



Due diligence onderzoek

Stichting Sirius en Stichting Bijzonderwijs

1

Mei 2019

Drs. A. Sipkema

Context

De schoolbesturen Stichting Bijzonderwijs en Stichting Sirius hebben de intentie om per 1 januari 2020 een bestuurlijke fusie te bewerkstelligen. Om te kunnen anticiperen op eventuele financiële risico's die kunnen samenhangen met deze fusie, is voor beide besturen een due diligence onderzoek uitgevoerd, waarvan onderstaand de rapportage. Dit rapport is gebaseerd op de door de controllers van beide stichtingen opgeleverde gegevens in een vastomlijnd format en interviews met de controllers aan de hand van deze gegevens.

Doelstelling van het door beide besturen gevraagde due diligence onderzoek, is gericht op het geven van een goed inzicht in de financiële en personele situatie van de besturen, waarmee mogelijke risico's voor de nieuwe organisatie helder worden geformuleerd, zodat hier maatregelen voor kunnen worden genomen teneinde de continuïteit voor de nieuwe organisatie te waarborgen.

In uw opdracht heeft u de werkwijze voor voeren van het onderzoek en de beoordeling en toetsing van reeds onderzochte onderdelen van het onderzoek uitgewerkt.

Reikwijdte van de opdracht betrof:

2

1. Hoe is de financiële gezondheid van de beide stichtingen gelet op bezit, schuld en eigen vermogen en de samenstelling van de baten en lasten (volgens de gangbare benchmarks)?
2. Wat is er bekend aan verplichtingen of schulden die zijn aangegaan voor de beoogde fusiedatum?
3. Is de hoogte van de reserves en voorzieningen voldoende onderbouwd en in lijn met de uitgangspunten van het financiële beleid?
4. Is de omvang van de voorziening/reserve groot onderhoud van de stichtingen toereikend voor de uit onderhoud voortvloeiende verplichtingen?
5. Wat zou een advies zijn voor het te hanteren stelsel ten aanzien van het groot onderhoud in de gefuseerde situatie?
6. Is sprake van bijzondere aanspraken of risico's (uitstaande claims, 'lijken in de kast')?
7. Zijn er n.a.v. de onderzoeksvragen en antwoorden hierop nog onderwerpen die aandacht behoeven?
8. Het geven van een onafhankelijk oordeel over het financiële beleid en de financiële verantwoording van beide stichtingen, het bestaan van significante financiële risico's per stichting en bij het samengaan en, indien aanwezig, of deze voldoende zijn voorzien.
9. Het toetsen van een lijst van door controllers opgestelde antwoorden op de volgende vragen:
 - a. Welk beleid hanteren beide stichtingen met betrekking tot hoogte, inning en besteding van ouderbijdragen en andere private geldstromen nu en verandert dat in de toekomst?
 - b. Worden uit ouderbijdragen of andere derde geldstromen doorlopende verplichtingen gefinancierd?
 - c. Is er (geoormerkt en/of niet-geoormerkt) privaat vermogen, zo ja, hoe wordt daar in het kader van de fusie mee omgegaan?

- d. Is sprake van steun- of nevenstichtingen en zo ja, hoe verhouden die zich tot de schoolstichtingen?
- e. Hoe is de eigendomssituatie van de (school)gebouwen?
- f. Is er sprake van omvangrijk verhuur of medegebruik van gebouwen?
- g. Zijn er actuele meerjarenonderhoudsplannen?
- h. Welke ruimte hebben scholen ten aanzien van het personele budget, toedeling van functies, groepsgrootte e.d.?
- i. Welke personele effecten worden bovenschools afgedekt (GPL, BAPO e.d.)?
- j. Zijn er financiële effecten (bij ongewijzigd beleid) te verwachten voor de scholen in geval van bestuurlijke fusie (onder andere vanwege bovenschoolse afdrachten, overhead e.d.)? En zo ja, welke?
- k. Is er sprake van eigen risicodragerschap?
- l. Hoe is het personeelsverloop en ziekteverzuim van de afgelopen 3 jaar?
- m. Is er sprake van relevante langlopende uitbestedingsverplichtingen (contractenoverzicht m.b.t. administratie, onderhoud e.d.)?
- n. Welke wensen en eisen kunnen er tbv de ondersteuning van processen en dienstverlening op het gebied van financiën en HR in de gefuseerde situatie worden geformuleerd?

Managementsamenvatting:

Dit onderzoek is gericht op het verkrijgen van inzicht in de financiële en personele situatie van de besturen, waarmee mogelijke risico's voor de nieuwe organisatie helder worden geformuleerd, zodat hier maatregelen voor kunnen worden genomen teneinde de continuïteit voor de nieuwe organisatie te waarborgen. Hierbij is de reikwijdte gehanteerd, zoals door opdrachtgever is aangegeven en gebruik gemaakt van door opdrachtgever aangeleverde informatie.

Het onderzoek leidt tot de volgende conclusies:

Financieel

Kengetallen

- Zowel enkelvoudig als geconsolideerd liggen de solvabiliteit, de liquiditeit en de huisvestingsratio's ruim boven de gehanteerde normen en kunnen derhalve als goed worden beschouwd. Een licht negatieve rentabiliteit bij Sirius en bij de geconsolideerde organisatie is goed te verantwoorden ten opzichte van de goede vermogenspositie van de toekomstige organisatie.
- 4 – Indien voor de nieuwe fusie-organisatie het beleid van Sirius wordt gevolgd, waarbij met voorzieningen wordt gewerkt, dan zal het weerstandsvermogen PO tussen 2019 en 2022 licht onder de norm vallen. Gezien de sterke solvabiliteits- en liquiditeitspositie zal dit echter niet tot een mogelijk continuïteitsrisico kunnen leiden.

Schulden en verplichtingen

- De lopende verplichtingen en schulden geven geen aanleiding tot opmerkingen aangaande de continuïteit van beide stichtingen. Risico's zijn voorzien, dan wel als bestemmingsreserve opgenomen. Jaarlijks worden voorzieningen en bestemmingsreserves aangepast aan de te verwachten verplichtingen.
- De overige verplichtingen (bijlage 2) leiden niet tot financiële risico's voor het te formeren fusiebestuur. Contracten zijn kortlopend en niet materieel in die zin dat ze een noodzakelijk onderdeel zijn van de bedrijfsvoering en in de omvang marktconform zijn aangegaan. De komende maanden kan een nadere analyse worden gemaakt voor de voortzetting/aanbesteding van de diverse diensten.

Te hanteren financieel administratief stelsel

- De keuze voor het te hanteren stelsel voor groot onderhoud (voorziening of bestemmingsreserve): Aan de hand van de berekende kengetallen voor de gefuseerde organisatie heeft het de voorkeur om in de nieuwe organisatie met bestemmingsreserves te gaan werken, omdat
 1. De omvang van bestemmingsreserves ruimer is dan bij de vorming van voorzieningen. Deze mogen namelijk niet groter of kleiner zijn dan de verplichtingen of risico's waarvoor ze zijn gevormd.

2. Het doel van de bestemmingsreserve door het bestuur kan worden gewijzigd, zonder dat dit per definitie zal leiden tot een vrijval van de reserve via de exploitatie, zoals bij voorzieningen wel het geval is.

Het heeft de voorkeur om deze keuze voor het te hanteren stelsel voor groot onderhoud (voorziening of bestemmingsreserve) neer te leggen bij de nieuw te selecteren controlerend accountant van de nieuwe fusieorganisatie. Hiermee worden mogelijke toekomstige discussies vermeden. Daarnaast blijft de keuze een puur boekhoudkundig vraagstuk met implicaties voor de te publiceren kengetallen in de jaarrekening.

Personeel

Verzuim

- Het ziekteverzuim in beide stichtingen was de afgelopen jaren hoger dan het landelijk gemiddelde. Dit hoge ziekteverzuim wordt voornamelijk veroorzaakt door langdurig ziekteverzuim. Hiervoor is bij Sirius een voorziening opgenomen en is bij Bijzonderwijs een bestemmingsreserve Personeel aanwezig, waarmee het financiële risico is gedekt. De keuze voor eigen risicodragerschap voor de nieuwe organisatie zal leiden tot een prikkel het verzuimbeleid verder te verbeteren en bestendigen.

5

Behoud en werving

- De krappe arbeidsmarkt leidt tot een hogere druk op werving en binding van personeel. De afgelopen jaren bleek de uitstroom op eigen verzoek bij beide stichtingen te groeien. Bij Bijzonderwijs heeft een aangepast beleid in 2018 geleid tot een daling in de uitstroom op eigen verzoek.
- Bovenop de relatief hoge uitstroom op eigen verzoek, blijkt uit de opbouw van het personeelsbestand van zowel Sirius als Bijzonderwijs dat in de komende 7 jaren meer dan 20% van de medewerkers op grond van leeftijd zal stoppen met werken (>110 medewerkers). De fusieorganisatie zal derhalve een gerichte professionele aanpak moeten opstellen en uitvoeren, om het risico op een tekort aan gekwalificeerd personeel de komende jaren te verlagen.

Administratieve organisatie en financieel beleid

Financieel beheer

- De systematiek van begroten vanuit de scholen, transparante verantwoording middels periodieke management rapportages en jaarrekening en de voortdurende monitoring door controller en HRM binnen beide stichtingen geeft een solide beeld van de uitvoering van het financiële beleid. Afwijkingen op de begrotingen waren derhalve tijdig onderkend en gemonitord tegen het licht van afgesproken risicobeheersing. Bij Sirius waren dit de afgelopen jaren overschrijdingen, bij Bijzonderwijs onderschrijdingen. De afwijkingen werden tijdig geconstateerd en hebben bij met name Sirius geleid tot een strakkere begrotingsdiscipline vanaf 2019.

- Het periodiek bespreken van de financiële verantwoording zal de aansluiting tussen beleid en financiën op alle niveaus binnen een organisatie verbeteren en tot een beter begrip van keuzes leiden. Het beleid van Sirius, waarbij 3 maal per jaar de exploitatie op schoolniveau wordt besproken, geniet derhalve de voorkeur.

Reserves bovenschools brengen

- Om op stichtingsniveau beleid te kunnen voeren, zodat iedere individuele school krijgt wat ze nodig heeft om kwalitatief goed onderwijs te kunnen bieden, is het aan te bevelen om met een gezamenlijke stichtingsreserve te werken. Reserves op schoolniveau geven de mogelijkheid om de onderlinge solidariteit voortdurend ter discussie te stellen.

Mogelijke kostenbesparingen door samengaan

- Vanwege de grotere omvang van de nieuwe organisatie zal bekeken moeten worden welke zaken uit kwaliteits- en kostenoverwegingen uitbesteed dienen te worden en welke zelf uitgevoerd kunnen worden, met de nieuwe gezamenlijke personele bezetting. Afhankelijk daarvan zal bekeken moeten worden of een aanbestedingsverplichting van de nog uit te besteden onderdelen van de administratie noodzakelijk is.

6

- Daarnaast kan de nieuwe organisatie kiezen voor eigen licenties voor de financiële en personele en salarissoftware. Hiermee wordt de afhankelijkheid van dienstverleners lager en wordt de nieuwe organisatie flexibeler in het maken van toekomstige keuzes.

Huisvesting

Meerjarenonderhoudsplannen

- De meerjarenonderhoudsplannen, die als basis dienen voor de voorziening groot onderhoud en de bestemmingsreserve groot onderhoud, zijn opgesteld in 2017 en 2018. Gezien de sterke stijging van prijzen in de bouwsector (2017: 7,5%, 2018: 8,5%) is het advies deze op korte termijn te actualiseren om de hoogte van de opgenomen voorziening/bestemmingsreserve in overeenstemming te brengen met de huidige te verwachte noodzakelijke omvang.

Financieel beleid nieuwbouw

- Om financiële risico's bij nieuwbouwprojecten zoveel mogelijk te mitigeren is de contractuele aanpak van Bijzonderwijs, met voorfinanciering door de gemeente, te prefereren.

Risico's, verschillen en maatregelen

Relevante beoordelingsthema's	Huidige situatie	Risico?	Beleid bij fusie
Kengetallen	Beide stichtingen zitten binnen de PO-Raad normen	Licht negatieve rentabiliteit Sirius en geconsolideerd	Sterke vermogenspositie fusieorganisatie
Bestemmingsreserves vs. voorzieningen	Sirius voorzieningen, Bijzonderwijs bestemmingsreserves	Bestemmingsreserves zijn wenselijk maar leiden tot weerstandsvermogen iets onder de norm	Sterke solvabiliteits- en liquiditeitspositie nieuwe organisatie geeft continuïteit
Schulden en verplichtingen	Geen risico's	-	Heroverwegen contracten/aanbesteden
Ziekteverzuim	Bij beide te hoog	Financiële risico's zijn afgedekt	Verzuimbeleid en voorstel tot overgang naar eigen risicodragerschap
Uitstroom en instroom medewerkers	Er was sprake van hoge uitstroom bij beide instellingen. Bijzonderwijs heeft uitstroom met gericht beleid beperkt.	Leeftijdsopbouw en arbeidsmarkt brengen grote risico's mee voor beide organisaties voor voldoende en kwalitatief goede medewerkers	Gezamenlijk investeren op uitstroombeperving en arbeidsmarkt
Soliditeit financieel beheer	Bij beide goed	Betrokkenheid en verantwoordelijkheid scholen	Regulier bespreken beleid en cijfers op schoolniveau
Reserves per school vs. op stichtingsniveau	Wordt nu verschillend gedaan	Beleid kunnen voeren gericht op kwaliteit van elke school	Reserves op stichtingsniveau maken dit beter mogelijk
Meerjarenonderhouds-plannen	-	Aanpassen aan de markt	Gezamenlijk aanpakken
Financiering nieuwbouw	Vershil in afspraken met de gemeente	Kosten /risico's van voorfinanciering	Systematiek van Bijzonderwijs samen benutten

Bevindingen

A. Te beantwoorden vragen

Financiële gezondheid volgens de gangbare benchmarks

Op basis van de primaire kengetallen die voor het primair onderwijs worden gehanteerd (Inspectie van het Onderwijs- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap), zijn beide stichtingen financieel gezond. Alle kengetallen vallen ruim binnen/boven de signaleringswaarden die dienen als detectiemiddel van mogelijke problemen.

Bij Bijzonderwijs is in de laatste jaren vanwege het hanteren van een behoudend financieel beleid een stijging in het eigen vermogen gerealiseerd: de hogere bekostigingen werden en konden, zoals in het geval van incidentele extra subsidies, vaak niet direct gebruikt om de uitgaven te verruimen, waardoor extra reserves zijn ontstaan.

De afname van de solvabiliteit bij Sirius is beleidsmatig gecreëerd door:

1. een begrotingstekort te prognotiseren, in 2017 en 2018,
2. bewust verruiming van de kostenoverschrijdingen te verlenen voor hogere tijdelijke personele uitgaven door de veranderde arbeidsmarktomstandigheden (werkdruk en lerarentekort).

Sirius

Kengetal*	2017	2018	landelijk gem PO 2017	signaleringswaarden
Solvabiliteit 2	66%	61%	74%	<30%
Current ratio	2,3	1,9	2,83	<0,75
Rentabiliteit	-4,7%	-4,0%		laatste 3 jaar gem negatief
Huisvestingsratio	10,7%	8,6%	7%	>10%
Weerstandvermogen PO	10,3%	6,0%	15,7%	<5% en >20%

* Definitie van kengetallen in Bijlage 1.

Bijzonderwijs

Kengetal*	2017	2018	landelijk gem PO 2017	signaleringswaarden
Solvabiliteit 2	70,7%	68,8%	74%	<30%
Current ratio	1,8	1,7	2,83	<0,75
Rentabiliteit	1,6%	0,7%		laatste 3 jaar gem negatief
Huisvestingsratio	5,4%	5,1%	7%	>10%
Weerstandvermogen PO	13,4%	13,4%	15,7%	<5% en >20%

* Definitie en uitleg van kengetallen in Bijlage 1.

Met ingang van 2016 maakt de Inspectie van het Onderwijs voor haar financiële toezicht gebruik van bovenstaande set kengetallen met bijbehorende signaleringswaarden. De signaleringswaarden van de kengetallen zijn nadrukkelijk geen normen. Zij dienen als detectiemiddel van mogelijke problemen. Op basis

van die detectie wordt in een diepgaande analyse bepaald of die problemen er echt zijn of dat ze van tijdelijke aard zijn en goed ondervangen zijn door het bestuur.

De ratio's:

- Een solvabiliteit van 30% en hoger wordt als goed aangemerkt. Voor beide besturen is deze ratio ver boven de norm.
- De current ratio van beide stichtingen geeft aan dat beide stichtingen in ruime mate staat zijn hun kortlopende schulden te voldoen. Er bestaat derhalve geen liquiditeitsrisico op korte termijn.
- Bij rentabiliteit gaat het over de vraag of en in welke mate een positief exploitatieresultaat wenselijk is. Een negatief resultaat leidt tot een daling van het aanwezige vermogen en een dergelijke krimp kan - zeker bij hoge vermogensposities - wenselijk zijn. Bij Sirius is de negatieve rentabiliteit conform beleid gerealiseerd en is de verwachting dat deze vanaf 2020 weer positief zal zijn. De rentabiliteit van Bijzonderwijs voldoet ruimschoots aan de norm.
- De huisvestingsratio geeft aan dat het aandeel van de huisvestingslasten binnen de totale lasten van Sirius relatief hoog is, maar in 2018 wel ruim binnen de norm van 10% valt. In de meerjarenbegroting van Sirius worden de huisvestingslasten vanaf 2019 20% lager opgenomen dan in 2018, waardoor de huisvestingsratio ook de komende jaren ruim binnen de norm zal liggen. De waarde van Bijzonderwijs voldoet ruim aan de norm.
- De financiële veerkracht en continuïteit bij een onvoorziene gebeurtenis wordt gemeten door het weerstandsvermogen PO. Hierbij valt op dat de buffer van Sirius relatief laag is in 2018 met 6%. Dit komt door in relatie met het vermogen relatief hoge investeringen in de materiele vaste activa in 2017. Uit de meerjarenbegroting van Sirius blijkt dat in 2019 en 2020 het weerstandsvermogen PO va Sirius onder de norm van 5% zal komen (2019: 3,0%, 2020: 4,1%), waarna deze in 2021 weer boven de norm zal stijgen. Dit heeft met name te maken met de gebudgetteerde investeringen in de MVA in 2019. Aan de hand van de hoge solvabiliteit en sterke liquiditeitspositie van Sirius, wordt de tijdelijk normoverschrijding van het weerstandsvermogen PO niet als een risico ingeschat. Bijzonderwijs voldoet ruimschoots aan de norm.

9

Analyse van de verplichtingen en schulden aangaan voor de fusiedatum;

De kortlopende schulden en vorderingen van beide stichtingen vertonen een stabiel beeld. Het enige opvallende feit betreft een beperkt financieel risico in de kortlopende vorderingen bij Sirius.

Sirius heeft een aantal bouwprojecten die nog niet zijn afgerond, en waarover met de Gemeente Amsterdam een dispuut is ontstaan, omtrent de af te rekenen bedragen. Het financiële risico bedraagt € 304k. Hiervoor is vooralsnog geen voorziening opgenomen in de jaarrekening.

De kortlopende vorderingen vertonen buiten bovenstaand dispuut, geen risico's.

De langlopende uitbestedingsverplichtingen bestaan uit relatief kortlopende contracten op de gebieden kopieermachines, schoonmaak, energie, leermiddelen, ICT en administratie. De bedragen zijn niet materieel en de contracten lopen voor of maximaal 2 jaar na fusiedatum door. De komende maanden kan een nadere analyse worden gemaakt voor de voortzetting/aanbesteding van de diverse diensten.

Analyse van de hoogte van de reserves en voorzieningen

Vanwege het verschillend financieel beleid heeft Bijzonderwijs bestemmingsreserves voor in totaal € 2,49 mln beschikbaar voor haar specifieke beleidsdoelen en te verwachten noodzakelijke uitgaven. In 2018 zijn de bestemmingsreserves met 881k verhoogd. Dit had voor het grootste deel te maken met de vorming van een bestemmingsreserve van 700k voor zij-instroom. Daarnaast verhoogde Bijzonderwijs de bestemmingsreserve buitenonderhoud in 2018 met 32% tot € 702k.

Zoals al bleek uit de kengetallen is de hoogte van de reserves ruim voldoende om mogelijke risico's op te vangen.

Sirius werkt met voorzieningen. M.b.t. de onderhoudsvoorziening doteert Sirius jaarlijks de gemiddelde lasten voor de komende 10 jaar. Jaarlijks wordt uit de voorziening de onttrekkingen gehaald. Tot en met 2019 wordt aanvullend gedoteerd. De voorziening is gebaseerd op het meerjarenonderhoudsplan (MJOP) dat in 2018 is geactualiseerd. In dit MJOP is rekening gehouden met de toenemende prijsdruk in de bouwmarkt. Naast de onderhoudsvoorziening heeft Sirius een personele voorziening van € 573k. Deze is opgebouwd uit voorziening langdurig zieken € 350k en eigen wachtgelders a € 200k. De opbouw van deze personeelsvoorzieningen wordt jaarlijks beoordeeld door de controlerend accountant en voldoen aan de gestelde eisen.

10

Bijzonderwijs houdt geen bestemmingsreserve of voorziening aan voor langdurig zieken of wachtgelders. Ze hanteert een in- en uitstroombeleid gericht op het strak hanteren van de instroomtoets op OP, waarbij onderwijsassistenten, die geen opleiding tot leerkracht volgen en waarvoor niet duidelijk is of ze op formatie geplaatst kunnen worden op een payroll contract worden ingezet. Als er sprake is van een onvoldoende beoordeling wordt geïnvesteerd in coaching, begeleiding en in de begeleiding naar ander werk.

Bijzonderwijs

Ziekteverzuim	in %	2016	2017	2018
kort	1-8 dagen	0,7%	0,5%	0,6%
middellang	8-43 dagen	0,6%	0,5%	0,6%
lang	43-365 dagen	5,0%	5,8%	3,9%
extra lang	>365 dagen	4,1%	3,5%	4,6%
totaal ziekteverzuim		10,4%	10,3%	9,7%
ziekmeldfrequentie		1,17	0,95	0,96

Sirius

Ziekteverzuim	in %	2016	2017	2018
kort	1-8 dagen	0,5%	0,5%	0,5%
middellang	8-43 dagen	0,5%	0,4%	0,6%
lang	43-365 dagen	2,9%	3,2%	2,6%
extra lang	>365 dagen	3,7%	2,3%	2,4%
<i>totaal ziekteverzuim</i>		7,6%	6,4%	6,1%
ziekmeldfrequentie		0,89	0,97	1,05

In 2018 daalt het ziekteverzuim binnen Sirius naar het landelijk gemiddelde voor PO organisaties. Ook bij Bijzonderwijs is een daling zichtbaar, ingezet door stringenter verzuimbeleid, al is het totale ziekteverzuim nog relatief hoog te noemen. Dit heeft met name te maken met een relatief groot aantal langdurig zieken. De verzuimfrequentie ligt voor beide organisaties rond het landelijk gemiddelde voor PO organisaties.

Advies voor het te hanteren stelsel ten aanzien van het groot onderhoud in de gefuseerde situatie

In principe zijn beide stelsels goed hanteerbaar, zolang de omvang van de voorziening/reserve voldoende is om de verwachte toekomstige uitgaven te kunnen voldoen. Het grote verschil schuilt hem in de publicatie van de kengetallen voor de toekomstige stichting,

11

Verskil tussen reserves en voorzieningen

	Reserve	Voorziening
Onderdeel van	Eigen vermogen	Vreemd vermogen
Wijziging bestemming	Mogelijk	Niet mogelijk
Aanwending vrij	Ja*	Alleen voor betreffend doel
Opbouw (dotatie)	Resultaatbestemming	Resultaatbepaling
Ottrekking (aanwending)	Resultaatbestemming	Ten laste van de voorziening

*) Er dient dan wel de vervangende dekking te worden aangegeven

Kengetal	Definitie	Beleid Sirius	Beleid Bijzonderwijs
Solvabiliteit 1	EV/totaal passiva	46%	64%
Solvabiliteit 2	EV+voorz/totaal passiva	65%	65%
Current ratio	(Vlottende activa + liquide middelen)/kort vreemd vermogen	1,78	1,78
Rentabiliteit	resultaat/totaal baten	-0,02	-0,02
Huisvestingsratio	(huisvestingslasten + afschrijvingen gebouwen)/totaal lasten	7,2%	7,2%
Weerstandvermogen	(EV)/totaal baten	17,6%	24,6%
Weerstandvermogen PO	(EV-MVA)/totaal baten	4,9%	12,0%

Uit bovenstaande tabel blijkt dat de solvabiliteit voor de gefuseerde organisatie in beide stelsels ruim boven de norm van 25-30% blijft en aangeeft dat de nieuwe organisatie dus in staat is om op lange termijn aan haar verplichtingen te voldoen. Het weerstandsvermogen PO leidt bij het volgen van het beleid van Sirius tot een

percentage van 4,9, hetgeen net onder de gehanteerde norm van 5% valt. Aangezien in 2019 en 2020 lichte verliezen worden begroot en bij Sirius in 2019 en bij Bijzonderwijs in 2020 verdere investeringen in de materiele vaste activa zijn begroot, zal het weerstandsvermogen PO tot 2021 verder dalen en onder de gehanteerde norm komen te liggen indien het beleid van Sirius wordt gevolgd. Dat wil overigens niet zeggen dat deze tijdelijke normonderschrijding als een risico wordt ingeschat. Aan de hand van de hoge solvabiliteit en sterke liquiditeitspositie van beide organisaties, zowel enkelvoudig als gezamenlijk, wordt de financiële positie van de fusie-organisatie als goed beoordeeld.

Op basis van de bovenstaande kengetallen heeft het de voorkeur om in de nieuwe organisatie met bestemmingsreserves te gaan werken. Daarnaast is de bepaling van de omvang van bestemmingsreserves ruimer dan bij de vorming van voorzieningen. Deze mogen namelijk niet groter of kleiner zijn dan de verplichtingen of risico's waarvoor ze zijn gevormd. Verder kan het doel van de bestemmingsreserve door het bestuur worden gewijzigd, zonder dat dit per definitie zal leiden tot een vrijval van de reserve via de exploitatie, zoals bij voorzieningen wel het geval is.

Voorstel is om de nieuw te selecteren controlerend accountant van de nieuwe fusie-organisatie deze voorkeur te laten onderzoeken en hierna de fusie boekhouding conform het gewenste stelsel in te richten.

12

Controle op bijzondere aanspraken of risico's

Financieel beleid binnen de stichtingen

De afgelopen jaren bleken de realisaties sterk af te wijken bij de vooraf opgestelde begrotingen van beide stichtingen. Dit bleek echter niet het gevolg van een kwalitatief zwak begrotingsproces of een gebrekkige budgetbewaking binnen de stichtingen. De relatief grote afwijkingen tussen de begroting en de realisatie bij beide stichtingen zijn helder uiteengezet en blijken juist te maken te hebben met bewust ingezet beleid.

Bij Sirius is in 2017 een eenmalige onverwachte negatieve afrekening van onregelmatigheden in de bekostiging van de gewichtenleerlingen in een keer in het resultaat opgenomen en is in 2018 beleidsmatig gekozen voor een verruiming van de kostenoverschrijdingen op personeelsgebied om het hoofd te bieden aan de werkdruk en krapte op de arbeidsmarkt. Voor 2019 is dit beleid weer verlaten, en wordt weer strak op budget gestuurd.

Bijzonderwijs hanteert een behoudender financieel beleid, waardoor onverwachte hogere vergoedingen van het rijk gedurende het begrotingsjaar niet direct volledig worden benut en de realisatie het budget ruimschoots overstijgt.

Sirius (in 1.000,- €)	2017	2018
begroot resultaat	-/- 410	-/- 683
realisatie	-/- 1.064	-/- 961
verschil	-/- 654	-/- 278

Bijzonderwijs	2017	2018
begroot resultaat	-/- 375	-/- 499
realisatie	270	126
verschil	645	625

De systematiek van begroten vanuit de scholen, transparante verantwoording middels periodieke management rapportages en jaarrekening en de voortdurende monitoring door controller en HRM binnen beide stichtingen geeft een solide beeld van de uitvoering van het financiële beleid. Bovengenoemde afwijkingen op de begrotingen waren derhalve gedurende de jaren bekend en werden gemonitord tegen het licht van afgesproken risicobeheersing.

Personeel

Op basis van de aangeleverde informatie bestaat geen reden om risico's op het gebied van gemaakte afvloeiingsafspraken te verwachten.

13

Aanpak nieuwbouw

Nieuwbouwplannen worden voor beide stichtingen gefinancierd door de Gemeente Amsterdam. In de contractuele afspraken worden echter verschillende financiële afspraken gemaakt. Bij Sirius worden de voorschotten van de Gemeente Amsterdam te laat ontvangen, waardoor de investering vaak wordt voorgefinancierd met eigen middelen. Bij Bijzonderwijs worden de voorschotten wel vooraf ontvangen door afspraken die hierover zijn gemaakt met de gemeente. Dit beleid is te prefereren, om financiële risico's zoveel mogelijk te mitigeren. Zie het dispuut tussen Sirius en de gemeente over een afrekening van € 304k van een door Sirius voorgefinancierd project.

B. Beoordeling beantwoorde vragen door controllers

De financiële realisatiecijfers 2017 (en indien voorhanden 2018) t.o.v. eerdere begrotingen?

Bij beide stichtingen wijken de realisatiecijfers van 2017 en 2018 sterk af van de begrotingen. Bij Sirius zijn deze afwijkingen sterk negatief, bij Bijzonderwijs sterk positief. De relatief grote afwijkingen tussen de begroting en de realisatie in de afgelopen jaren bij beide stichtingen zijn helder uiteengezet en hebben te maken te hebben met bewust ingezet beleid. Hierin bestaan duidelijke afwijkingen in financiële beleidskeuzes tussen beide besturen.

Bij Bijzonderwijs zijn de hogere inkomsten van het ministerie niet direct gebruikt om de uitgaven te verruimen, waardoor een hoger positief resultaat t.o.v. de begroting is gerealiseerd.

Bij Sirius was over 2017 en 2018 al een begrotingstekort geprognostiseerd conform de wens vanuit het Ministerie van Onderwijs om de overtollige reserves af te bouwen. Mede door de hogere inkomsten en inspeland op de veranderde arbeidsmarktomstandigheden (werkdruk en lerarentekort) is echter ook nog bewust gekozen voor verruiming van de reeds begrote tijdelijke kostenoverschrijdingen aan de scholen te verlenen. De hogere tijdelijke personele uitgaven hebben in 2017 en 2018 geleid tot een hogere negatieve budgettaire afwijking. In 2019 is het verruimde personele uitgavenbeleid weer losgelaten met het oog op de bestuurlijke fusie en wordt conform budget gestuurd.

14

De uitleg van de controllers geeft aan dat men 'in control' is. Als kanttekening kan de volgende opmerking per bestuur worden opgemaakt:

- Bij Sirius zou men tussentijds budgetaanpassingen kunnen doen en deze voorleggen aan de RvT voordat men aan aanpassing van het beleid uitvoering geeft.
- Bij Bijzonderwijs zou men zich waar mogelijk gedurende het jaar sneller kunnen aanpassen aan de door het ministerie beschikbaar gestelde inkomsten. In geval van onverwachte incidentele subsidies wordt dit tijdig onderkend en in toekomstig beleid opgenomen.

Verschilt de financiële situatie bij elk van de besturen substantieel, zodanig dat er significante financiële risico's bestaan bij samengaan?

Boekhoudkundig voorzien beide stichtingen op een andere wijze financiële risico's. Sirius maakt gebruik van voorzieningen (vreemd vermogen), Bijzonderwijs van bestemmingsreserves. Dit verschil leidt niet tot een andere financiële situatie, maar vraagt wel om een boekhoudkundige keuze. Advies om deze door de nieuwe controlerend accountant te laten bepalen.

Op basis van de primaire kengetallen die voor het primair onderwijs worden gehanteerd, zijn beide stichtingen financieel gezond. Enige uitzondering zou het weerstandsvermogen PO bij Sirius in 2019 kunnen zijn. Dit lijkt slechts een zeer tijdelijke afwijking en kan niet worden gezien als een mogelijk risico voor de nieuwe organisatie. De overige kengetallen vallen ruim binnen/boven de signaleringswaarden die dienen als detectiemiddel van mogelijke problemen.

Oordeel over het financiële beleid en de financiële verantwoording van beide stichtingen,

Het financiële beleid en verantwoording is bij beide stichtingen op eenzelfde wijze georganiseerd. Beleidsmatig wordt uitgegaan van integrale verantwoordelijkheid van de schooldirecteuren. Door het vaststellen van kaders geeft de bestuurder ruimte om eigen keuzes te maken binnen deze kaders. De basis van de begrotingen worden op schoolniveau gevoed, waarna het daadwerkelijk opstellen van de begroting een verantwoordelijkheid van het bestuur is. In het administratieve proces van beide stichtingen zijn de benodigde functiescheidingen opgenomen om risico's te verminderen. Zo vindt formatiebewaking plaats door HRM bij beide besturen.

De financiële administratie is bij beide stichtingen uitbesteed. Bij Sirius functioneert dit naar behoren en kan de controller zich richten op een gedegen analyse van de cijfers en het opstellen van een goede prognose. De scheidslijn tussen administratie en control is hiermee duidelijk aanwezig. Bij Bijzonderwijs dient de controller nog controle en administratieve herstelwerkzaamheden in het administratieve proces te voeren, om de kwaliteit van de basisinformatie te garanderen. Hier is de scheiding tussen administratie en control derhalve minder strak aanwezig.

Bij Sirius vinden 3 maal per jaar financiële voortgangsbesprekingen per school plaats aan de hand van de realisatie versus budgetcijfers. Deze besprekingen vinden bij Bijzonderwijs niet plaats.

15

Om de aansluiting tussen beleid en financiën op alle niveaus binnen een organisatie te verbeteren, zou het regelmatig bespreken van de financiële verantwoording tot een beter begrip van keuzes kunnen leiden. Het gekozen beleid van Sirius lijkt derhalve de voorkeur te genieten.

Welke financiële risico's worden door/voor beide stichtingen voorzien en hoe wordt aan dergelijke risico's aandacht gegeven in de continuïteitsparagrafen en begrotingen in de jaarverslagen?

Beide stichtingen beschrijven de risico's uitgebreid in de risicoparagrafen in de jaarverslagen. Beide besturen beschrijven dezelfde risico's en hebben hiervoor een aanpak beschreven. De uitwerking van de aanpak verschilt in details en kan in de bestuurlijke fusie tot keuzes leiden die de effectiviteit kunnen verhogen. Hiermee kunnen de besturen elkaar versterken door gebruik te maken van elkaars kennis en ervaring. Als voorbeeld kan de aanpak van nieuwbouwprojecten met de gemeentelijke contacten vanuit Bijzonderwijs worden genomen. Deze lijkt tot lagere financiële risico's te leiden door het hanteren van voorschotbetalingen door de gemeente en frequente afstemming over de voortgang.

Overige zaken

Contract uitbesteding

Bij beide besturen zijn geen uitbestedingsverplichting en/of langlopende contracten die zouden kunnen leiden tot risico's voor de fusie-organisatie. (Zie bijlage 2)

C. Toetsing beantwoorde vragen door controllers

Beleid ouderbijdragen en opgebouwde reserves ouderbijdragen

Ouderbijdragen worden op schoolniveau afgewikkeld en op bestuursniveau inzichtelijk en transparant verantwoord.

Inning vindt door de scholen plaats. Financiële verantwoording transparant in de boekhouding via aparte grootboekrekeningen per school en aparte reserve in de verantwoording van beide stichtingen.

Alleen per school gebruikt voor activiteiten op school met leerlingen.

De aparte private reserves voor de ouderbijdragen blijven ook na de fusie op schoolniveau beschikbaar. Hier is derhalve geen aparte actie benodigd.

Eigendomssituatie gebouwen

De eigendomssituatie van de gebouwen van beide stichtingen geeft geen aanleiding tot nader onderzoek of bijzondere risico's na een bestuurlijke fusie (zie Bijlage 3 antwoord 9 voor de details omtrent de eigendomssituatie gebouwen van beide stichtingen).

Het verhuur of medegebruik van gebouwen ligt bij beide stichtingen rond de 1% van de totale baten en is derhalve niet van materieel belang voor de financiële huishouding van de stichtingen, noch de nieuwe organisatie.

16

Meerjarenonderhoudsplannen

De meerjarenonderhoudsplannen dateren uit 2017 (Bijzonderwijs) en 2018 (Sirius). Daarin heeft Bijzonderwijs een indexatie van 2% opgenomen. Gezien de sterke stijging van prijzen in de bouwsector (2017: 7,5%, 2018: 8,5%) is echter het advies deze op korte termijn te actualiseren om de hoogte van de opgenomen voorziening / bestemmingsreserve in overeenstemming te brengen met de huidige te verwachte noodzakelijke omvang.

Beleid formatieverdeling

Beide besturen geven de scholen hier vrijheid van invulling op basis van het beschikbare budget en vooraf gedefinieerde verdeelsleutels die voor het gehele bestuur gelden. HRM houdt op bestuursniveau toezicht op tussentijdse formatiewijzigingen middels een verplichte goedkeuringsmethodiek.

Dit beleid leidt ertoe dat scholen de ruimte krijgen om hun organisatie te sturen, waarbij de autorisatie van de uitgaven (personeel) is ingericht. Hiermee wordt het risico op langdurige overschrijdingen in personele kosten verkleind.

Bovenschoolse dekking personele zaken

Beide stichtingen voeren een beleid waarbij bovenschools een deel van de personele kosten worden afgedekt voor de scholen. Deze beleidskeuze bij Sirius ligt in lijn met die waarvoor bij Bijzonderwijs is gekozen. Is een prima manier om de beleidskeuzes te sturen voor de organisatie.

Te verwachten financiële effecten (bij ongewijzigd beleid) voor de scholen

Een mogelijke wijziging in de keuze voor het te hanteren allocatiemodel zal altijd leiden tot een wijziging in de budgetruimte voor individuele scholen.

Om op stichtingsniveau beleid te kunnen voeren, zodat iedere individuele school krijgt wat ze nodig heeft om kwalitatief goed onderwijs te kunnen bieden, is het aan te bevelen om met een gezamenlijke stichtingsreserve te werken. Reserves op schoolniveau geven de mogelijkheid om de onderlinge solidariteit voortdurend ter discussie te stellen. Het wordt derhalve geadviseerd de schoolreserves, zoals die bij Sirius nog gehanteerd worden, af te schaffen.

Eigen risicodragerschap

Bij Bijzonderwijs is in tegenstelling tot Sirius nog geen sprake van eigen risicodragerschap. Het eigen risicodragerschap wordt aanbevolen vanwege twee prikkels:

- De premie voor het Vervangingsfonds neemt toe vanwege het uitstappen van besturen met een laag risicoprofiel;
- Eigen risicodragerschap prikkelt de organisatie om tot een beter verzuimbeleid en uitvoering hiervan te komen.

17

Bijzonderwijs laat het eigen risicodragerschap momenteel onderzoeken. Besluitvorming hieromtrent zal voor de fusiedatum worden afgerond.

Ziekteverzuim en personeelsverloop afgelopen jaren

Ziekteverzuim

Zoals in de paragraaf over de hoogte van de voorzieningen en reserves besproken, was het ziekteverzuim in beide stichtingen de afgelopen jaren hoger dan het landelijk gemiddelde. Dit had met name te maken met het ontbreken van gericht beleid hierop. Na aanpassingen in de aanpak is het kortlopende ziekteverzuim sterk gedaald. De stichtingen hebben echter nog wel te maken met een relatief groot aantal langdurig zieken. Sirius heeft hiervoor een voorziening opgenomen, waarmee het financiële risico is gedekt.

Personeelstekort

In de huidige arbeidsmarkt blijkt het voor Sirius steeds lastiger om bevoegd personeel te vinden en te binden. Bij Sirius wordt een stijgende trend getoond in het aantal vertrekkende medewerkers op eigen verzoek. Daarbovenop blijkt uit de opbouw van het personeelsbestand van zowel Sirius als Bijzonderwijs dat in de komende 7 jaren zal meer dan 20% van de medewerkers op grond van leeftijd stoppen met werken (>110 medewerkers).

Om het nijpende personeelstekort het hoofd te beiden, is door Sirius een plan van aanpak opgesteld om te borgen dat zij een aantrekkelijke werkgever blijft en tevens om de instroom van goed personeel te bevorderen. Het is echter nog niet duidelijk of dit beleid succesvol is.

Bij Bijzonderwijs bleek het nieuwe personeelsbeleid met een gerichte arbeidsmarkcommunicatiestrategie in 2018 succesvol te werken. De uitdiensttreding op eigen verzoek daalde sterk.

Personeelsverloop Sirius

reden vertrek	2016	2017	2018
eigen verzoek	35	45	54
(vervroegd) pensioen	12	12	7
kantonrechter	0	1	0
arbeidsongeschiktheid	3	6	6
totaal	50	64	67

Personeelsverloop Bijzonderwijs

reden vertrek	2016	2017	2018
eigen verzoek	18	35	22
(vervroegd) pensioen	1	5	5
kantonrechter	5	1	0
einde tijdelijk dienstverband	12	7	0
einde vervanging	13	5	2
UWV beschikking	2	1	1
ontslag op staande voet	0	1	0
onvoldoende functioneren	0	0	2
overleden	1	0	1
totaal	52	55	33

18

Leeftijdsopbouw personeelsbestand Sirius

Leeftijd	2016	2017	2018
20-24	8	17	19
25-34	78	87	77
35-44	49	56	58
45-54	54	59	67
55-59	45	44	40
60+	59	57	60
Aantal	293	320	321

Leeftijdsopbouw personeelsbestand Bijzonderwijs

Leeftijd	2016	2017	2018
20-24	8	6	9
25-34	43	40	45
35-44	32	30	36
45-54	57	57	51
55-59	47	39	41
60+	37	40	45
Aantal	224	212	227

Het dreigende personeelstekort is derhalve een reëel risico de komende jaren. Vanuit de bestuurlijke fusieorganisatie kunnen door het ontstaan van schaalvoordelen op bovenschools niveau¹, meer middelen ter beschikking worden gesteld om de werving en het behoud van bevoegd personeel verder te optimaliseren en professionaliseren. Hiermee kan mogelijk het hoofd worden geboden aan de krapte aan bevoegd personeel.

Uitbestedingsverplichtingen en administratie

Vanwege de grotere omvang van de nieuwe organisatie zal bekeken moeten worden welke zaken uit kwaliteits- en kostenoverwegingen uitbesteed dienen te worden en welke zelf uitgevoerd kunnen worden met de nieuwe gezamenlijke personele bezetting. Administratieve dienstverleners werken met de volgende kengetallen voor de inzet van kwalitatief personeel:

HRM	1 op 500 medewerkers
Salarisadministrateur	1 op 1.000 medewerkers
Senior financieel administrateur	1 op 1.500 medewerkers
Financieel administrateur	1 op 1.200 medewerkers

Naast de keuzes voor het zelf uitvoeren van een aantal werkzaamheden die nu wellicht uitbesteed zijn, zal ook het aanbestedingscontract bij hernieuwing zeker tot lagere kosten per medewerker gaan leiden.

19

Afhankelijk daarvan zal bekeken moeten worden of aanbestedingsplicht voor het voeren van gedeelten van de administratie noodzakelijk is.

Daarnaast kan de nieuwe organisatie kiezen voor eigen licenties voor de financiële en personeels- en salarisssoftware. De wensen m.b.t. managementinformatiemogelijkheden kunnen hiermee worden getackeld. Hiermee wordt tevens de afhankelijkheid van dienstverleners lager en wordt de nieuwe organisatie flexibeler in het maken van toekomstige keuzes.

¹ De schaalvoordelen die kunnen leiden tot ruime financiële middelen voor andere doeleinden zoals werving, zijn bijvoorbeeld: optimaliseren van de omvang van het nieuwe bestuursbureau door het beëindigen van dubbel bezette functies, optimaliseren van inkoopcontracten (administratie, energie, etc.) door de grotere omvang van de inkoop, etc.

D. Geconsolideerde financiële analyse

Ook geconsolideerd is het beeld van de financiële positie positief. Indien voor de nieuwe gefuseerde organisatie gekozen wordt voor het volgen van het financiële beleid van Bijzonderwijs, waarbij bestemmingsreserves worden gehanteerd, dan vallen de kengetallen ruim boven de norm. Indien het beleid van Sirius wordt gevolgd, waarbij met voorzieningen wordt gewerkt, dan zal het weerstandsvermogen PO in tussen 2019 en 2022 onder de norm vallen. Gezien de sterke solvabiliteits- en liquiditeitspositie zal dit echter niet tot een mogelijk continuïteitsrisico kunnen leiden.

20

Balansen 2018-2022	beleid Sirius gezamenlijk 2018	beleid Bijzonderwijs gezamenlijk 2018	beleid Sirius gezamenlijk 2019	beleid Bijzonderwijs gezamenlijk 2019
activa				
materiële vaste activa	5.209.734	5.209.734	5.888.539	5.888.539
financiële vaste activa	723.867	723.867	580.867	580.867
totaal vaste activa	5.933.601	5.933.601	6.469.406	6.469.406
vorderingen	3.668.837	3.668.837	3.925.724	3.925.724
liquide middelen	6.219.764	6.219.764	4.511.714	4.511.714
totaal vlottende activa	9.888.601	9.888.601	8.437.438	8.437.438
totaal activa	15.822.202	15.822.202	14.906.844	14.906.844
passiva				
eigen vermogen	7.248.676	10.140.739	6.334.852	8.999.871
voorzieningen	3.027.552	135.488	2.800.507	135.488
kortlopende schulden	5.545.974	5.545.974	5.771.485	5.771.485
totaal passiva	15.822.202	15.822.202	14.906.844	14.906.844

Balansen 2018-2022	beleid Sirius gezamenlijk 2020	beleid Bijzonderwijs gezamenlijk 2020	beleid Sirius gezamenlijk 2021	beleid Bijzonderwijs gezamenlijk 2021
activa				
materiële vaste activa	5.979.811	5.979.811	5.844.251	5.844.251
financiële vaste activa	580.867	580.867	580.867	580.867
totaal vaste activa	6.560.678	6.560.678	6.425.118	6.425.118
vorderingen	3.783.992	3.783.992	3.809.113	3.809.113
liquide middelen	4.368.682	4.368.682	4.498.628	4.498.628
totaal vlottende activa	8.152.674	8.152.674	8.307.741	8.307.741
totaal activa	14.713.352	14.713.352	14.732.859	14.732.859
passiva				
eigen vermogen	6.117.899	9.095.603	6.135.826	9.183.246
voorzieningen	3.113.192	135.488	3.182.908	135.488
kortlopende schulden	5.482.260	5.482.260	5.414.124	5.414.124
totaal passiva	14.713.352	14.713.352	14.732.859	14.732.859

Balansen 2018-2022	beleid Sirius gezamenlijk 2022	beleid Bijzonderwijs gezamenlijk 2022
activa		
materiële vaste activa	5.484.551	5.484.551
financiële vaste activa	580.867	580.867
totaal vaste activa	6.065.418	6.065.418
vorderingen	3.820.264	3.820.264
liquide middelen	4.995.381	4.995.381
totaal vlottende activa	8.815.645	8.815.645
totaal activa	14.881.063	14.881.063
passiva		
eigen vermogen	6.251.461	9.501.256
voorzieningen	3.385.283	135.488
kortlopende schulden	5.244.320	5.244.320
totaal passiva	14.881.063	14.881.063

Kengetallen 2018-2022

Kengetal	definitie	Beleid Sirius	Beleid Bijzonderwijs	Beleid Sirius	Beleid Bijzonderwijs
		2018		2019	
Solvabiliteit 1	EV/totaal passiva	46%	64%	42%	60%
Solvabiliteit 2	EV+voorz/totaal passiva	65%	65%	61%	61%
Current ratio	(Vlottende activa + liquide middelen)/kort vreemd vermogen	1,78	1,78	1,46	1,46
Rentabiliteit	resultaat/totaal baten	-0,02	-0,02	-0,01	-0,01
Huisvestingsratio	(huisvestingslasten + afschrijvingen gebouwen)/totaal lasten	7,2%	7,2%	6,3%	6,3%
Weerstandvermogen	(EV)/totaal baten	17,6%	24,6%	16,1%	22,9%
Weerstandvermogen PO	(EV-MVA)/totaal baten	4,9%	12,0%	1,1%	7,9%

Kengetal	definitie	Beleid Sirius	Beleid Bijzonderwijs	Beleid Sirius	Beleid Bijzonderwijs
		2020		2021	
Solvabiliteit 1	EV/totaal passiva	42%	62%	42%	62%
Solvabiliteit 2	EV+voorz/totaal passiva	63%	63%	63%	63%
Current ratio	(Vlottende activa + liquide middelen)/kort vreemd vermogen	1,49	1,49	1,53	1,53
Rentabiliteit	resultaat/totaal baten	-0,00	-0,00	0,00	0,00
Huisvestingsratio	(huisvestingslasten + afschrijvingen gebouwen)/totaal lasten	6,5%	6,5%	6,5%	6,5%
Weerstandvermogen	(EV)/totaal baten	15,6%	23,2%	15,5%	23,2%
Weerstandvermogen PO	(EV-MVA)/totaal baten	0,4%	7,9%	0,7%	8,4%

Kengetal	definitie	Beleid Sirius	Beleid Bijzonderwijs
		2022	
Solvabiliteit 1	EV/totaal passiva	42%	64%
Solvabiliteit 2	EV+voorz/totaal passiva	65%	65%
Current ratio	(Vlottende activa + liquide middelen)/kort vreemd vermogen	1,68	1,68
Rentabiliteit	resultaat/totaal baten	0,00	0,00
Huisvestingsratio	(huisvestingslasten + afschrijvingen gebouwen)/totaal lasten	6,5%	6,5%
Weerstandvermogen	(EV)/totaal baten	15,7%	23,9%
Weerstandvermogen PO	(EV-MVA)/totaal baten	1,9%	10,1%

De solvabiliteit ligt voor de gefuseerde organisatie ruim boven de norm van 25-30% en kan derhalve als goed worden beschouwd. Een licht negatieve rentabiliteit is goed te verantwoorden ten opzichte van de goede vermogenspositie van de toekomstige organisatie.

Bijlage 1 Definities kengetallen

Kengetal	Definitie
Solvabiliteit 2	EV+voorz/totaal passiva
Current ratio	(Vlottende activa + liquide middelen)/kort vreemd vermogen
Rentabiliteit	Resultaat/totaal baten
Huisvestingsratio	(Huisvestingslasten + afschrijvingen gebouwen)/totaal lasten
Weerstandsvermogen PO	(EV-/-MVA)/totaal baten

Solvabiliteit 2

De solvabiliteit geeft de verhouding aan tussen het eigen vermogen en de voorzieningen t.o.v. het totale vermogen.

Current ratio

De current ratio geeft aan in welke mate de organisatie in staat is op korte termijn haar kortlopende schulden te betalen.

23

Rentabiliteit

De rentabiliteit geeft aan in welke mate de inkomsten en uitgaven van een organisatie met elkaar in evenwicht zijn.

Huisvestingsratio

De huisvestingsratio geeft aan welk aandeel de huisvestingslasten hebben binnen de totale lasten.

Weerstandsvermogen PO

Het weerstandsvermogen PO geeft aan in hoeverre de continuïteit van de organisatie bij een onvoorziene gebeurtenis gewaarborgd is.

Bijlage 2 'Langlopende' contracten

Sirius

Verplichtingen	Looptijd in €	2018
Kopieermachines	Konika & Ricoh	70.000
Schoonmaakkosten	Onbepaalde tijd, opzegtermijn per jaar	145.000
Schoonmaakkosten	KSB Schoonmaak	175.000
Energie	DVEP, €pees aanbesteed	182.000
Leermiddelen	Rolf Groep, Europees aanbesteed	289.000
Onderwijs	ABC Onderwijs Zorg	150.000

Bijzonderwijs

Verplichtingen	Looptijd in €	2018
Energie	01-01-2015 - 01-01-2021	151.000
Schoonmaakkosten	01-02-2015 - 01-02-2020	240.000
Kopieermachines	01-09-2014 - 01-09-2019	57.000
Uitbesteding administratie	01-01-2017 - 01-01-2022	121.000
Leermiddelen	16-12-2016 - 01-01-2020	Raamcontract

Bijlage 3: de antwoorden op de vragen genoemd onder B en C voorbereid door de controllers van beide stichtingen

B

Voor de volgende onderdelen vragen wij het onafhankelijke oordeel nadat de eigen controllers de beantwoording hebben voorbereid:

1. Hoe verhouden zich de financiële realisatiecijfers 2017 (en indien voorhanden 2018) tot eerdere begrotingen?

Bijzonderwijs 2017: € 1.017K meer opbrengsten tov begroot, komt door normaanpassingen Rijksbijdragen, toekenning groei, hogere vergoedingen voor Samenwerkingsverband, impuls gelden en prestatiebox. € 350K lagere lasten tov begroot door onderschrijding op salariskosten en vrijval jubileumvoorziening. De onderschrijding is gereduceerd door hogere inhuurkosten. Resultaat € 645K hoger dan begroot (begroot € -375K).

Bijzonderwijs 2018: € 1.823K meer opbrengsten tov begroot, komt door CAO-verhoging, werkdrukmiddelen, subsidie vrijroosteren leraren, zij-instroom, doorstroom PO-VO, hogere vergoedingen voor Samenwerkingsverband, impuls gelden en prestatiebox. € 1.167K hogere lasten door CAO-verhoging en inhuurkosten. Het penvoerderschap verlengde leertijd is gestopt op 1-8-2018, waardoor er minder geplande doorbetalingen aan PPOZO hebben plaatsgevonden (€ 228K). Resultaat € 625K hoger dan begroot (begroot € -499K). Accountantscontrole 2018 moet nog plaatsvinden.

Sirius (2018 is een prognose, de accountantscontrole vindt in april 2019 plaats)

In dzd €	2017	2018
Begroot resultaat	410-	683-
Realisatie	1.064-	961-
Verschil begroting versus realisatie	654-	279-
<i>2017 Te verklaren door:</i>		
	2017	
Correctie gewichtenleerlingen	-470	
Extra impuls 16e Montessori	-400	
Bewust planmatig onderhoud aanvullend op regulier MJOP	-350	
Lagere inzet personeel (2 fte) en lagere werkgeverslasten	595	
Overige afwijkingen in baten en lasten	-29	
Verschil begroting versus realisatie	654-	-
<i>2018 te verklaren door:</i>		
		2018
Lagere inzet personeel dan begroot, hogere werkgeverslasten en hogere baten		300
Hogere inhuur personeel door lerarentekort		-200
Bewust planmatig onderhoudsprojecten aanvullend op regulier MJOP		-290
Overige afwijkingen in baten en lasten (oa leermiddelen)		-89
Verschil begroting versus realisatie		279-

2. Verschilt de financiële situatie bij elk van de besturen substantieel, zodanig dat er significante financiële risico's bestaan bij samengaan?
 - a. Sirius heeft voorzieningen voor gebouwen en personeel (langdurig zieken en WW). Bijzonderwijs activeert investering in het gebouw en schrijft af, en heeft een bestemmingsreserve voor buitenonderhoud. Die wordt ieder jaar gevoed door de MI-

vergoeding door buitenonderhoud (afschrijvingen worden er af gehaald). Wat zijn de effecten van de harmonisatie voor het systeem van buitenonderhoud? Dit zal effecten hebben op de nieuwe stichting. Als Bijzonderwijs gebruik gaat maken van het systeem van een onderhoudsvoorziening, dan betekent het dat de bestemmingsreserve voor het buitenonderhoud (€ 702.000 eind 2018) naar de voorziening gaat. *Het zou kunnen zijn dat dit niet hoeft te gaan via de exploitatie, maar alleen via een verandering in de grondslagen. Dan heeft het alleen gevolgen voor de kengetallen. (dit moet nog verder uitgezocht worden, zie informatie Deloitte).* Als Sirius overgaat naar investeren en activeren, moet het planmatig onderhoud worden geactiveerd (het is de vraag of dit met terugwerkende kracht moet plaatsvinden).

- b. Voorzieningen personeel (bij Sirius) en de bestemmingsreserves (Bijzonderwijs) hebben ook effect op de harmonisatie en ook op de kengetallen.
- c. Door schaalvergroting bij samengaan van Bijzonderwijs en Sirius komen verschillende activiteiten eerder in aanmerking om (€pees) aan te besteden.

Beoordeling kengetallen:

- a. Solvabiliteit². Bijzonderwijs zit hoger (69% versus 61% eind 2018). Allebei ruim boven de norm van 30%.
- b. Liquiditeit, ligt in lijn met elkaar, beide stichtingen ongeveer rond de 1,5-2,0. De norm vanuit het ministerie is 0,75.
- c. Rentabiliteit. Hangt samen met het gepresenteerde resultaat. Sirius heeft de afgelopen jaren bewust reserves ingezet. Vanaf 2020 heeft Sirius de intentie om op nul uit te komen.
- d. Huisvestingsratio is bij Sirius hoger (8,6%, 10% is signaleringgrens). Dit komt doordat in 2018 een aanvullende dotatie is gedaan in verband met planmatig onderhoud dat is gedaan bovenop de reguliere MJOP.

Sirius Huisvestingslasten In % van de totale lasten	2018	2019	2020	2021	2022
4.3.1 Huur	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%
4.3.3.1 Onderhoudskosten gebouw	1,3%	1,2%	1,2%	1,2%	1,2%
4.3.3.2 Mutatie voorz gebouwend	2,9%	1,8%	1,9%	1,9%	1,9%
4.3.3.3 Diverse gebouwkosten	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
4.3.4 Energie en water	1,5%	1,7%	1,7%	1,7%	1,7%
4.3.5 Schoonmaakkosten	2,2%	1,9%	2,0%	2,0%	2,0%
4.3.6 Heffingen	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%
Afschrijvingen gebouw	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
4.3 Huisvestingskosten	8,6%	7,2%	7,4%	7,4%	7,4%

De huisvestingsratio over 2018 is bij Sirius 8,6%. Dit is hoger dan de begrote jaren 2019-2022. Dit komt omdat Sirius over 2018 een aanvullende dotatie heeft gedaan aan de onderhoudsvoorziening in verband met de keuze om aanvullende planmatig onderhoud te doen in 2018. Deze dotatie van het buitenonderhoud veroorzaakt ook het verschil met Bijzonderwijs. Bijzonderwijs activeert en schrijft het af ten laste van de bestemmingsreserve voor het buitenonderhoud. Omdat Bijzonderwijs net is begonnen (2015) met de opbouw hiervan zijn deze jaarlijkse kosten lager dan bij Sirius. De huisvestingsratio van Bijzonderwijs is 5,1%.

- e. Weerstandsvermogen PO ((EV-MVA)/Baten). Hier zijn twee verschillende kengetallen mogelijk bij het weerstandsvermogen. Het weerstandsvermogen wat meestal gepresenteerd

wordt (EV/Baten) daar laat Sirius in 2018 en ook in de toekomst een positief beeld zijn. Voor het weerstandsvermogen PO ((EV-MVA)/BATEN) daar is het percentage in 2018 nog voldoende, vanaf het jaar 2019 komt Sirius onder de signaleringsgrens. Na 2020 loopt dit weer langzaam op. Financieel vertaald betekent dit dat er in het verleden relatief veel is geïnvesteerd ten opzichte van de opgebouwde reserves.

Voor Bijzonderwijs is het weerstandsvermogen PO 13,4% voor 2018. Dit valt tussen de 5% en 20% die de inspectie als gezonde range aangeeft.

3. Hoe is het financiële beleid (budgetbewaking en overige onderdelen van de planning- en control cyclus) binnen beide stichtingen ingericht?

Systeem van begroting (opgebouwd vanuit de scholen), marap en jaarrekening (beide op stichtingsniveau) hebben beide stichtingen. Op schoolniveau houdt Sirius 3 keer per jaar financiële schoolbesprekingen adhv de realisatie per school. De exploitatie-bespreking op schoolniveau vindt bij Bijzonderwijs niet plaats. Voor beide stichtingen vindt de fte-budgetbewaking plaats door HRM.

4. Welke financiële risico's worden door/voor beide stichtingen voorzien en hoe wordt aan dergelijke risico's aandacht gegeven in de continuïteitsparagrafen en begrotingen in de jaarverslagen? Zie vraag uit het format.

Sirius rapporteert met elke marap, jaarrekening en begroting hierover. Verder worden de risico's benoemd en besproken binnen het bestuurskantoor en worden er beheersmaatregelen genomen. Onderstaande de risico's die wij bij de jaarrekening 2018 zullen benoemen:

Risicogebied	Soort Risico	Risico	Kans van optreden	Financiële impact van optreden	Beheersmaatregel / Actiepunt
Externe omgeving	Subsidies Gemeente A'dam	Op de lange termijn terugloop VLOA-subsidies	Gemiddeld	Hoog	Strakke financiële sturing icm voldoende reservepositie
Onderwijs	Onderwijs	Onderwijsopbrengsten blijven op verschillende scholen risicovol vnl. door het lerarentekort	Hoog	Gemiddeld	Gedegen en structurele analyses van toetsresultaten en daarop interventies plegen. Oplossing van het lerarentekort o.a. via de uitvoering van het plan van aanpak.
Bedrijfsvoering	Lerarentekort	Sirius heeft steeds meer moeite om bevoegd personeel te vinden. De verwachting is dat dit de komende jaren blijft.	Hoog	Hoog	Sirius is bezig met de uitvoering van plan van aanpak, om enerzijds te borgen dat Sirius een aantrekkelijke werkgever blijft, anderzijds nieuwe instroom van personeel te realiseren.
Bedrijfsvoering	P&C cyclus scholen	Schooldirecties hebben moeite om zich te houden aan de deadlines voor de jaarplannen/schoolplannen, waardoor de vertaling van het beleid naar de middelen spaak kan lopen.	Hoog	Laag	Strakkere monitoring naar scholen toe.
Bedrijfsvoering	Inkoop & Aanbesteding	Sirius heeft een inkoop- en aanbestedingsbeleid opgesteld. Het inbedden van dit beleid in de organisatie kost tijd en vraagt een andere manier van werken. En tevens is de schoonmaak in eigen beheer iets om continue te monitoren.	Gemiddeld	Gemiddeld	Duidelijke communicatie met de randvoorwaarden en kortere sturing hierop, regelmatige bespreking binnen het bestuurskantoor
Bedrijfsvoering	Krimp in leerlingaantal	Krimp in het leerlingaantal en de krimp in het aantal gewichtenleerlingen moet uiteindelijk resulteren in krimp in het aantal fte's. Deze ombuiging zal plaatsvinden per schooljaar 19/20. Het is de vraag of de scholen van Sirius dit qua bedrijfsvoering voor elkaar krijgen.	Laag	Hoog	Duidelijke P&C control cyclus met randvoorwaarden voor zowel de scholen als op het bestuurskantoor
Bedrijfsvoering	Huisvesting	Het meerjarenonderhoudsplan behelst de periode 2015-2023. De aanneemprijzen zijn hoger geworden. En de monitoring op huisvestingsprojecten buiten het MJOP om (zowel gemeente als vanuit Sirius) was onduidelijk, hier is het afgelopen kwartaal duidelijkheid in gekomen. Er is voor 2018 en 2019 een overzicht wat Sirius buiten het MJOP gaat doen.	Gemiddeld	Hoog	In samenspraak met Huisvesting duidelijke voorwaarden van te voren stellen wat wel en wat niet plaatsvindt én een nieuw MJOP opstellen vanaf 2019.
Bedrijfsvoering	Huisvesting	Door de druk op de bouwmarkt is er het risico van de verhoging van de prijzen en vertraging bij de projecten.	Hoog	Hoog	Beheersmaatregel: is het rekening houden met dit gegeven bij het opstellen en uitvoeren van het MJOP.
Bedrijfsvoering	Huisvesting	Er zijn verschillende bouwprojecten met de gemeente die nog open staan (uit de jaren 2014-2018). Er zijn de afgelopen jaren onenigheden geweest over de bedragen. Dit kan tot gevolg hebben dat Sirius de vordering op de gemeente voor een deel zal moeten afboeken.	Hoog	Hoog	Beheersmaatregel: Frequent en regelmatig contact met de gemeente. In 2019 extra focus hierop aangebracht door het bestuurskantoor. De verwachting is dat er snel meer duidelijkheid is.

Voor Bijzonderwijs zie tabel in excelformat.

C.

De volgende onderdelen zullen door de eigen controllers worden uitgewerkt en we vragen een toetsing door de externe adviseur:

5. Welk beleid hanteren beide stichtingen met betrekking tot hoogte, inning en besteding van ouderbijdragen en andere private geldstromen nu en verandert dat in de toekomst?
 - a. Bijzonderwijs: De hoogte varieert van 45 tot 135 tot de groepen die op kamp gaan. Inning vindt plaats door de scholen zelf, de besteding regelen ze ook zelf. Er zijn 3 private grootboekrekeningen, en daar vinden alle activiteiten plaats. En ze worden meegenomen in de cijfers van de stichting, ook een aparte private reserve.
 - b. Sirius: De hoogte varieert per school, ongeveer tussen de 15 en 60 € per leerling (exclusief de kosten kamp). Kosten van het schoolreisjes liggen tussen de 25 en 35 €. Inning vindt plaats door de scholen zelf, de besteding regelen ze ook zelf. Er is een private grootboekrekening en daar vinden alle activiteiten plaats. En ze worden meegenomen in de cijfers van de stichting, ook een aparte private reserve.
6. Worden uit ouderbijdragen of andere derde geldstromen doorlopende verplichtingen gefinancierd?
 - a. Bijzonderwijs: Nee, wordt alleen gebruikt voor activiteiten op school met de leerlingen.

- b. Sirius: Idem.
7. Is er (geormerkt en/of niet-geormerkt) privaat vermogen, zo ja, hoe wordt daar in het kader van de fusie mee omgegaan?
- a. Bijzonderwijs: Ja, er is een aparte private reserve (€ 90k).
- b. Sirius: Ja; er is een aparte private reserve (€ 24k).
Deze gelden hebben geen effect op de fusie, de private reserves zijn de optelsom van de gelden per school.
8. Is sprake van steun- of nevenstichtingen en zo ja, hoe verhouden die zich tot de schoolstichtingen?
Bij beide stichtingen is geen sprake van steun- en nevenstichtingen.
9. Hoe is de eigendomssituatie van de (school)gebouwen?
Voor beide schoolbesturen ligt het juridisch eigendom bij de stichtingen, behalve bij Bijzonderwijs (voor Polsstok). Hier ligt het juridisch eigendom nog bij de gemeente. Het economisch eigendom van alle schoolgebouwen van de beide stichtingen ligt bij de gemeente. Voor Bijlmerhorst en de Polsstok geldt hetzelfde. Mogelijk op den duur DE-complex (Bijlmerhorst). Daarin is er een samenwerking tussen Bijzonderwijs en As Souffah. Er is nog geen sprake geweest van gebouwoverdracht vanuit de gemeente. Dus nu nog geen VvE, maar wellicht op korte termijn wordt dit wel zo.

29

Verder is het bestuurskantoor eigendom van Bijzonderwijs en Sirius huurt van Bijzonderwijs kantoorruimte.

VVE-constructies bij de Blauwe Lijn/Onze Wereld (gezamenlijk Sirius/Bijzonderwijs). Klaverblad van Bijzonderwijs maakt onderdeel uit van VVE met wooneenheden.

10. Is er sprake van omvangrijk verhuur of medegebruik van gebouwen?
Ligt bij beide stichtingen rond de 1% van de totale baten.
11. Zijn er actuele meerjarenonderhoudsplannen?
Bij Bijzonderwijs komen de onderhoudsplannen uit 2017. Bij Sirius zijn deze in 2018 geactualiseerd, kwaliteit wordt in de komende periode getoetst.
12. Welke ruimte hebben scholen ten aanzien van het personele budget, toedeling van functies, groepsgrootte e.d.?
Bijzonderwijs: vrijheid van invulling van de beschikbaar gestelde budgetten op basis van verdeelmodellen.
Sirius: Verdeelmodel is een percentage van drie vaste rijksvergoedingen voor bovenschools (wordt jaarlijks bepaald), de rest kan ter vrije besteding op de scholen worden ingezet. Sirius heeft per school een boekhoudkundige reserve.
13. Welke personele effecten worden bovenschools afgedekt (GPL, BAPO e.d.)?
Meerschools doet Sirius het onderstaande. Dit wordt bekostigd uit één afdracht bij de scholen.

In dzd €		2019
Kosten meerschools		3.527
<i>Personele Lasten vaste formatie meerschools</i>		
	€	
Bapo-kosten / Kosten Duurzame Inzetbaarheid	270	
Ouderschapsverlof	60	
Gedetacheerd personeel, staan ook baten tegenover	278	
Projecten / fte's meerschools zoals:		
Wetenschap & Techniek	15	
Opleiden in school en project OPLIS	100	
Day-a-week School	30	
Cultuurcoördinator	15	
Arbo-coördinator	45	
GMR	5	
Bovenschoolse coaches	55	
Zij-instromers (6,4 fte) & LIO (4,0 fte)	470	
Coördinatie Zij-instroom	15	
Kwaliteitscoördinatoren	60	
Projectenbureau OZZO	20	
B-poolers in dienst	32	
Personele Lasten vaste formatie meerschools		1.470
<i>Overige personele lasten meerschools</i>		
Verzekering Loyalis / AOV / IPAP	40	
Verplichte premie Vervangingsfonds	35	
Inhuur deskundigheid: ondersteuning voor schooldirecties	35	
Knelpuntenpot voor ziektevervang (ivm eigen risicodragerschap)	210	
Kosten verkenning fusie Bijzonderwijs	40	
Kosten innovatiefonds	170	
Contract Arbo & Arbozorg	45	
Kosten Werving & Selectie	33	
Sirius - Mastertracks - Trackactiviteiten	370	
Nascholing en deskundigheidsbevordering, regulier budget & studiede	50	
Personeelsactiviteit waaronder kerstpakketten	35	
DWS voor hoogbegaafdheid	60	
Jubilea & Afscheid	5	
Inhuur deskundigheid: onderzoeken via PPOZO	106	
Leerlingzorg via PPOZO (adviesloket/toewijzingsfonds/expertisenetw	216	
Overig	4	
Overige personele lasten meerschools		1.454
De totale personele lasten meerschools		2.924
<i>Overige lasten meerschools</i>		
Afschrijvingen op meerschools, loopt er de komende jaren uit	27	
Klein onderhoudskosten incl beveiliging- coördinatie via het bestuursk	200	
Kosten Concent voor PSA & FA	210	
Accountantskosten	30	
GMR	10	
Contributies voor PPOZO, OIG, FOO, BBO en Brede Selectie	95	
WA-verzekering	12	
IT-licenties	4	
PR	15	
Overige lasten meerschools		603
Totale lasten meerschools		3.527

Voor Bijzonderwijs zie tabel in excelformat.

14. Zijn er financiële effecten (bij ongewijzigd beleid) te verwachten voor de scholen in geval van bestuurlijke fusie (onder andere vanwege bovenschoolse afdrachten, overhead e.d.)? En zo ja, welke?
- Allocatiemodel in de gefuseerde situatie zal effecten hebben voor een deel van het totaal van de scholen
 - Harmonisatie van de schoolreserves. Sirius werkt met schoolreserves, Bijzonderwijs niet.
15. Is er sprake van eigen risicodragerschap?
Nee voor Bijzonderwijs. Wellicht per 1 januari 2020 te realiseren. Sirius is eigen risicodragers voor de ziektevervangings vanaf 1 januari 2019, (niet voor de WGA).
16. Hoe is het personeelsverloop en ziekteverzuim van de afgelopen 3 jaar?
Zie tabel.
17. Is er sprake van relevante langlopende uitbestedingsverplichtingen (contractenoverzicht m.b.t. administratie, onderhoud e.d.)?
Zie niet uit de balans blijvende verplichtingen.
18. Welke wensen en eisen kunnen er tbv de ondersteuning van processen en dienstverlening op het gebied van financiën en HR in de gefuseerde situatie worden geformuleerd?
- Dieper in de systemen van Concent en OBM kijken zodat deze wensen en eisen verder kunnen worden uitgewerkt.