beeld te brengen en deze financieel te vertalen.

**NB. Vooruitlopend hierop zijn voorstellen in de maak voor de afbouw. Deze voorstellen zijn nog niet in de begroting verwerkt en worden separaat ter besluitvorming voorgelegd.**

Om de continuïteit en kwaliteit van het onderwijs te waarborgen, is het boeien en binden van medewerkers essentieel. Diverse strategieën en investeringsvoorstellen zullen verder moeten worden uitgewerkt om dit te bereiken. De totale begroting binnen dit concept is ongeveer € 1.000.000,- voor 360 medewerkers. Samen met directeuren en medewerkers zullen er keuzes moeten worden gemaakt. Hieronder staat de samenvatting.

#### Strategieën en Investerings

1. *Persoonlijke ontwikkelingsplannen:*
  - Opleiding en ontwikkeling van medewerkers.
  - Directeur speelt cruciale rol in het voeren van ontwikkelingsgesprekken.
  - Voorstel: €2.000 per medewerker per jaar.
2. *Gezondheid en Welzijn:*
  - Stimulering van bewegen en sporten.
  - Regeling: €180 per medewerker per jaar.
  - Stimulering van Leren voor het leven
  - Regeling: opnemen museumjaarkaart in WKR
3. *Waardering en erkenning:*
  - Bovenschoolse waardering via diverse incentives.
  - Voorstel: €100 per medewerker per jaar.
4. *Flexibele werkregelingen:*
  - Mogelijkheid tot thuiswerken.
  - Geen directe kosten, vraagt organisatietalent van leidinggevende.
5. *Communicatie en feedback:*
  - Uitvoeren van personeelstevredenheidsonderzoeken.
  - Kosten: €100 per medewerker per 2 jaar.
6. *Loopbaanontwikkeling, doorgroeimogelijkheden en opleidingen:*
  - Beleid voor doorgroeipaden en carrièreontwikkeling van zgn. High potentials
  - Voorstel: €200 per medewerker per jaar voor coaching en mentorschap.

## 4. Uitgangspunten begroting 2024

De meerjarenbegroting 2024-2028 is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- De inkomsten van de Stichting zijn gebaseerd op het aantal leerlingen dat een school bezoekt. Het aantal leerlingen voor 2024 is gebaseerd op basis van een opgave van de directeuren. Voor de jaren erna is vanwege de vele onzekerheden rond de prognoses het leerlingenaantal stabiel gehouden met uitzondering van 't Atelier en Weesperrijk. Voor de begroting 2024 is deze gebaseerd op het leerlingenaantallen van 1 februari 2023.
- In de begroting is rekening gehouden met de overgangsregeling vereenvoudiging bekostiging. Florente gaat volgens de indicatie herverdeeleeffecten<sup>1</sup> € 642.969 op achteruit. Het eerste jaar vindt een compensatie plaats van 75%, het tweede jaar 50% en het laatste jaar 25%. Voor 2024 is er een compensatie van 50%
- Enkele scholen hadden in een meerjarenperspectief een negatief resultaat. Voor hen is een taakstelling opgenomen. Ondanks deze taakstelling wordt voor 2026 een negatief resultaat begroot. Gezien de verwachtingen in de komende jaren is deze blijven staan.
- De bekostiging komt centraal binnen en wordt gerealloceerd. Afsproken is dat 10,5% van deze vergoeding gaat naar het onderwijsbureau en bovenschoolse aangelegenheden. De salariskosten worden uit een andere bron bekostigd. De procesafspraken over het afkomen van de vergoeding voor het onderwijsbureau zijn intern duidelijk, echter dit is nog niet goed vastgelegd in een beleidsstuk. Het opstellen van dit beleidsstuk zal in 2024 worden opgepakt.
- De onderwijsachterstandsmiddelen worden niet gerealloceerd. De onderwijsachterstandsmiddelen komen daarom ten goede van de scholen waar ook de toekenning heeft plaats gevonden.
- Voor de ERD (eigen risicodragerschap) wordt uitgegaan van een budget van € 700.000. Uit dit budget wordt de invalpool bekostigd en de invallers (intern en extern). Naar rato van het leerlingenaantal per school wordt dit budget gevuld. Deze wordt bovenschools beheerd.
- Per 1 augustus 2022 is het participatiefonds gemoderniseerd. Standaard komt 50% van de werkloosheidsuitkering voor rekening van de voormalig werkgever. In bepaalde gevallen wordt de eigen bijdrage vastgesteld op 10% (langdurige zieken, geen verlenging tijdelijk contract vervanging en contract zij-instromer). Er is een premiepercentage van 2,4% gehanteerd. Dit is het percentage welke het fonds hanteert. Er is geen rekening mee gehouden dat eventuele uitkeringskosten voor rekening van Florente komen. Gezien het grote tekort aan medewerkers is daar geen rekening mee gehouden. Elke medewerker hebben we hard nodig en Florente zal alles aan doen om deze medewerkers aan ons te blijven binden.
- Voor scholing op schoolniveau wordt minimaal uitgegaan van € 3.000 per directielid en € 500 per 1 fte. per werknemer niet zijnde het directielid. Dit is in overeenstemming met het bepaalde in de cao primair onderwijs. Het totale budget nascholing opgenomen in de begroting is €237.825 waarvan is € 80.000 bovenschools en de rest naar rato op schoolniveau.
- Voor het meerjarenonderhoudsplan wordt uitgegaan van het meerjarenonderhoudsplan van Raderadvies voor de komende 20 jaar. Op basis van dit plan zal iedere school naar rato van het leerlingenaantal, jaarlijks een bijdrage leveren aan het totaal te doteren bedrag van € 507.881. Dit plan is 2023 geactualiseerd. In deze begroting is nog uitgegaan van de binnen Florente gehanteerde systematiek. Inmiddels is bekend dat volgens de voorschriften voor de jaarverslaglegging op een andere manier omgegaan moet worden met groot onderhoud. Een keuze moet worden gemaakt voor een onderhoudsvoorziening welke gebaseerd is op componenten of het activeren van onderhoud. In de loop van 2024 zal deze keuze moeten worden bepaald. In verband met de berichtgeving hieromtrent en de uitwerkingen daarvan was het niet mogelijk om dit al mee te nemen in de begroting.

<sup>1</sup> <https://www.vosabb.nl>

- Er wordt rekening gehouden met groeiformatie van € 200.000 in 2024 en volgende jaren.
- Bedragen beschreven bij de risico's (zie hoofdstuk 7) zijn opgenomen in de totaal bedragen van de begroting. Tijdens de kwartaalbesprekingen met de financiële commissie zullen de risico's een vast onderdeel zijn van de agenda. Acties worden opgevolgd vanuit het Jaarplan 2024.

## 5. Continuïteitsparagraaf

### (Prognose) Leerlingaantallen

De leerlingaantallen zijn van belang voor de te verwachten inkomsten.

te/datum	total	04VF-Meerstroom	06PH-Dec. Basisschool de Ark	08EW-De Octopus	08GE-De Grote Beer	10BA-Het Atelier	10RG-Jan Woudsmaschool	11FQ-van der Muelen-Vastwijkschool	12CC-Brede School Kors Breijer	23EL-Noorderbreedte	31LR-Weesperijk	31RN-De Keisenboom
2023	3.664	285	375	309	224	284	119	436	360	491	328	453
2024	3.786	275	375	300	224	330	114	436	345	475	451	461
2025	3.895	285	375	300	224	370	114	436	345	475	510	461
2026	4.005	295	375	300	224	410	114	436	345	475	570	461
2027	4.105	295	375	300	224	450	114	436	345	475	630	461

### Overzicht FTE's

Aantallen fte's en salariskosten:

	FTE Begroting 2024	FTE Begroting 2025	FTE Begroting 2026	FTE Begroting 2027	FTE Begroting 2028
<b>fte</b>	258,99	266,28	271,25	275,75	282,16
<b>salariskosten</b>	22.562.032	23.291.337	23.910.196	24.455.925	25.053.012
<b>waarvan fte onderwijsbureau</b>	15,04	14,94	14,94	14,94	14,94
<b>waarvan salariskosten onderwijsbureau</b>	1.510.088	1.504.484	1.517.687	1.526.133	1.523.734

Er is bovenschols een aantal fte's werkzaam voor scholen. Het betreft een adviseur passend onderwijs, begeleiders voor stagiaires en nieuwe medewerkers, een leerlingonderzoeker en de toegekende studiedag van zij-instromers. Gemiddelde loonsom per fte bedraagt € 87.115.

## 6. Begroting 2024

	Alle	DWV-Blaarboom	OPH-Doc. Basisschool de Ark	DEEM-De Oepus	DECE-De Grote Beer	DEB-Het Abster	DEG-Jm. Vredenschool	DEQ-van der Muijlen-Verbuikschool	DECC-Basisschool Kora Bringer	DEEU-Noordvliedde	DEEP-Weespwijk	DEER-De Kerensboom	DEET-Bestuurkantoor
3.1 Rijksbijdragen	27.914.255	1.939.027	2.558.448	2.301.328	1.494.451	2.188.174	873.050	2.719.617	2.598.397	3.257.551	2.250.426	2.920.519	2.813.266
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	529.783		27.795	21.899	5.000	22.894	44.703	86.969	188.052	34.916	58.711	33.844	5.000
3.5 Overige baten	491.694		80.000	21.000	50.000	64.662	14.000	26.665	50.103	56.686	38.885	86.993	2.700
3 Opbrengsten	<b>28.935.732</b>	<b>1.939.027</b>	<b>2.666.243</b>	<b>2.344.227</b>	<b>1.549.451</b>	<b>2.275.730</b>	<b>931.753</b>	<b>2.833.251</b>	<b>2.836.552</b>	<b>3.349.153</b>	<b>2.348.022</b>	<b>3.041.356</b>	<b>2.820.966</b>
4.1 Personeelslasten	24.427.458	1.822.738	2.111.322	1.869.720	1.320.178	1.950.728	730.438	2.413.735	2.410.043	2.913.037	2.276.026	2.569.404	2.040.088
4.2 Afschrijvingen	641.270	32.037	49.104	69.720	45.584	64.729	16.405	93.872	71.651	90.527	32.149	61.842	13.648
4.3 Huisvestingslasten	1.777.280	123.205	175.480	164.832	118.849	223.366	96.695	168.936	171.501	172.059	138.465	202.792	21.100
4.4 Overige lasten	1.780.892	69.050	181.000	82.150	108.500	113.750	43.700	132.150	132.500	151.650	117.150	150.500	498.792
4 Kosten	<b>28.626.899</b>	<b>2.047.030</b>	<b>2.516.906</b>	<b>2.186.422</b>	<b>1.593.111</b>	<b>2.352.573</b>	<b>887.239</b>	<b>2.808.694</b>	<b>2.785.695</b>	<b>3.327.274</b>	<b>2.563.791</b>	<b>2.984.538</b>	<b>2.573.628</b>
1 Resultaat	<b>308.832</b>	<b>-108.003</b>	<b>149.337</b>	<b>157.806</b>	<b>-43.660</b>	<b>-76.844</b>	<b>44.514</b>	<b>24.558</b>	<b>50.857</b>	<b>21.879</b>	<b>-215.769</b>	<b>56.819</b>	<b>247.338</b>

### Meerjarenbegroting 2024-2028

	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028
3.1 Rijksbijdragen	27.914.255	28.638.218	28.793.299	29.435.207	30.069.884
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	529.783	532.783	535.783	538.783	541.783
3.5 Overige baten	491.694	492.809	497.509	496.309	480.309
3 Opbrengsten	<b>28.935.732</b>	<b>29.663.810</b>	<b>29.826.591</b>	<b>30.470.299</b>	<b>31.091.976</b>
4.1 Personeelslasten	24.427.458	25.074.761	25.698.922	26.249.351	26.851.437
4.2 Afschrijvingen	641.270	657.811	618.324	545.218	481.544
4.3 Huisvestingslasten	1.777.280	1.794.781	1.810.280	1.825.782	1.840.780
4.4 Overige lasten	1.780.892	1.781.992	1.794.492	1.806.992	1.791.592
4 Kosten	<b>28.626.899</b>	<b>29.309.345</b>	<b>29.922.019</b>	<b>30.427.342</b>	<b>30.965.354</b>
5.1 Rentebaten					
1 Resultaat	<b>308.832</b>	<b>354.465</b>	<b>-95.428</b>	<b>42.956</b>	<b>126.622</b>

### Meerjarenbalans 2024-2028

	Realisatie 2022	Prognose 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028
1 Activa	<b>11.921.035</b>	<b>12.158.713</b>	<b>12.931.042</b>	<b>13.359.778</b>	<b>13.066.737</b>	<b>13.321.320</b>	<b>13.664.881</b>
Vaste Activa	<b>2.479.411</b>	<b>2.537.218</b>	<b>2.703.730</b>	<b>2.765.505</b>	<b>2.449.781</b>	<b>2.151.163</b>	<b>1.788.219</b>
1.1 Immateriële vaste activa							
1.2 Materiële vaste activa	2.403.211	2.461.018	2.627.530	2.689.305	2.373.581	2.074.963	1.712.019
1.3 Financiële vaste activa	76.200	76.200	76.200	76.200	76.200	76.200	76.200
Vlottende Activa	<b>9.441.624</b>	<b>9.621.495</b>	<b>10.227.312</b>	<b>10.594.272</b>	<b>10.616.956</b>	<b>11.170.157</b>	<b>11.876.662</b>
1.4 Voorraden							
1.5 Vorderingen	1.002.527	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000
1.6 Effecten							
1.7 Liquide middelen	8.439.097	8.221.495	8.827.312	9.194.272	9.216.956	9.770.157	10.476.662
2 Passiva	<b>11.921.035</b>	<b>12.158.713</b>	<b>12.931.042</b>	<b>13.359.778</b>	<b>13.066.737</b>	<b>13.321.320</b>	<b>13.664.881</b>
Eigen Vermogen	<b>7.945.655</b>	<b>8.608.713</b>	<b>9.381.042</b>	<b>9.814.778</b>	<b>9.526.737</b>	<b>9.786.320</b>	<b>10.134.881</b>
2.1 Eigen Vermogen	6.002.896	6.310.487	6.619.319	6.973.784	6.878.356	6.921.312	7.047.934
2.2 Voorzieningen	1.942.759	2.298.226	2.761.723	2.840.994	2.648.381	2.865.008	3.086.947
Vreemd Vermogen	<b>3.975.380</b>	<b>3.550.000</b>	<b>3.550.000</b>	<b>3.545.000</b>	<b>3.540.000</b>	<b>3.535.000</b>	<b>3.530.000</b>
2.3 Langlopende schulden	56.265	50.000	50.000	45.000	40.000	35.000	30.000
2.4 Kortlopende schulden	3.919.115	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000

Investeringsbegroting

Categorie	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028
<b>Gebouwen en terreinen</b>	108.700				
<b>Leermiddelen</b>	94.030	113.000	61.000	20.000	
<b>ICT</b>	326.502	292.786	204.600	201.600	116.600
<b>Meubilair</b>	216.400	313.800	35.000	25.000	
<b>Inventaris en apparatuur</b>	62.150		2.000		2.000
<b>Alle</b>	<b>807.782</b>	<b>719.586</b>	<b>302.600</b>	<b>246.600</b>	<b>118.600</b>

Deze investeringsbegroting is gebaseerd op basis van opgave van de directeuren.



## 7. Risico's

Bij het opstellen van deze begroting zijn wij nagegaan welke (mogelijke) risico's wij tegen kunnen komen bij de realisatie van onze doelen. Zo willen wij streven naar een uitgebreide risicobeheersing voor realisatie van onze doelstellingen in 2024.

### Inleiding

In de komende periode zullen we als Florente een algehele risicoanalyse laten uitvoeren door Infinite. Deze analyse maakt een algehele scan van onze organisatie waarbij we inzicht zullen krijgen waar mogelijke risico's liggen voor de korte, middellange en langere termijn.

Onderstaande deel identificeert en adresseert de potentiële risico's voor de realisatie van de doelstellingen voor 2024, zoals uiteengezet in ons jaarplan. Onderstaande risicoanalyse omvat de mogelijke financiële gevolgen en biedt een raamwerk voor het actieplan.

Onze centrale doelstellingen voor 2024 zijn:

- We geven kwalitatief goed onderwijs.
- Gelijke onderwijskansen voor alle leerlingen.
- Optimale digitale geletterdheid en innovatief gedreven onderwijs.
- We zijn een aantrekkelijke werkgever.
- We hebben een goede samenwerking met partners.
- We zijn financieel in controle.
- We hebben duurzame en toekomstbestendige scholen.

### Geïdentificeerde risico's

De risico's die we hebben geïdentificeerd omvatten:

- Een voortdurend lerarentekort, dat ons dwingt tot het inhuren van commerciële inhuurkrachten.
- Aankomende bezuinigingen zoals de verlaging van de bijdrage per leerling door SWV en de directere subsidiestromen naar scholen.
- Jeugdzorgproblematiek die meer vraagt van onze Intern Begeleiders (IB-ers).
- Toenemende verantwoordingslast subsidies
- Prijsverhogingen van dienstverleners, oplopende levertijden en personeelstekorten.
- Geen ongelimiteerde levering van elektriciteit
- Prijsstijgingen die de kosten van nieuwbouwprojecten, zoals de school in Muiderberg, opdrijven.
- Vertraging van nieuwbouwprojecten en het tekort aan extra lokalen, wat invloed heeft op de continuïteit van het onderwijs.
- Het dilemma rond het afbouwen van het bovenmatig eigen vermogen in het licht van deze risico's.

### Actieplan en budgettering grootste risico's

Het actieplan omvat:

- Vermindering van afhankelijkheid van inhuurkrachten  
- Budget opgenomen in de begroting: €300.000
- Extra budget voor scholing van personeel om de kwaliteit van onderwijs verhogen.  
- Budget opgenomen als onderdeel van plan afbouw eigen vermogen: €200.000
- Doorzetten van een grote steden toeslag voor alle medewerkers om aantrekkelijkheid als werkgever te vergroten.  
- Budget opgenomen in begroting: € 155.000
- Nauwkeurige monitoring van bouwkosten, energielevering en energieprijzen.  
- We zijn in de begroting uitgegaan van het huidige prijspeil van 2023.

### Strategische partnerschappen

- Samenwerking met collega-besturen in Amsterdam om het gebruik van inhuurkrachten collectief te verminderen.
- Samenwerking met opvangpartners om onderwijs en kinderopvang dichterbij elkaar te brengen op inhoudelijk gebied van doorgaande lijn en samen zoeken naar oplossingen voor personeelstekorten.

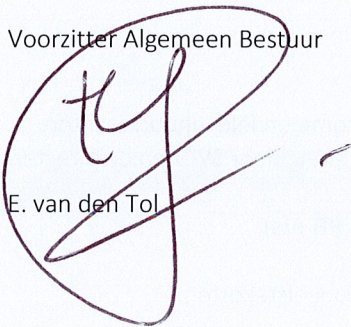
- Opstellen, vanuit een duidelijk functieboek en strategisch personeelsbeleidsplan, van aantrekkelijke arbeidsvoorwaardenpakketten.
- Engagement met politiek en gemeenten voor nieuwbouw en uitbreidingsprojecten.

### Samenvattend

In ons jaarplan 2024 hebben we onze doelen, gewenste resultaten en bijpassende acties duidelijk uiteengezet. Deze zijn vertaald naar de begroting 2024. We zijn ons bewust van diverse risico's die ons plan kunnen beïnvloeden, maar kunnen nog niet de volledige impact hiervan inschatten. Maar we zijn proactief in het voorkomen van 'onverwachte problemen'. Het is onze prioriteit om iedereen regelmatig te informeren over de voortgang en iedereen te betrekken bij het ondersteunen van onze doelstellingen. Ons voornaamste uitgangspunt blijft de kwaliteit van het onderwijs, met de nadruk op het dienen van het onderwijs door het onderwijsbureau van Florente.

Goedgekeurd Algemeen Bestuur in haar vergadering van 6 december 2023

Voorzitter Algemeen Bestuur

A handwritten signature in dark ink, consisting of a large, stylized 'E' and 'v' intertwined, with a horizontal line extending to the right. The signature is written over the printed name 'E. van den Tol'.

E. van den Tol