

Meerjarenbegroting 2026 - 2030

12 december 2025

Managementsamenvatting

Financiële situatie en noodzaak tot reorganisatie

Elan Onderwijsgroep staat voor een urgente financiële opgave. In 2025 lopen de personeelslasten op tot ruim 90% van de rijksvergoedingen, terwijl de streefwaarde van OCW 80% bedraagt. Deze overschrijding is de afgelopen jaren gedempt door tijdelijke subsidies, maar deze middelen vervallen in 2026. Hierdoor ontstaat een structureel tekort dat binnen de huidige exploitatie niet kan worden opgevangen.

Reorganisatieplan en effect op continuïteit

Om een technisch faillissement te voorkomen en richting 2030 ten minste 5% weerstandsvermogen op te bouwen, is reorganisatie noodzakelijk. Het plan realiseert circa EUR 2 MLN structurele kostenreductie, voornamelijk via formatiereductie. In 2025 ontstaat daardoor naar verwachting een eenmalig tekort van EUR 2,8 MLN. Het weerstandsvermogen daalt tijdelijk tot 1%, maar blijft beheersbaar gezien de liquiditeitspositie en het meerjarige herstelperspectief.

Structureel gezonde bedrijfsvoering vanaf 2026

Effectuering van het reorganisatieplan leidt vanaf 2027 tot een sluitende begroting. De meerjarenbegroting 2026–2030 waarborgt continuïteit en noodzakelijke investeringen in onderwijskwaliteit. Prioritering blijft essentieel. Kritieke vervangingsinvesteringen, zoals de verouderde netwerkinfrastructuur, blijven opgenomen om operationele risico's te beperken.

Risico's en beheersing

Belangrijkste risico's zijn het waarborgen van onderwijskwaliteit bij een krapper formatie, grillig overheidsbeleid en fluctuerende leerlingaantallen. Deze worden gemitigeerd door strakke monitoring, flexibiliteit in formatieplanning en actieve deelname aan regionale netwerken. Het risicoprofiel blijft verhoogd tot de reorganisatie volledig is doorgevoerd.

Conclusie

De komende periode vraagt om daadkrachtige uitvoering van het reorganisatieplan en voortdurende alertheid op de impact op onderwijskwaliteit. Hiermee blijft Elan Onderwijsgroep in staat om haar missie – goed, ambitieus en inspirerend onderwijs – te realiseren binnen een financieel gezonde en toekomstbestendige organisatie.

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	2
Inhoudsopgave	3
1. Beleidspeerpunten	4
2. Meerjarenbegroting.....	7
3. Verantwoording.....	9
4. Financiële positie.....	11
5. Conclusie	13
6. Risicomanagement	14
Bijlage A: Beleidspeerpunten	20
Bijlage B: Leerlingenprognose	25
Bijlage C: Meerjarenbegroting.....	26
Bijlage D: Formules signaleringswaarden	27
Bijlage E: Begroting Passend Onderwijs	28

1. Beleidsspeerpunten

Missie en visie

De Elan Onderwijsgroep is een lerende, open en betrokken organisatie die staat voor goed, ambitieus, innovatief en inspirerend onderwijs. Onze kernwaarden vertalen zich in de slogan: Waar talenten bloeien door samen te groeien. Bij al onze scholen staat de zorg voor kwalitatief hoogwaardig en passend onderwijs, en ook het welzijn en welbevinden van leerlingen voorop.

Besturingsfilosofie

De stichting bestaat uit 19 scholen voor primair onderwijs (zie het volledige overzicht op www.elanonderwijsgroep.nl). Deze scholen delen gemeenschappelijke waarden, maar hebben elk een eigen historie, onderwijsconcept en een unieke positie in de samenleving. Om deze diversiteit en verworvenheden te behouden, is bewust gekozen voor maximale beleidsvrijheid op schoolniveau. In lijn met deze besturingsfilosofie is het eigenaarschap zo laag mogelijk in de organisatie belegd, zodat scholen optimaal kunnen inspelen op hun eigen context en behoeften.

Elke school geeft op eigen wijze vorm aan de missie en visie van Elan Onderwijsgroep, met als doel het maximale uit iedere leerling te halen. Om deze decentrale werkwijze goed te ondersteunen, is gekozen voor een duidelijke verdeling van verantwoordelijkheden en een toekomstbestendige organisatiestructuur. Daarmee verbeteren we de samenwerking tussen schoolleiders, staf en bestuur.

Parels

Vanzelfsprekend wordt basis- en stelselkwaliteit gewaarborgd. Hierin staan goed, ambitieus, innovatief en inspirerend onderwijs centraal. De scholen leveren de verwachte kwaliteiten en de ambities reiken verder dan het realiseren van basiskwaliteit. Met veel aandacht voor groei en talentontwikkeling worden realistische en ambitieuze doelen gesteld, zodat iedere leerling en medewerker de kans krijgt om zich te ontwikkelen in een stimulerende, toekomstgerichte leeromgeving.

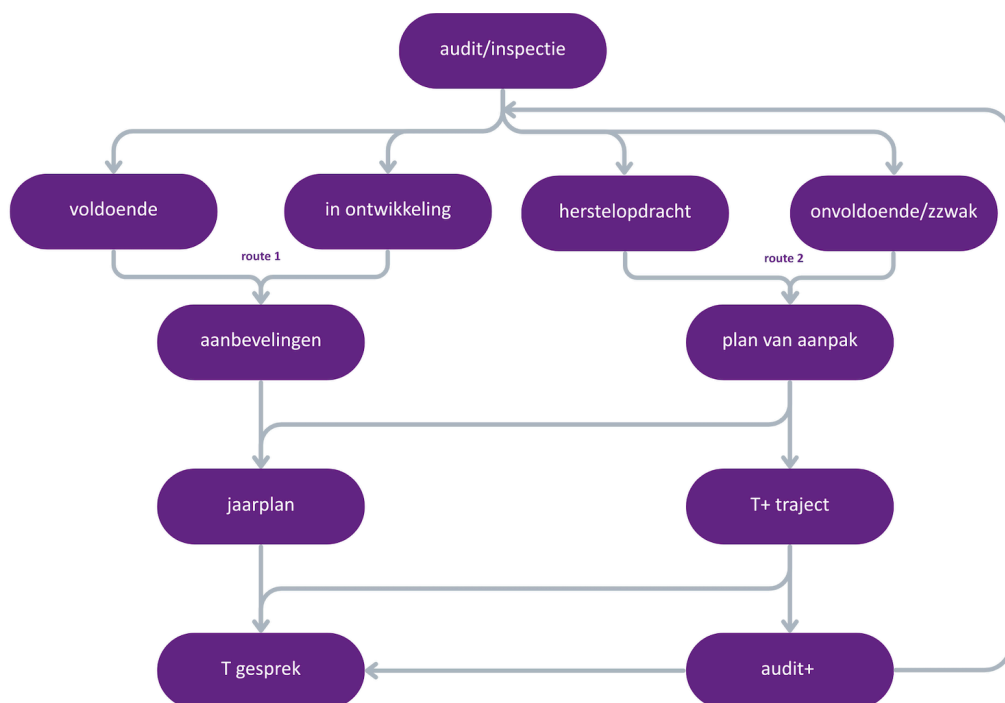
- Elan Onderwijsgroep is trots op een aantal onderscheidende kenmerken:
- Leerlingen krijgen dagelijks de kans om hun digitale vaardigheden op de eigen school te ontwikkelen.
- De organisatie werkt met korte communicatielijnen, wat besluitvorming versnelt en de onderlinge afstemming versterkt.

- Voor meer- en hoogbegaafde leerlingen in groep 5 tot en met 8 zijn er Levelgroepen. Dit verrijkingsaanbod legt de nadruk op ontmoeting, samenwerking en het versterken van metacognitieve vaardigheden.
- Scholen bieden verruimde mogelijkheden voor ondersteuning binnen Passend Onderwijs, zodat leerlingen tijdig en doelmatig hulp krijgen.

Scholen werken vanuit één missie en visie en krijgen ruimte om een scherp onderwijskundig profiel te ontwikkelen. Voorbeelden zijn unitonderwijs, samenwerkingscholen, drietalig onderwijs, groepsdynamisch onderwijs en gepersonaliseerd leren.

Onderwijskwaliteits-ondersteuningscyclus

Er wordt een onderwijskwaliteitscyclus gehanteerd die scholen systematisch ondersteunt bij hun ontwikkeling. Scholen die voldoen aan de gestelde standaarden verwerken hun ontwikkelpunten in het jaarplan en monitoren de voortgang via reguliere T-gesprekken. Scholen die extra ondersteuning nodig hebben, krijgen gerichte begeleiding van het ondersteuningsteam. Hiervoor worden aanvullende T-gesprekken en (deel)audits ingezet, zodat kwaliteitsverbetering gezamenlijk en structureel wordt gerealiseerd.



Strategisch beleid

Bij de beleidsvoering en ontwikkeling richten we ons op vier pijlers, te weten:

- Optimaliseren van onderwijskwaliteit;
- Stimuleren van professionele ontwikkeling van medewerkers;
- Passende leeromgevingen (voor de begroting passend onderwijs verwijzen we naar bijlage E;
- Inspireren, profileren en innoveren.

2. Meerjarenbegroting

Toekomstvisie

De Raad van Toezicht (RvT) en Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GmR) hebben hun gezamenlijke zorg geuit over de meerjarige ontwikkeling. Deze zorg betreft zowel de onderwijskwaliteit als de financiële bedrijfsvoering. Het is van belang dat de komende jaren een evenwichtige afweging wordt gemaakt tussen investeringen in onderwijsinhoudelijke kwaliteit en een gezonde financiële positie. Daarbij ligt de nadruk op duurzame inzet van middelen, heldere sturingsinformatie en een structurele afstemming tussen beleid, uitvoering en toezicht. De meerjarenbegroting 2026–2030, zoals opgenomen in bijlage C, dient dan ook als instrument om zowel onderwijskundige ambities als financiële continuïteit te waarborgen.

De balans wordt gerealiseerd door een structurele kostenreductie van ongeveer EUR 2MLN. De omvang van deze reductie is bepaald op basis van meerdere uitgangspunten, waarvan de materiele hieronder worden genoemd:

1. De minimale personele bezetting om kwaliteit te waarborgen
2. Incidentele inkomsten worden niet begroot, tenzij er een formeel besluit aan ten grondslag ligt
3. Voorkoming van technisch faillissement
4. Ultimo 2030 bedraagt het weerstandsvermogen minimaal 5%

De kostenreductie leidt tegelijkertijd tot een reorganisatievoorziening van gelijke omvang. Als gevolg hiervan wordt in 2025 een eenmalig exploitatietekort van EUR 2,8 MLN verwacht. Door deze voorziening te treffen, kan de organisatie zich vanaf 2026 opnieuw opbouwen en blijven werken aan haar primaire taak: het bieden van goed onderwijs.

Belangrijke parameters

De bekostiging van het primair onderwijs vindt in belangrijke mate plaats op basis van het aantal leerlingen. De leerlingaantallen per school zijn weergegeven in bijlage B. Aan de lastenzijde zijn de personeelskosten verreweg de grootste post.

De meerjarige investeringen zijn op hoofdlijnen bepaald. Vanwege de financiële situatie is prioritering noodzakelijk. Een concreet voorbeeld betreft de vervanging van de netwerkinfrastructuur (firewalls, switches en accesspoints) die in 2018 is aangeschaft.

Deze vervanging heeft prioriteit vanwege de veiligheidsrisico's: de apparatuur ontvangt geen updates meer en wordt daardoor niet langer ondersteund.

De leerlingenaantallen en de personele formatie ontwikkelen zich naar verwachting als volgt:

Jaar	Leerlingen	Formatie in fte per 31-12	Formatie werkelijk inzetbaar	Investeringen
2025 *	2.055	196,4	192,0	€ 900.000
2026 **	2.097	174,7	173,7	€ 500.000
2027 **	2.036	169,6	168,4	€ 500.000
2028 **	2.049	170,7	169,5	€ 500.000
2029 **	2.039	169,7	168,8	€ 500.000

* = het werkelijke aantal leerlingen

** = het leerlingenaantal volgens de eigen prognose per 1 februari

3. Verantwoording

Algemeen

De meerjarenbegroting 2026 – 2030 is opgesteld in de wetenschap dat enkele materiële effecten nog onvoldoende zekerheid bieden. Het betreft onder meer de impact van het reorganisatieplan en bijbehorende voorziening. Dit plan vormt echter wel de basis voor deze meerjarenbegroting, wat ook betekent dat deze meerjarenbegroting is gebaseerd op de beschikbare informatie tot september 2025.

Baten

De structurele rijksbijdragen zijn gebaseerd op de definitieve Regeling bekostiging WPO en WEC 2025, vastgesteld op 26 juni 2025. Omdat deze regeling betrekking heeft op kalenderjaar 2025, zijn de bedragen voor 2026 geïndexeerd conform het advies van de PO-Raad. Voor de daaropvolgende jaren is een indexatie toegepast op basis van de inflatiedoelstelling van de Europese Centrale Bank (ECB). De geïndexeerde bedragen worden vervolgens vermenigvuldigd met de relevante parameters. Zonder compleet te zijn, kan hierbij worden gedacht aan de vaste voet per school, het aantal leerlingen en de achterstandsscores.

Naast de structurele rijksbijdragen ontvangt de organisatie overige baten, waarvan het merendeel een incidenteel karakter heeft. Gezien de onzekerheid is het uitgangspunt om in beginsel geen incidentele baten te begroten. Met ‘incidenteel’ wordt bedoeld: baten waarvoor de Rijksoverheid of lokale overheden jaarlijks een formeel besluit moeten nemen om deze toe te kennen. Indien de Rijksoverheid of lokale overheden de intentie hebben uitgesproken om de bekostiging voort te zetten, zijn deze baten wel opgenomen.

Lasten

De omvang De personeelsslusten worden bepaald door twee elementen: de formatie na reorganisatie en de CAO Primair Onderwijs 2025–2027. Omdat de PO-Raad geen advies afgeeft voor de periode na afloop van deze CAO, zijn de personeelsslusten voor de daaropvolgende jaren geïndexeerd op basis van de inflatiedoelstelling van de Europese Centrale Bank. Dit sluit aan bij de wijze waarop ook de baten zijn geïndexeerd.

De materiële lasten zijn vastgesteld op basis van verschillende uitgangspunten. De afschrijvingslasten volgen uit zowel reeds gedane als geprognosticeerde investeringen. De huisvestingslasten vloeien grotendeels voort uit contractuele verplichtingen voor energie en schoonmaak. Daarnaast vormt de jaarlijkse dotatie aan de onderhoudsvoorziening een materieel onderdeel van de huisvestingslasten.

De overige lasten zijn in belangrijke mate gebaseerd op historische lasten in combinatie met contractuele verplichtingen op schoolniveau. Deze lasten zijn beoordeeld en waar nodig bijgesteld.

4. Financiële positie

De onderstaande tabel toont de meerjarige ontwikkeling van de belangrijkste kengetallen en signaleringswaarden. Deze waarden zijn door het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap vastgesteld ten behoeve van het financieel continuïteitstoezicht. Hiermee wordt beoordeeld of de financiële positie van de instelling toereikend is om de continuïteit van het onderwijs te borgen. Hoewel de signaleringswaarden geen harde normen zijn, kunnen afwijkingen aanleiding geven tot nader onderzoek door de Onderwijsinspectie. Indien daarbij financiële risico's worden vastgesteld, kan het Ministerie verscherpt toezicht instellen totdat een financieel gezonde situatie is hersteld.

Naar verwachting bedragen de personeelskosten over 2025 circa 93% van de rijksvergoedingen, terwijl het Ministerie van OCW een streefwaarde van 80% hanteert. Dat deze signaleringswaarde al meerdere jaren wordt overschreden, heeft tot 2025 niet geleid tot financiële problemen. Dit komt door de omvangrijke incidentele middelen die de Rijksoverheid de afgelopen jaren beschikbaar heeft gesteld. Vanaf 2021 zijn middelen ontvangen uit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO). Deze middelen zijn volledig benut en liepen af in 2023. De formatie is destijds tijdelijk uitgebreid om dit programma uit te voeren. In 2022 heeft het ministerie aanvullende incidentele middelen toegekend voor het programma Basisvaardigheden. Deze middelen eindigen in 2026. Door deze opeenvolgende incidentele financiering heeft de tijdelijke formatie-uitbreiding in de praktijk een structureel karakter gekregen.

Nu de incidentele middelen volledig zijn benut dan wel in 2026 aflopen, ontstaat een structureel financieel knelpunt. Een structurele reductie van de personeelslasten is noodzakelijk om op langere termijn een verantwoorde exploitatie te waarborgen. In 2026 wordt daarom een reorganisatie doorgevoerd. De hiermee samenhangende kosten worden in 2025 ten laste van het exploitatieresultaat gebracht. Hierdoor daalt het weerstandsvermogen tot 1%, hetgeen risico's met zich meebrengt. Gezien het meerjarig perspectief en de mate waarin aan de kortlopende verplichtingen (current ratio) kan worden voldaan, wordt dit risico als acceptabel beoordeeld.

Omschrijving	Ondergrens	Realisatie 2024	Prognose 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
Kengetallen								
Leerlingenaantal per 1 februari		2120	2055	2097	2036	2049	2039	2039
Aantal FTE per 31 december		190,8	195,8	174,7	169,6	170,7	169,7	169,7
Signaleringswaarden inspectie								
Solvabiliteit	<30%	69%	55%	65%	75%	75%	76%	77%
Weerstandsvermogen	< 5%	13%	2%	2%	2%	2%	3%	5%
Ratio Publiek Vermogen	>1,0	0,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1
Current ratio	0,8	2,2	2,7	2,0	1,6	1,7	1,9	2,2
Rentabiliteit	≥ -1%	-0,3%	-11,5%	-0,1%	0,6%	0,1%	0,9%	1,6%
Totale baten/rijksvergoeding	> 110%	100%	109%	106%	105%	104%	104%	105%
Totale lasten/ rijksvergoeding	> 110%	110%	122%	107%	104%	105%	104%	103%
Personele lasten/ rijksvergoeding	< 80%	90%	93%	86%	84%	84%	83%	83%
Materiele lasten/ rijksvergoeding	< 20%	20%	29%	20%	20%	20%	20%	19%

5. Conclusie

Elan Onderwijsgroep staat voor een urgente financiële opgave. In 2025 zullen de personeelkosten naar verwachting ruim 90% van de rijksvergoedingen bedragen, terwijl het ministerie een streefwaarde van 80% hanteert. Door het wegvallen van tijdelijke subsidies is een reorganisatie noodzakelijk om een technisch faillissement te voorkomen en om ultimo 2030 minimaal 5% weerstandsvermogen op te bouwen.

Effectuering van het reorganisatieplan vindt plaats in 2026. Daarmee ontstaat structureel een financieel gezonde bedrijfsvoering. Het is van belang de impact van het reorganisatieplan op de onderwijskwaliteit nauwgezet te monitoren en waar nodig bij te sturen.

6. Risicomanagement

In het kader van het risicomanagement is er een duidelijk overzicht van de risico's die de continuïteit van de bedrijfsvoering kunnen beïnvloeden. De risico's zijn divers en kunnen zowel interne als externe oorzaken hebben, variërend van bestuurlijke en onderwijskundige vraagstukken tot personeels- en huisvestingsrisico's. Ondanks dat de organisatie in sommige gevallen beperkte invloed heeft op deze factoren, wordt er voortdurend gewerkt aan het identificeren, monitoren en beheersen van deze risico's. Het doel is te waarborgen dat de operationele en strategische doelstellingen gehaald kunnen worden, terwijl de financiële stabiliteit behouden blijft.

Belangrijkste risico's en beheersing

Waarborging continuïteit

Het belangrijkste risico in de komende begrotingsperiode betreft het waarborgen van de continuïteit van de organisatie. Door structureel te hoge personeelslasten en het wegvallen van tijdelijke subsidies staat de financiële positie van de organisatie onder druk. Indien de voorgenomen reorganisatie niet volledig en tijdig wordt geëffectueerd, bestaat het risico op een technisch faillissement. Tevens kan onvoldoende weerstandsvermogen beschikbaar zijn om nieuwe tegenvallers op te vangen. Tot slot is dit risico direct verbonden met de overige risico's in deze paragraaf. Ontwikkelingen op het gebied van onderwijskwaliteit, leerlingenaantallen, arbeidsmarkt en huisvesting kunnen de financiële positie verder onder druk zetten.

Dit risico wordt gemitigeerd door strakke monitoring van zowel de voortgang van het reorganisatieplan als de financiële kengetallen. Als omstandigheden wijzigen of zich nieuwe tegenvallers voordoen, is tijdige bijsturing noodzakelijk.

Waarborgen onderwijskwaliteit

De noodzakelijke formatiereductie is deels gebaseerd op input van schooldirecteuren en deels op interne normeringen. De reductie is echter per functiegroep kwantitatief bepaald, niet kwalitatief. Hierdoor blijft een risico bestaan op een te krappe formatie. Onverwachte stijgingen in ondersteuningsbehoefte of een toename van ziekteverzuim vergroten dit risico. Daarnaast bestaat het risico dat de reductie ook kwalitatieve effecten heeft. Een eventueel verlies aan kwaliteit binnen het personeelsbestand kan de onderwijskwaliteit verder onder druk zetten.

Evenals het voorgaande risico vraagt dit om strakke monitoring en daar waar nodig bijsturing.

(On)betrouwbaarheid overheid

Grillig overheidsbeleid en onvoorspelbare besluitvorming leiden tot onzekerheid over financiering, wet- en regelgeving en ondersteunende programma's. Beleidswijzigingen worden regelmatig kort van tevoren gecommuniceerd of zijn tijdelijk van aard, waardoor het lastig is om lange termijnbeleid vorm te geven. Dit ondermijnt de voorspelbaarheid en stabiliteit die nodig zijn voor goed bestuur en duurzame ontwikkeling van het onderwijs.

Om in te spelen op grillige beleidswijzigingen en onvoorspelbare financieringsstromen vanuit de overheid, wordt bij de meerjarenbegroting uitgegaan van een voorzichtige scenario-aanpak. Beleidskeuzes worden nadrukkelijk getoetst op structurele dekking. Daarnaast wordt actief deelgenomen aan landelijke en regionale netwerken om tijdig signalen op te vangen en invloed uit te oefenen op besluitvorming.

Leerlingenaantal

De bekostiging van het primair onderwijs hangt rechtstreeks samen met de leerlingaantallen. Hoewel prognoses wijzen op een daling, blijkt de feitelijke ontwikkeling vaak anders te verlopen. Deze onzekerheid bemoeilijkt het maken van betrouwbare financiële en personele planningen en kan leiden tot onverwachte tekorten of overschotten in de formatie.

Om dit risico te mitigeren is de formatie- en begrotingssystematiek ingericht op flexibiliteit, zodat bij afwijkingen in leerlingenaantallen tijdig bijgestuurd kan worden. Prognoses worden meerdere keren per jaar herijkt en vergeleken met externe data. Strategisch wordt ingezet op het versterken van het profiel en de zichtbaarheid van scholen, passend bij de lokale demografische context.

Kwalitatieve arbeidsmarktkrapte

Hoewel vacatures in veel gevallen nog ingevuld kunnen worden, leidt de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt tot toenemende zorgen over de kwaliteit van de instroom. De beschikbaarheid van voldoende gekwalificeerd personeel staat onder druk, wat impact kan hebben op de onderwijskwaliteit. Het vraagt om blijvende inzet op het aantrekken, behouden en ontwikkelen van medewerkers met de juiste competenties. Investeren in goed werkgeverschap, professionalisering en strategische personeelsplanning blijft noodzakelijk om de continuïteit van kwalitatief onderwijs te waarborgen.

Om de impact van de krapte op de arbeidsmarkt te beperken, wordt sterk ingezet op strategisch HR-beleid. Onder andere door het versterken van de positie als aantrekkelijk werkgever, het opzetten van leer- en ontwikkeltrajecten, het binden van jonge

professionals via opleidingsscholen, en het stimuleren van doorgroei en mobiliteit. Daarnaast wordt nauw samengewerkt binnen de regionale onderwijsregio op het gebied van werving en professionalisering.

Huisvesting

Een aantal schoolgebouwen verkeert in verouderde staat, wat leidt tot hogere exploitatie- en onderhoudskosten. De beschikbare middelen voor materiële instandhouding zijn ontoereikend om deze kosten volledig te dekken. Daarnaast is men afhankelijk van gemeentelijke besluitvorming rond nieuwbouw en renovatie, wat onzekerheid met zich meebrengt over de tijdige beschikbaarheid van passende onderwijshuisvesting.

Voor het onderhoud van bestaande gebouwen is een meerjarenonderhoudsplan opgesteld. Tegelijkertijd wordt proactief ingezet op het intensiveren van de samenwerking met gemeenten om renovatie- en nieuwbouwprojecten van de grond te krijgen. Er is aandacht voor duurzaamheid, multifunctionaliteit en toekomstbestendigheid van de huisvesting, mede in relatie tot leerling prognoses en veranderende onderwijsvormen.

Informatievoorziening

Risicomanagement is sterk afhankelijk van de juistheid, volledigheid en tijdigheid van de interne informatievoorziening. Om de effectiviteit van de risicobeheersing te waarborgen, is per risicogroep vastgelegd welke indicatoren of informatiebronnen worden gebruikt voor de evaluatie. Deze informatie wordt gedurende het jaar regelmatig behandeld door de RvT. Voorbeelden van gebruikte informatie zijn de leerlingenprognoses, onderwijsresultaten, rapporten van de Onderwijsinspectie, tevredenheidsonderzoeken en het accountantsverslag, evenals opmerkingen van de GMR, het directiebestuur en gemeentelijke toezichthouders.

Daarnaast wordt relevante informatie periodiek verstrekt via de financiële tussenrapportages. Actuele ontwikkelingen worden telkens door de voorzitter van het College van Bestuur (CvB) ingebracht tijdens de vergaderingen van de RvT. Het gevoerde risicomanagement wordt in de begroting en jaarrekening verantwoord en geactualiseerd, zodat de RvT altijd over de meest actuele gegevens beschikt om haar toezichthoudende rol goed uit te voeren.

Informatiebeveiliging

Er zijn belangrijke stappen gezet om de informatiebeveiliging (IB) en privacy (P) structureel te versterken. Na jaren van losse initiatieven is ingezet op de ontwikkeling van een samenhangende en duurzame aanpak, gericht op het verminderen van risico's rond informatieveiligheid en de bescherming van persoonsgegevens.

Onder leiding van de functionaris gegevensbescherming (FG) is een planmatige werkwijze ingevoerd, met het Normenkader IBP voor het funderend onderwijs als uitgangspunt. Op basis van een analyse van de AVG-verplichtingen en relevante onderdelen van het normenkader is een stapsgewijs uit te voeren plan van aanpak opgesteld. Bij de totstandkoming hiervan is samengewerkt met CBO Noordwest Fryslân en vier andere Friese schoolbesturen, gericht op het delen van inzichten, afstemming van werkwijzen en gezamenlijke materiaalontwikkeling. Een concrete beleidsverbetering betrof de actualisatie van het interne IBP-beleid, waaronder het verwerkingsregister, de procedure voor datalekmeldingen en de verdeling van verantwoordelijkheden. Deze vernieuwingen zijn breed besproken en gecommuniceerd binnen de organisatie, wat heeft geleid tot meer bewustwording en handelingsbekwaamheid bij medewerkers. Ook op technisch en organisatorisch vlak is geïnvesteerd in een veiliger ICT-omgeving. Zonder in te gaan op specifieke maatregelen, zijn diverse kwetsbaarheden aangepakt, zoals het verbeteren van toegangsbeveiliging, het beheer van mobiele apparaten en de inrichting van digitale werkprocessen.

Het IBP is stevig verankerd in de organisatie. Het is een terugkerend onderwerp in overleggen en evaluaties, waaronder het Directiebestuur. Er wordt actief gewerkt aan een cultuur waarin informatieveiligheid en privacy vanzelfsprekend onderdeel zijn van het dagelijks handelen. In de komende periode is het doel om de basis te optimaliseren en volledig te integreren met het normkader.

Risicobeheersings- en controlesysteem

Uit het voorgaande volgt dat het risico- en beheersingssysteem een continu doorlopend proces is, gericht op het identificeren, prioriteren, analyseren en beheersen van risico's die het behalen van organisatiedoelstellingen bedreigen. Het geheel van beleidsmaatregelen, processen, taken en gedragingen stelt de organisatie in staat om te reageren op belangrijke risico's én dragen bij aan het naleven van interne afspraken en wettelijke regels.

Risicomanagement

Het risicoprofiel is ten opzichte van voorgaande jaren sterk verslechterd. Dit komt doordat risico's bestaan omtrent het bestaansrecht van de organisatie. Hoewel noodzakelijke maatregelen zijn getroffen, moeten deze in 2026 worden geëffectueerd. Bovendien is nog onvoldoende duidelijk wat de impact zal zijn op de onderwijskwaliteit.

Zowel de noodzakelijke maatregelen als de onderwijskwaliteit vragen om voortdurende alertheid binnen de gehele organisatie.

Dekking van de risico's

De voornaamste risico's worden op dit moment gedekt met het eigen vermogen van de organisatie. Vanwege het reorganisatieplan zijn, in tegenstelling tot voorgaande jaren, geen frictiekosten opgenomen om onvoorziene risico's binnen de exploitatie te dekken. Hoewel het minimaal benodigde weerstandsvermogen door de RvT is bepaald op 1,2 MLN, wordt dit door de reorganisatie de komende jaren niet behaald. Onze liquiditeit, zoals gepresenteerd in bijlage F, is echter voldoende om de korte termijnverplichtingen na te komen. Daarnaast leidt het reorganisatieplan in de komende jaren tot sluitende begrotingen.

Stiens, december 2025

Mr. S.T. (Sjoerd) van der Galiën
Voorzitter College van Bestuur

Contactinformatie
Mr. S.T. van der Galiën
Voorzitter College van Bestuur
svdgaliën@elanowg.nl

K. Wijbenga
Controller
kwijbenga@elanowg.nl

Elan Onderwijsgroep, stichting voor openbaar en algemeen bijzonder primair onderwijs

P. Jurjensstrjitte 8
9051 BS STIENS
058 – 253 95 80

Postbus 31
9050 AA STIENS
info@elanowg.nl

KvK nr. 01123254
OCW bestuurs nummer 41693

Bijlage A: Beleidspeerpunten

De pijlers van het Strategisch Beleidsplan zijn als volgt in deze begroting verwerkt:

<p>Veel actiepunten worden gedurende de planperiode in eigen beheer uitgevoerd. De prioritering per schooljaar moet nog plaatsvinden. Als er geen concreet bedrag is begroot, is 'p.m.' (pro memorie) vermeld.</p>			
A. Onderwijskwaliteit			
<p>Doel SBP 2023-2027: - basiskwaliteit op orde, realistische en ambitieuze doelen stellen</p>			
Actiepunten bestuur			
Omschrijving	Specificatie/ toelichting	Succesfactor	Begroting 2026
1. Cyclische ondersteuning onderwijskwaliteit scholen	<p>Scholen in een hersteltraject werken samen met bestuur aan hun schoolkwaliteit.</p> <p>Plan van aanpak wordt opgenomen in het schooljaarplan.</p> <p>Tussentijdse gesprekken bestuur en scholen (T+)</p> <p>Preventieve monitoring (extra audit)</p> <p>Monitoring na hersteltraject (Audit+)</p>	<p>Proactief en preventief handelen</p> <p>Zicht op onderwijskwaliteit</p> <p>Schoolondersteuning op maat</p> <p>Samenwerking met PO-raad/GWGB</p> <p>Duurzame borging van inzette interventies op onderwijskwaliteit</p>	€ 100.000
2. Faciliteren en organiseren van kwaliteitszorginstrumenten	<p>Interne en externe audits versterken</p> <p>Dashboard voor schoolrapportages</p> <p>Uitbreiden van kwaliteitskaarten</p>	<p>Kennisdeling interne auditoren</p> <p>Optimalisering en uitbreiden van dashboard</p> <p>Kwaliteitskaarten om kwaliteitszorg te versterken en inzicht te krijgen in standaarden en verbeterpunten</p>	<p>€ 25.000</p> <p>-</p>
Actiepunten scholen			
3. Monitoring basiskwaliteit	<p>Schoolanalyses en schoolrapportages</p> <p>Zicht op ontwikkeling</p> <p>Sturen op onderwijskwaliteit en opbrengsten.</p>	<p>Cyclisch handelen PDCA</p> <p>T-gesprekken zorgen voor continu inzicht in de voortgang.</p> <p>SKA op orde</p>	P.M.

B. Professionalisering personeel			
Doelen SBP 2023-2027 - strategisch personeelsbeleid SHRM - lerende netwerken vanuit deskundigheid van school en leerkrachten (delen kennis en expertise) -interne en externe communicatie - inzet vakdocenten			
Actiepunten bestuur			
Omschrijving	Specificatie/ toelichting	Succesfactor	Begroting 2026
1. Gedragen visie ontwikkelen op personeelsbeleid	SHRM-beleid (en voortvloeiend beleid) Basis op orde (processen, procedures)	Vaststellen en implementeren in organisatie	p.m.
2. Aanwezige expertise optimaal benutten	o.a. door kennisdeling in in- en externe lerende netwerken	We hebben de lerende netwerken up & running	€25.000
3. Vakdocenten	Voor gymnastiek, cultuur, techniek enz.	0,7 fte op loonlijst (gym) Externe buurtsportcoach	€ 62.000 € 165.000
4. Faciliteer een infrastructuur met bijpassende inzet personeel	Traject startende leerkrachten; opleiden in de school	Uniformiteit creëren in vakbekwaamheid Dekking Oplis 100%	€170.000
5. Communicatie (intern en extern)	Updaten websites & overige communicatie middelen	Toenemend aantal bezoekers websites Verhoging aantal leads	p.m.

C. Passende leeromgevingen			
Zie bijlage E. Begroting Passend onderwijs			
Doelen SBP 2023-2027			
-Basisondersteuning op orde en extra ondersteuning door ontwikkelen (ambities)			
-Ontwikkeling richting inclusiever onderwijs			
Actiepunten bestuur			
Omschrijving	Specificatie/ toelichting	Succesfactor	Begroting 2026
1.De infrastructuur voor inclusiever onderwijs faciliteren	<p>Met personeel en middelen.</p> <p>Onderzoeken of er mogelijkheden zijn voor het starten van een Klusklas.</p> <p>Ondersteuning voor leerlingen met een HB profiel (AB + specifiek leerstofaanbod).</p> <p>Ondersteuningsstructuur Elan Onderwijsgroep met brede toegang tot specialisten (preventief +versterken basisondersteuning).</p> <p>Professionalisering personeel t.a.v. versterken basisondersteuning op de scholen.</p>	<p>Een passend leerstofaanbod voor leerlingen die praktisch ingesteld zijn.</p> <p>Levelgroepen als extra ondersteuning voor leerlingen met een HB profiel.</p> <p>Effectieve ondersteuningsstructuur van Elan Onderwijsgroep.</p>	Zie begroting personele kosten + middelen passend onderwijs
2.De landelijke trends voor inclusiever onderwijs volgen	<p>Van passend onderwijs naar inclusiever onderwijs.</p> <p>Meer leerlingen volgen regulier onderwijs.</p>	<p>Starten met een visie op inclusiever onderwijs.</p> <p>Reduceren van verwijzigingspercentages SO en SBO</p>	-

Actiepunten scholen			
3. Grenzen stellen aan de ondersteuning.	<p>In het school ondersteuningsprofiel zijn mogelijkheden van ondersteuning en ambities duidelijk aangegeven.</p> <p>Het hoorrecht voor leerlingen en ouders is per 1 aug. 2025 wettelijk verplicht.</p>	<p>SOP's zijn actueel en opgenomen in de schoolgids.</p> <p>Basisondersteuning is op alle scholen voldoende volgens criteria Handboek SWV.</p> <p>Dyscalculieprotocol op orde.</p> <p>OPP's zijn relevant en actueel (inclusief hoorrecht ouders en leerlingen).</p>	
4. Actieve samenwerking zoeken	Met zorgaanbieders, JGZ, SBO en gemeente, voorschool (PSZ, Kinderopvang).	<p>Stevige samenwerking tussen onderwijs en zorg.</p> <p>Reduceren thuiszitters.</p>	Zie begroting personele kosten + middelen passend onderwijs

D. Inspireren, profileren en innoveren

Doelen SBP 2023-2027

-integrale kind aanpak (IKA) gericht op doorgaande lijn 0-12 jaar en een rijke schooldag

-inspirerende leeromgeving binnen en buiten

-aanbod 0-14 jaar op locaties

Actiepunten bestuur			
Omschrijving	Specificatie/ toelichting	Succesfactor	Begroting 2026
1. Beleid integrale kind aanpak ontwikkelen (IKA)	Rijke schooldag ouderbetrokkenheid stimuleringsbijdragen boekencollectie dBieb.	IKA-beleid is vastgesteld door CvB	€ 25.000
2. Middelen beschikbaar stellen voor inspirerende leeromgeving	On hold		€ 0
3. Voldoen aan normenkader	1-1-2030 moeten alle besturen op veiligheidsniveau 3 voldoen aan het normenkader.	Minimaal voldoen aan veiligheidsniveau 3.	€ 5.000
Actiepunten scholen			
Omschrijving	Specificatie/ toelichting	Succesfactor	Begroting 2026
4. Doorgaande leerlijnen ontwikkelen	Het betreft de leerlijnen voor peuter/kleuter/gr 2-3 en gr 8/VO	De leerlijnen zijn ontwikkeld en vastgesteld.	p.m.
5. Het IKA-beleid implementeren	o.a. aanbod 10-14 jaar in samenwerking met educatieve partners.	Elke locatie biedt naschoolse opvang (techniek, sport, muziek cultuur enz)	p.m.
6. PvA inspirerende leeromgeving opstellen en implementeren	On hold	Per school is een plan van aanpak uitgevoerd.	€ 0

Bijlage B: Leerlingenprognose

Het onderstaande overzicht bevat enerzijds de werkelijke leerlingenaantallen en anderzijds de geprognostiseerde aantallen per peildatum 1 februari. Van belang is de meerjarige ontwikkeling van de leerlingenaantallen bij de Arjen Roelofskskoalle. Deze aantallen liggen onder de opheffingsdrempel. Daarom wordt jaarlijks instandhouding aangevraagd op basis van een uitzonderingsgrond in de WPO.

BRIN - Nummer	School	01-feb-25	01-feb-26	01-feb-27	01-feb-28	01-feb-29	01-feb-30
Regulier onderwijs		1.898	1.961	1.910	1.928	1.932	1.932
10AA	Op 'e Dobbe	57	56	56	55	55	55
10KZ	Arjen Roelofskskoalle	37	38	34	37	36	36
11NM	De Jint	216	232	232	232	230	230
11YW	De Twilling	103	107	104	104	104	104
18NF	Frije Fugel	190	195	190	190	190	190
18OM	Lyts Libben	109	124	130	125	125	125
18PT	't Fonnemint	223	229	230	230	230	230
18PU	SWS Twaspan	115	112	104	102	102	102
18QU	De Romte	70	77	82	89	95	95
18RU	SWS De Twiner	97	81	81	90	94	94
18RV	De Pôlle	55	53	50	53	52	52
18TK	SWS De Fierjepper	45	52	45	47	47	47
13LR	De Steven	131	128	122	122	122	122
13QJ	De Opslach	140	156	156	160	163	163
14HA	Waadwizer	111	119	110	110	110	110
14XY	De Oanset	56	55	47	45	45	45
18PTT	Toverbal	82	90	80	80	75	75
09ED	Op 'e Trije	61	57	57	57	57	57
Speciaal basis onderwijs							
12DV	De Bolder	157	136	126	121	107	107
Totaal		2.055	2.097	2.036	2.049	2.039	2.039

Bijlage C: Meerjarenbegroting

* EUR 1.000	Realisatie 2024	Prognose 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
Materiele vaste activa	3.269	3.639	3.521	3.430	3.363	3.283	3.226
Vlottende activa	461	261	261	261	261	261	261
Liquide middelen	6.345	4.425	2.677	2.082	2.178	2.452	2.843
Totale activa	10.074	8.325	6.459	5.774	5.802	5.995	6.329
Eigen vermogen	3.086	327	313	451	478	672	1.005
Voorziening onderhoud	3.906	4.256	3.862	3.862	3.862	3.862	3.862
Voorziening bezuiniging		1.981	822	0	0	0	0
Kortlopende schulden	3.082	1.761	1.461	1.461	1.461	1.461	1.461
Totale passiva	10.074	8.325	6.459	5.774	5.802	5.995	6.329

* EUR 1.000	Realisatie 2024	Prognose 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
Rijksbijdragen	22.133	21.738	21.243	20.827	20.587	20.721	20.508
Overige overheidsbijdragen	361	1.100	955	788	723	723	723
Overige baten	593	653	406	201	201	206	206
Totale Baten	23.087	23.491	22.603	21.815	21.510	21.649	21.436
Perosnele lasten	19.333	20.123	18.321	17.425	17.250	17.187	17.086
Afschrijvingen	522	530	619	589	569	580	557
Huisvestingslasten	1.343	1.942	1.807	1.807	1.798	1.807	1.807
Overige lasten	2.194	3.775	1.797	1.772	1.772	1.772	1.542
Beleidskeuzes			125	125	125	125	125
Totale Lasten	23.392	26.370	22.670	21.719	21.514	21.471	21.118
Financieel baten en lasten	234	120	53	41	32	16	16
Resultaat	-71	-2.759	-13	137	27	193	334

Bijlage D: Formules signaleringswaarden

Formules signaleringswaarde	Toelichting	Formule
Solvabiliteit 2	Mate waarin op lange termijn aan verplichtingen kan worden voldaan	$(\text{Eigen vermogen} + \text{Voorzieningen}) / \text{Balanstotaal} \times 100\%$
Werkkapitaal	Saldo van vlottende activa + liquide middelen minus kortlopende schulden	$\text{Vlottende activa} + \text{Liquide middelen} - \text{Kortlopende schulden}$
Weerstandvermogen PO	Eigen vermogen (excl. voorzieningen) beschikbaar om risico's op te vangen	$\text{Eigen vermogen} / \text{Totale baten} \times 100\%$
Publiek vermogen	Signaleringswaarde voor mogelijk bovenmatig eigen vermogen	$\text{Publieke reserves} / \text{Normatief publiek vermogen}$
Liquiditeit	Geeft aan of op korte termijn aan betalingsverplichtingen kan worden voldaan (current ratio)	$(\text{Vlottende activa (vorderingen} + \text{liquide middelen)}) / \text{Kortlopende schulden}$
Rentabiliteit	Mate waarin baten en lasten in evenwicht zijn (gemiddeld 3 jaar circa 0%)	$\text{Exploitatieresultaat} / \text{Totale baten} \times 100\%$
Huisvestingsratio	Verhouding huisvestingslasten en afschrijving gebouwen t.o.v. totale lasten	$(\text{Huisvestingslasten} + \text{Afschrijving gebouwen}) / \text{Totale lasten}$

Bijlage E: Begroting Passend Onderwijs

Omschrijving	Specificatie/ toelichting	Begroting 2026
Baten Passend onderwijs:		
Ondersteuningsmiddelen zware ondersteuning	Samenwerkingsverband PO Friesland	€ 319.499
Ondersteuning lichte ondersteuning		€ 141.474
Subsidie hoogbegaafdheid		€ 16.070
Bijdrage SWV (downsyndroom 2 l.l.)	Twaspan en Twiner	€ 12.000
Rijksvergoedingen		€489.043
Overige subsidies/inkomsten		
Totale baten		489.043
Lasten Passend Onderwijs		
Personeel		
Beleidsmedewerker Passend Onderwijs	0,8 fte	€ 98.669
Ambulant begeleider gedrag en werkh.	0.6 fte	€ 72.441
Ambulant begeleider leerproblematiek	0.6 fte	€ 72.441
Aandachtfunctionaris	0.1 fte	€ 12.073
Leerkracht Levelgroep 1	0.4 fte	€ 44.162
Leerkracht Levelgroep 2	0.4 fte	€ 38.967
Orthopedagoog 1	0.2 fte	€ 27.147
Orthopedagoog 2	0.1 fte	€ 13.746
Rekenspecialist/rekenonderzoeken	0.2 fte	€ 24.147
Middelen		
Middelen voor zware ondersteuning	Leerlingbegeleiding Wille	€ 50.000
Middelen voor lichte ondersteuning	Fte voor zorgzwaarte	€ 20.000
Ontwikkelen aanbod groep 1 /m 4	Levelgroep	€ 2.500
Materiele lasten Levelgroep		€ 1.500
Testen en toetsen, materialen	ADIT	€ 1.500
Kwaliteitszorgsysteem	OPP-module ParnasSys	€ 2.000
Diverse overige kosten	Tolk e.d.	€ 2.500
Totale lasten Passend Onderwijs		€ 484.137
Saldo baten en lasten Passend Onderwijs (-/- is negatief)		€ 4.906

