



**STICHTING DE VRIJE SCHOOL**  
NOORD EN OOST NEDERLAND

# Quick scan

Versie 1.0

Lizzy Plaschek  
Januari 2012



## Inhoudsopgave

Aanleiding tot onderzoek	2
Opdracht	2
Wat kan nieuw onderzoek opleveren	2
Résumé financiële situatie:	
Begroting 2012	3
Bekostigde formatie	3
Leerlingen aantallen	4
Personele inkomsten en uitgaven	4
Bekostiging bovenschools en bestuur	4
Marktpositie	5
Marketing, PR en communicatie	7
Kwaliteit van onderwijs	8
Organisatie en management	10
Huisvesting	12
Conclusies	13
Plan van aanpak	14
Bijlage 1: interviews, bijeenkomsten	16
Bijlage 2: geraadpleegde documentatie	17

## Aanleiding tot onderzoek

De stichting zit financieel in zwaar weer en voorziet nog grotere problemen bij ongewijzigd beleid. Redenatie is dat dit vnl. komt door teruglopende leerlingenaantallen. Oplossing (vorig) bestuur: van drie naar twee PO locaties. Verontwaardiging bij leerkrachten en ouders: ernst van de situatie niet eerder gecommuniceerd; sluiting PO school De Zwaan wordt ervaren als onrechtvaardig. Op 23 september 2011 is een overdracht geweest van het oude bestuur naar een nieuwe Raad van Toezicht. Deze heeft het voorgenomen besluit van sluiting De Zwaan bevroren en besloten nieuw onderzoek te doen om tot een oplossing te komen hoe de stichting weer naar veilig water te loodsen.

## Opdracht

Maak een quick scan en plan van aanpak om een structurele oplossing te vinden voor de financiële problemen van Stichting De Vrije School Noord Oost Nederland. Hieruit vloeit mogelijk een vervolgoopdracht voort om het plan van aanpak uit te voeren.

## *Toelichting*

In ca. 3 weken moet een globaal overzicht (quick scan) worden verkregen van de omstandigheden die geleid hebben tot de huidige situatie. De onderzoeksperiode loopt tot eind januari. Op 6 februari 2012 wordt de quick scan met de Raad van Toezicht besproken. Op basis van de quick scan wordt een plan van aanpak opgesteld om de financiële problematiek structureel te helpen oplossen.

## Wat kan nieuw onderzoek opleveren?

Het vorige onderzoek en plan van aanpak is vooral gebaseerd op de prognose van dalende leerlingen aantallen waardoor minder inkomsten worden verkregen. Op basis hiervan zijn scenario's ontwikkeld waarvan het scenario sluiting PO de Zwaan het meest haalbaar leek.

In deze quick scan zijn andere terreinen onderzocht die invloed hebben op hoe de stichting ervoor staat. Naast de financiële situatie en leerlingenaantallen is onder meer gekeken naar marktpositie, kwaliteit van onderwijs, organisatie en management en huisvesting. Dit om meer inzicht te verkrijgen in de mogelijke achtergronden van de ontstane problematiek.

Deze bredere blik kan leiden tot een andere keuze hoe de huidige problematiek op te lossen.

# Stichting De Vrije School Noord Oost Nederland

---

## Resumé financiële situatie

### Begroting 2012 Inkomsten en uitgaven 2012 (€)

	Rijksbijdrage	Ouderbijdrage	Overig inkomsten	Personele uitgaven	Materiele uitgaven	Resultaat
Berkel po tot 01-08	515.245	28.000	18.958	494.445	93.691	-25.933
IJssel po tot 01-08	505.037	35.000	16.042	442.763	104.633	8.683
Zwaan tot 01-08	435.335	26.250	2.333	411.532	88.900	-36.514
PO vanaf 01-08	1.005.286	63.750	18.777	902.107	192.005	-6.299
Zutphen vo	6.524.000	350.000	47.000	5.481.500	1.434.768	4.732
Parcival	2.881.866	240.000	24.500	2.505.105	621.041	20.220
Bovenschools	425.777			274.725	81.266	69.786
RVT					30.000	-30.000
<b>Totaal</b>	<b>12.292.546</b>	<b>743.000</b>	<b>127.610</b>	<b>10.512.177</b>	<b>2.646.304</b>	<b>4.675</b>

Opmerking: bij het niet sluiten van de Zwaan moet er een oplossing gevonden voor (€):

	2012	2013
Personele lasten:	50.000	130.000
Huisvestingslasten	30.000	70.000
<b>Totaal</b>	<b>80.000</b>	<b>200.000</b>

### Bekostigde formatie t.o.v begrote en gerealiseerde formatie (FTE)

	Bekostigde formatie 2011	Begrote formatie 2011	Realisatie formatie jan-11	Realisatie formatie dec-11	Bekostigde formatie 2012	Begrote formatie 2012	Realisatie formatie jan-12
Berkel po	13,6	13,4	17,5	16,7	11,7	12,1	14,3
IJssel po	12,6	13,2	13,6	13,6	12,0	12,1	13,1
Zwaan	10,7	12,5	13,1	12,2	11,2	11,8	11,9
Zutphen vo	75,5	85,9	91,5	86,3	74,6	83,8	84,5
Parcival	32,3	40,2	44,3	40,8	31,2	41,0	41,1
Bovenschools		4,7	5,2	4,7		4,7	4,7
Bestuur							
<b>Totaal</b>	<b>144,7</b>	<b>169,9</b>	<b>185,2</b>	<b>174,3</b>	<b>140,7</b>	<b>165,5</b>	<b>169,6</b>

**Leerlingaantal per 01 oktober**

	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Berkel po	219	192					
IJssel po	221	213					
Zwaan	181	190					
Sub totaal PO	621	595	553	541	519	495	495
Zutphen vo	998	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Parcival	448	451	465	473	492	510	520
Sub totaal vo	1.446	1.451	1.465	1.473	1.492	1.510	1.520
<b>Totaal</b>	<b>2.067</b>	<b>2.046</b>	<b>2.018</b>	<b>2.014</b>	<b>2.011</b>	<b>2.005</b>	<b>2.015</b>

**PROGNOSE Personele inkomsten versus personele uitgaven 2011 (€)**

	<b>Personele inkomsten</b>	<b>Personele uitgaven *1</b>	<b>Verschil</b>	<b>%</b>
Berkel po	786.543	900.155	-113.612	14%
IJssel po	779.275	790.724	-11.449	1%
Zwaan	648.207	712.419	-64.212	10%
Zutphen vo	5.579.903	5.690.699	-110.796	2%
Parcival	2.414.864	2.582.376	-167.512	7%
Bovenschools	352.121	316.862	35.259	-10%
Bestuur	31.068	66.454	-35.386	114%
<b>Totaal</b>	<b>10.591.981</b>	<b>11.059.689</b>	<b>-467.708</b>	<b>4%</b>

\*1= exclusief incidentele uitgaven

**Bekostiging per school naar bovenschools en bestuur (€)  
3,7% van de totale bekostiging**

	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Berkel po	33.002	34.255	32.289
IJssel po	32.919	32.359	31.291
Zwaan	26.538	25.995	25.729
Zutphen vo	234.354	237.344	234.694
Parcival	101.290	102.082	101.774
<b>Totaal</b>	<b>428.103</b>	<b>432.035</b>	<b>425.777</b>

Marktpositie

(Bron: Marktprofiel 2011, auteur: Scholen met Succes)

<b>Marktaandeel 2006</b>	De IJssel	9%	<b>2010</b>	9%
	De Berkel	10%		9%
	De Zwaan	8%		8%

De leerlingen van de Tobiasgaard zijn hierin niet meegeteld. Deze school wordt afgebouwd. In het laatste schooljaar 2012-13 zijn er nog max. 10 leerlingen.

**Telling 2011** exclusief Tobiasgaard:

IJssel PO	213
Berkel PO	192
<u>Zwaan PO</u>	<u>190</u>
Totaal	595

Grootste concurrenten zijn RKBS Walter Gillijnsschool met 13% = 303 leerlingen en J.F.Kennedyschool met 13% = 299 leerlingen (telling 2010). St. De Vrije School Zutphen heeft met 3 scholen totaal 26% marktaandeel van alle basisscholen in Zutphen, hetgeen uitzonderlijk hoog is voor vrije school onderwijs in Nederland.

### *Ligging in relatie tot leerlingenaanbod*

De IJssel ligt in Centrum-De Hoven. Het aanbod vierjarigen in Centrum-De Hoven neemt af van 84 naar 80 per jaar = 4 leerlingen minder per jaar.

De Berkel ligt in Zuidwijken. Het aanbod in deze wijk neemt af van 94 vierjarigen per jaar naar 71 = 23 leerlingen minder dan voorgaande jaren.

De Zwaan ligt in Noordveen. Het aanbod in Noordveen neemt toe van 53 naar 60 per jaar = 7 leerlingen meer per jaar.

Totaal aanbod Zutphen de komende jaren is 524 vierjarigen per jaar, dat zijn 84 leerlingen minder dan voorgaande jaren. Het totale aanbod Zutphen, inclusief Warnsveld, neemt af. Aantallen in de wijken van De IJssel en De Berkel dalen; aanbod De Zwaan neemt toe.

De spreiding van woonadressen van leerlingen geeft weer dat bij alle drie scholen leerlingen tevens komen uit andere wijken dan waarin de school is gevestigd, met de volgende verschillen per school:

De Berkel heeft een concentratie van leerlingen in de eigen wijk;

De IJssel laat de meeste spreiding zien door heel Zutphen;

De Zwaan heeft de meeste leerlingen uit noord Zutphen, Eefde en Warnsveld.

Alle scholen hebben ook leerlingen uit omliggende dorpen.

De stichting is in gesprek met Gemeente Zutphen. De gemeente zou het betreuren als wij de school aan de noordkant (Zwaan) zouden sluiten.

## *De Morgenster*

De Morgenster, peutergroep, dreumesgroep en kinderdagverblijf op antroposofische grondslag, is de belangrijkste kweekvijver voor de PO scholen.

Huidige situatie:       3 peutergroepen van 12 kinderen;  
                              1 dreumesgroep 9 kinderen,  
                              wachtlijst dreumesgroep (een 2<sup>e</sup> groep zou opgestart kunnen worden  
                              maar stuit op praktische bezwaren van huisvesting);  
                              kinderdagverblijf 30 kinderen; er wordt geen echte wachtlijst  
                              bijgehouden; nieuwe aanvragen kunnen niet worden gehonoreerd.

De peuters stromen door in het kleuteronderwijs van de stichting. De Morgenster verzoekt meegenomen te worden in de plannen. De Morgenster moet op termijn verhuizen en wil graag bij de PO scholen gehuisvest worden.

## *De Nieuwe Zwaan*

Initiatiefgroep van 15 verontruste ouders van Zwaanleerlingen die willen voorkomen dat de Zwaan gesloten wordt. Zij hebben contact gezocht met andere onderwijsbesturen in Zutphen en omgeving, t.w. Archipel en Athena, om te onderzoeken of die de Zwaan zouden willen 'overnemen' bij eventuele sluiting.

## *Archipel*

College van Bestuur van Archipel heeft mij uitgenodigd voor een informatief gesprek; afspraak 15 februari.

## *Athena*

College van Bestuur heeft mij uitgenodigd voor een kennismaking. Afspraak 9 februari.

## Marketing, PR en communicatie

Er is in de afgelopen jaren een aantal acties geweest voor naamsbekendheid en profilering: er is een dvd over de Zutphense scholen die op beperkte schaal is verspreid. Daarnaast is 2x het blad De Bruggenbouwer uitgegeven voor verspreiding onder ouders en leerkrachten. De algemene houding t.a.v. PR was echter dat 'de leerlingen vanzelf wel naar ons toe komen' daar Zutphen (naast Driebergen-Zeist) bekend staat als antroposofisch epicentrum. De automatische toestroom van leerlingen is echter flink opgedroogd door de huidige economische situatie (werkgelegenheid in Zutphen e.o. gedaald, huizenmarkt ingestort).

VO Zutphen was in het verleden actief in het onderhouden van netwerkcontacten met PO scholen in de wijdere regio, zoals Apeldoorn, Almelo, Winterswijk. De laatste jaren is de school meer gericht op Zutphen en is de aandacht voor de regio verslapt.

De PO scholen gaan per 01 08 2012 in het samenwerkingsverband Passend Onderwijs Zutphen e.o. participeren. De afgelopen 2 jaar is geïnvesteerd om het vrije school onderwijs duidelijker te profileren in het PO netwerk in Zutphen e.o.

Uit vele hoeken (MR, leerkrachten, ouders) is de roep gekomen om heldere en open communicatie en meer betrokkenheid bij de ontwikkelingen.

Ook is de oproep gedaan om nieuwe – aspirant – ouders te betrekken in de communicatie.

### *Recente PR-acties:*

VO Zutphen heeft op 28 januari een open dag gehouden. Er waren ca. 2.500 bezoekers. De dag is zeer geslaagd geweest.

VO Groningen hield op 1 februari een 24-uurs sponsoractie waaraan 60% van de leerlingen heeft deelgenomen. De actie heeft € 14.500 aan sponsorgelden opgeleverd en veel publiciteit in de regionale pers. Op de website van de school is een filmpje geplaatst. VO Groningen houdt op 4 februari open dag.

De PO scholen hebben de open dag verschoven naar 14 april.



## Kwaliteit van onderwijs

### *VO Zutphen*

Bij de fusie van de twee bovenbouwen is veel aandacht besteed aan de kwaliteit van onderwijs, de cultuur en het personeel. Functioneringsgesprekken en werving&selectie zijn goed gestructureerd. Dit komt ten goede aan de kwaliteit van de medewerkers en derhalve aan de kwaliteit van het onderwijs. De conrector die als architect(e) wordt gezien van de onderwijsvisie, gaat de organisatie per 1 april a.s. verlaten. Dit geeft enige zorg t.a.v. de bewaking van onderwijskwaliteit in de toekomst.

VO-Z staat als school goed aangeschreven, er is naast doorstroom vanuit de PO ook zijinstroom van leerlingen uit het regulier onderwijs. Het is al jaren het grootste VO Vrije School in Nederland. Ondanks leerlingen krimp op het PO, wordt de prognose tot 2016 stabiel op 1000 leerlingen gehouden.

### *VO Groningen*

De school is vanaf 2009 onder verscherpt toezicht geweest van de Inspectie van Onderwijs. De huidige rector is in januari 2010 gestart en heeft veel werk verricht op het gebied van organisatiecultuur en kwaliteit van onderwijs. In november 2011 is er opnieuw een beoordeling geweest en de kwaliteit is nu goed bevonden. Het verscherpt toezicht is stop gezet, er zijn nog 2 aandachtspunten, t.w. de score op vanaf 3<sup>e</sup> jaar naar diploma zonder zittenblijven en hoe de schoolleiding zicht heeft op onderwijs in de klassen. De school heeft een groeiambitie van 60 leerlingen in de komende 4 jaar.

### *PO De Zwaan*

In 2004 is de school op de zgn. zwarte lijst van het Min. OCW gekomen. In 2006 van de lijst afgehaald en onder verscherpt toezicht geplaatst. Augustus 2008 is huidige directeur aangesteld. In dat jaar is opnieuw Inspectiebezoek geweest en bleek dat er veel risico was om weer onder verscherpt toezicht te worden geplaatst. Huidige directeur heeft veel gedaan aan kwaliteit van onderwijs, personeel en organisatiecultuur. Een kwaliteitssysteem met handboek is geïmplementeerd. Dit is geïntroduceerd in alle 3 PO scholen maar tot nu toe alleen op De Zwaan geïntegreerd in de werkprocessen.

Naast het kwaliteitshandboek dat vooral op managementniveau gebruikt wordt, maakt de school structureel gebruik van het kwaliteitssysteem: Met behulp van zgn. kwaliteitskaarten analyseert de school regelmatig de kwaliteitszorg op 26 beleidsterreinen en worden samen met het team verbeterpunten vastgesteld. Dit systeem heeft een koppeling met het schoolplan en het jaarplan. In het jaarverslag verantwoordt de school haar kwaliteitszorg naar bestuurder, MR en via de website naar alle ouders. Ook worden er tweejaarlijkse vragenlijsten uitgezet naar leerlingen (klas 5 en 6), leerkrachten en ouders. De toetsresultaten liggen op niveau.

Medewerkers krijgen jaarlijks een functioneringsgesprek en stellen een persoonlijk ontwikkelplan op. Daarnaast houden zij een bekwaamheidsdossier bij.

Het basis arrangement is opnieuw verstrekt. Er staat nu een goed functionerend team dat qua cultuur hecht, open en initiatiefrijk is.

### *PO De Berkel*

De Berkel kent een geschiedenis van veel en langdurige ziektegevallen en probleemsituaties met personeel. Een casus in 2011 heeft geleid tot het vertrek van 30 leerlingen.

De zorgstructuur is heel smal geworden (vanaf augustus 2012 geen IB-er meer). Dit alles heeft zijn weerslag gehad op de sfeer en cultuur in de school en daarmee ook op de kwaliteit van het onderwijs. Het kwaliteitssysteem is geïntroduceerd in de school maar (nog) niet geïmplementeerd. Het Berkel team draagt met kennis en kunde de pedagogiek van Rudolf Steiner uit; op didactisch vlak lijkt het team minder sterk; de school heeft laag gescoord met de laatste CITO toets. Met de IB-er wordt gekeken naar de oorzaken hiervan.

### *PO De IJssel*

De school heeft in het schooljaar 2009-2010 een interim directeur gehad vanwege afwezigheid voormalige directeur. Op 1 april jl is de huidige directeur aangesteld. Zij is zowel directeur van de Zwaan als van de IJssel. Onder leiding van de intern begeleider heeft het team zich didactisch en onderwijskundig zeer goed ontwikkeld. De opbrengsten lagen goed op niveau. De inspectie heeft echter haar criteria verhoogd en heeft in maart vorig jaar een basisarrangement met waarschuwing toegekend. Reden hiervoor is dat de opbrengsten twee maal achtereenvolgens niet op niveau waren. Het afgelopen half jaar heeft het team zich enorm ingezet om de opbrengsten weer op niveau te krijgen. De laatste toets resultaten van januari jl. laten zien dat dit gelukt is en verwacht wordt dan ook dat de waarschuwing ingetrokken wordt. Het kwaliteitssysteem met handboek is niet geïmplementeerd. De huidige directeur heeft m.i.v. 1 augustus jl. ook de Kwaliteitskaarten geïntroduceerd waardoor het team structureel aan haar verbeterpunten werkt.

Dit jaar zijn de medewerkers gestart met het opstellen van een persoonlijk ontwikkelplan en een eigen bekwaamheidsdossier. In het functioneringsgesprek wordt dit besproken met de directeur.

## Organisatie en management

Vanuit de ontstaansgeschiedenis van de Vrije Scholen waarin het lerarenzelfbestuur nog lang goed gebruik was, is over het algemeen weinig ervaring en professionaliteit opgebouwd op het gebied van organisatie en management. Dit uit zich onder meer in een gebrek aan sturing vanuit beleid en beleidskaders, planning en control, kostenbeheersing.

### *Enkele voorbeelden*

Er is meer personeel in vaste dienst dan waarvoor structurele bekostiging is.

De trend van teruglopende leerlingenaantallen in PO is jaren geleden al ingezet; daar is door de organisatie niet of onvoldoende op gereageerd.

Vele wisselingen in management door vertrek, conflict, reorganisatie, ziekte.

In 2007-2010 is € 750.000 besteed aan interim management als gevolg hiervan.

In 2007-2011 is € 413.000 besteed aan advies en ondersteuning.

In 2003-2011 is € 550.000 besteed aan vertrekregelingen.

Totaal ruim € 1,7 miljoen extra kosten op gebied van organisatie en management.

Er is geen meerjaren beleidsplan met bijbehorende begroting en geen jaarlijkse kaderbrief waarin beschreven staat welke beleidskaders in dat jaar leidend zijn voor de organisatie. Afgelopen jaar is wel een start gemaakt met een meerjaren begroting.

### *Cultuur*

Grote betrokkenheid en bevoegenheid bij alle medewerkers

Ouders zijn nadrukkelijk aanwezig in de PO scholen, zij nemen een grote plaats in

Er worden veel plannen gemaakt en mooie ideeën geopperd – maar weinig gerealiseerd

Consensus cultuur waarin veel besproken wordt maar weinig besloten

Wantrouwen van medewerkers naar management en 'bovenschools'

Gevoel van onveiligheid in sommige teams, ook jegens elkaar

Gebrek aan vertrouwen in elkaar en in de organisatie als geheel – men kan niets overlaten aan degenen die daarvoor zijn, men wil het liefst overal over meebeslissen

Er is veel ruimte om de functie naar eigen goeddunken in te vullen

Transparante communicatie tussen leerkracht en ouder is een aandachtspunt

Afspraken worden niet nagekomen; maakt niet uit: er zijn toch geen sancties

Ja zeggen en nee doen

Afspraken cultuur op schoolniveau op onderwijskundig gebied (zo doen wij het hier) verloopt moeizaam.

Het ziekteverzuimpercentage 2011 van De Berkel was 17%, van de IJssel 10%. Vergelijk benchmark gemiddelde: 5,88% in onderwijsinstellingen. De Berkel heeft al jaren een extreem hoog ziekteverzuim. Dit geeft aan dat er iets mis is in de organisatie en/of de cultuur van de school. VO Zutphen, Parcival en De Zwaan zitten onder het benchmark gemiddelde (t.w. minder dan 5%).

## *Werkprocessen*

Veel processen verlopen 'persoonsgebonden'; geen beschreven procedures, eigen invulling van taken, 'machtige' posities doordat niemand kan overnemen; eigen terrein wordt afgeschermd, weinig bereidheid tot overdragen van kennis of taken

Leerkrachtafhankelijke onderwijsprocessen

Op sommige terreinen overlapping tussen wat bovenschools en op de scholen gebeurt, bijv. P&O processen, leerlingenadministratie

Geen ICT-beleid en beheer c.q. te weinig kwalitatief opgelost (applicatiebeheer als extra taak bij aantal leerkrachten VO; bij PO helemaal afwezig); Parcival vormt hierop een uitzondering: hier is een ICT beleidsplan geschreven door de ICT-coördinator.

Communicatiestoornissen tussen bovenschoolse staf en VO staf/management.

Onduidelijkheid over verantwoordelijkheden en bevoegdheden: meningsverschillen over wat door wie gedaan moet worden lijken principe kwesties te worden.

## *Aanname nieuwe leerlingen PO*

Over de procedure van aanname zijn door ouders klachten geuit. Andere klacht is dat ouders wel voorkeur voor school kunnen uitspreken maar dat bestuurder beslist. Eerst worden Berkel en IJssel klassen gevuld, daarna Zwaan. Met name aspirant Zwaan ouders zijn afgeschrikt en naar andere scholen uitgeweken. Er is lang gewerkt aan een nieuw aannamebeleid. Dit moet nu geïmplementeerd worden.

## *Tobiasgaard*

Tobiasgaard (speciaal basisonderwijs voorziening voor vrijescholen) maakt gedeeltelijk deel uit van St. VS NON. De leerlingen zijn ingeschreven bij de Berkel en daardoor is er voor de Stichting een verantwoordelijkheid t.a.v. huisvesting, ouders en inspectie. In het kader van nieuwe wetgeving (Passend Onderwijs) sluit de Tobiasgaard haar deuren m.i.v. augustus 2012. Voor schooljaar 2012-13 neemt St. VS NON het overgebleven klasje (groep 5/6) over voor de duur van 1 jaar op voorwaarde dat het om minstens 10 leerlingen gaat. Er sprake is van een gedeelde (financiële) verantwoordelijkheid (St. NON, swv Zeist en het swv Zutphen e.o.). De Tobiasgaard is gevestigd naast De Zwaan.

## *Ervaring afgelopen 3 weken*

Er is hoge uitval bij management en staf (dir. Berkel, hfd P&O, projectmedewerker bovenschools, bestuurder). Dit leidt tot delegeren van taken naar 'boven', i.c. naar mij in de rol van beoogd interim bestuurder. Zo is dat altijd gedaan, wordt gezegd. De bestuurder vult dus de gaten die om hem heen ontstaan. Er ontstaat overbelasting door oneigenlijk werk en de focus op de eigen functie-uitoefening dreigt verloren te gaan.

## Huisvesting

De huisvestingssituatie in Zutphen kent een aantal bijzonderheden. Dit is de reden dat hieraan een hoofdstukje wordt gewijd.

De gebouwen in de Dieserstraat (VO) en de Tengnagelhoek (centraal bureau en de Morgenster: dreumes, peuters, kinderopvang), zijn eigendom van St. ter ondersteuning VS Zutphen e.o. Bestuur van deze stichting was tot september 2011 dezelfde als van VS NON. De stichtingen hebben t/m 2010 geconsolideerde jaarrekeningen omdat er een onderlinge afhankelijkheid bestaat. Bestuur St. Ondersteuning is tevens bestuur Morgenster. WOZ waarde 2010 Dieserstraat: € 2,7 miljoen; Tengnagelhoek: € 613.000.

St. VS NON betaalt € 124.000 per jaar aan St. Ondersteuning. Dit is het bedrag voor rente en aflossing van de hypotheek die op de gebouwen rust. Het is de bedoeling om de gebouwen binnen een paar jaar te verkopen. De opbrengst moet ten goede komen aan het vrije school onderwijs in Zutphen e.o. De Morgenster wil dan graag gehuisvest worden bij de PO scholen.

Er is een uitbreidingsplan voor VO Weerdslag waardoor VO Dieserstraat verlaten kan worden. Gemeente Zutphen wil schooljeugd kwijt uit het centrum en heeft € 2,9 miljoen gereserveerd voor uitbreiding van de Weerdslag. Gemeente is bereid om regeling te treffen voor tijdelijke huurvergoeding vanaf aanvraag bouwvergunning tot oplevering nieuwbouw. Start bouwproces: z.s.m. Oplevering: medio 2015. Bouwproces heeft vertraging opgelopen door discussie over aanpassing PO De Berkel i.v.m. eventuele sluiting De Zwaan.

Voor De Zwaan wordt € 25.000 huur betaald aan de gemeente. Dit is het gevolg van het niet gebruiken van lokalen voor PO klassen op De Berkel en De IJssel. Hoe minder klassen op de Berkel en de IJssel, des te hoger de huur voor de Zwaan. Het huurbedrag is in de begroting evenredig ten laste gebracht aan de drie PO's. In de praktijk worden de lokalen gebruikt door de BuitenSchoolse Opvang. Formeel kan de stichting hiervoor geen huur vragen omdat zij geen eigenaar is van de school en niet mag onderverhuren.

### **Kosten van huisvesting niet bekostigd uit rijksbijdrage 2011**

	<b>2011</b>
Huur PO scholen	25.000
Berkel po	16.250
IJssel po	13.703
Zwaan	2.564
Dieserstraat/Tengnagelshoek	142.344 *1
Weerdslag 14A	86.758
<b>Totaal</b>	<b><u>286.619</u></b>

\*1 waarvan € 124.000,- aan de stg ter ondersteuning

## Conclusies

Er was weinig tijd voor de quick scan waardoor zaken in dit rapport wel zijn benoemd maar niet uitgewerkt. Ook is er veel meer besproken dan weergegeven in dit document.

Op basis van de quick scan en de hieronder genoemde conclusies zal opnieuw een aantal scenario's moeten worden uitgewerkt om een keuze te maken hoe de toekomst in te gaan. Tegelijkertijd moeten wij doorgaan met zoveel mogelijk kosten te besparen. Hier worden al acties verricht zoals onderzoek naar centrale inkoop en hercontractering schoonmaak.

1. De financiële situatie van de stichting vereist een stevige ingreep om het tij te keren. Niets doen is geen optie.
2. Sluiting de Zwaan als beste oplossing voor de financiële problemen is, gezien de vernieuwde informatie die van de Gemeente Zutphen is gekomen, te vroeg gekomen. De marktorientatie is juist voor de Zwaan het meest positief.
3. De onevenredig hoge huisvestingslasten van de stichting drukken zwaar op het financieel resultaat. Wij moeten hierover met betrokken partijen (gemeente Zutphen en St. ter Ondersteuning) in overleg.
4. Op gebied van management en organisatie zijn de afgelopen jaren onevenredig veel extra kosten gemaakt. Verder weglekken van geld door een zwakke performance moet worden voorkomen.
5. De VO's hebben een meerjaren taakstellend kader om binnen de begroting te blijven. De PO scholen waren niet in staat om een nulbegroting te maken omdat er op stichtingsniveau geen beleidskeuzes zijn gemaakt.
6. Het Vrije School onderwijs in Zutphen is bekend en heeft grote aantrekkingskracht ver buiten de regio gehad. Er is daardoor een wat zelfgenoegzame houding ontstaan: men komt toch wel naar ons toe. Deze tijd is voorbij, wij kunnen niet meer achterover leunen.
7. Het marktpercentage PO scholen van 26% geeft weer dat de vrijeschool hier van oudsher een stevige positie heeft. Die moet nu wel goed verdedigd worden, m.n. door actief te werken aan profilering en werving.
8. De kwaliteit van het onderwijs heeft in het verleden onder druk gestaan. Dit heeft een negatief effect gehad op het imago van de scholen. Intern is er veel gedaan om de kwaliteit op orde te brengen. Dit heeft echter nog onvoldoende geleid tot verandering van het imago.
9. De cultuur zowel in de scholen als bovenschools vraagt om verandering: meer veiligheid, meer openheid, minder defensief, meer in contact met elkaar.
10. Er is een gebrek geweest aan samenspel en afstemming tussen bovenschools en scholen.

## Plan van aanpak

### 1. De Zwaan blijft open

Het bevroren voorgenomen besluit over sluiting De Zwaan formeel intrekken. Het is op te smalle basis gestoeld. Bovendien is de tijd voor praktische uitvoering van dit besluit nu al te kort om het met ingang van augustus 2012 te realiseren.

### 2. Voorkeursscenario: 3 PO's die ieder op eigen benen kunnen staan.

Inzetten op PR en marketing; instroom faciliteren en maximaliseren;  
Vergroten instroom door profilering met accentverschillen per school. Actieve PR naar nieuwe ouders, bestaande ouders hierbij een rol geven.  
Ouders en kinderen binden aan de school door cultuur: veilig, open, ontwikkelingsgericht. Mogen worden wie je bent en daarbij goed begeleid worden.

Kwaliteit van onderwijs is leidend, dus investeren in de kwaliteit van de leerkrachten: invoeren interne audits; cultuur van de lerende organisatie. Kwaliteitssysteem niet alleen papieren tijger.

Profileren op onderwijskwaliteit. Meerwaarde van het Vrijeschool onderwijs vermarkten: 'het vuur ontsteken' in plaats van alleen 'het vat vullen'.

Elke school moet kostendekkend gaan werken. Kostenreductie bijv. door andere klassenopbouw, combiklassen met vrijwillige mobiliteit: kiezen voor kind in combiklas of naar andere lokatie zonder combiklas. In samenwerking met schoolteam plan ontwikkelen hoe de taakstelling te behalen. Verantwoording voor onderwijskwaliteit maar ook financiële verantwoording.

Alle onderdelen van de stichting: doorlichten totale personeelsbestand op kwantiteit en kwaliteit.

### 3. Externe oriëntatie

- A. Oriëntatie op samenwerking met Athena voor PO. Zij hebben ook kleine scholen met minder dan 150 leerlingen. Leren van hun ervaringen.
- B. Oriëntatie op Archipel voor PO. Kunnen wij iets voor elkaar betekenen? Afspraak is gemaakt.

### 4. Kostenbeheersing

Per PO school een eigen taakstellende begroting (VO's hebben die al). Uitgangspunt is dat overschrijdingen in de eigen school moeten worden terug verdiend.

Oriëntatie op herindeling van de stichting, gericht op optimale ondersteuning van de scholen zodanig dat de bekostiging zoveel mogelijk aan het onderwijs ten goede komt. Geen dubbele werkzaamheden centraal-decentraal, onderzoek outsourcen of samenwerking stafdiensten met andere schoolinstellingen; herijken staf- en projectfuncties: match tussen nodig en aanwezig.

5. Huisvesting

Geen eigen gebouwen: komen tot regulier regime waarin gemeente huisvesting moet bieden t.b.v. onderwijs.

Uitbreiding VO Weerdslag: (eigen) gebouw Dieserstraat verlaten.

Andere huisvesting centraal bureau: (eigendom) Pastorie verlaten.

De Morgenster bij PO's huisvesten met uitbreiding t.o.v. huidige capaciteit i.v.m. wachtlijsten.

Afstoten eigen gebouwen en financiële afwikkeling in goed overleg regelen met St. ter Ondersteuning.

6. "Plan B":

Als met de telling van oktober 2012 blijkt dat te weinig resultaat is behaald met aanwas van leerlingenaantallen en de prognose realisatie 2012 ook te weinig positief resultaat laat zien, dan moet opnieuw beoordeeld worden hoe verder te gaan.

Daarbij zal naast pedagogische en financiële argumenten ook goed gekeken moeten worden naar het vasthouden van de spreiding van de scholen over de stad (centrum en zuidkant).



## Bijlage 1

### Gesprekken / interviews

Eef Jordens, voorzitter Raad van Toezicht  
Ceciel Wolfkamp, directeur P.O. de IJssel en de Zwaan  
Barbara Steen, directeur P.O. de Berkel  
Hans Stolk, rector V.O. Zutphen  
Paul Lensen, Nynke Gerritsma, conrectoren V.O. Zutphen  
Ad Slob, rector V.O. Groningen  
Geert Bulsink, controller bovenschools  
Tanne Verhulst, hoofd P&O bovenschools  
Lous Matser, projectmedewerker bovenschools  
Annette van Bracht, management assistent bestuurder  
Mart Bredeveld, voorzitter GMR – P.O.  
Hans Sietsma, voorzitter GMR – V.O.  
Erica v.d. Buijs, secretaris GMR – V.O.  
Hugo Remmers, initiatiefnemer Oudervereniging de Zwaan i.o.  
Lex Hemelaar, Sonja Lenstra, Eran Ehrlich, vertegenw. De Nieuwe Zwaan i.o.  
Ed Vervloet, directeur/leerkracht Tobiasgaard

### Bijeenkomsten

Gezamenlijke bijeenkomst MR-en en GMR-en, 14 januari  
Team leerkrachten De Berkel  
Team leerkrachten De Zwaan  
Team leerkrachten De IJssel  
2 managementteam vergaderingen  
Algemene ouderavond, 24 januari

Bijlage 2

Geraadpleegde documenten

Statutenwijziging akte d.d. 23 september 2011

Financieel jaarverslag 2009

Financieel jaarverslag 2010

Begroting 2012, versie 1.0

VO Zutphen, Bezuinigingskader op weg naar een sluitende begroting 2012

Paul Lensen, toelichting op financiële ontwikkelingen van VS Zutphen VO

Leerlingen aantallen Vrije School 2011-2025, prognose vlgs Gemeente

Scholen met Succes, Marktprofiel Vrije School De Zwaan, De Berkel, De IJssel, maart 2011

KPMG, 6 scenario's berekening PO Scholen, meerjaren begrotingsmodel, najaar 2011

Jos Boer, Vergelijking scenario's 3, 4 en 5, 8 januari 2012

Deloitte, Benchmark 2011 Onderwijsinstellingen, Sector rapportage Nrd, Oost en Midden NL

PO Raad, Financieel management; deskundigheidsprofielen voor het primair onderwijs

PO Raad, Verantwoording van financiën, een handreiking, november 2011

*M.b.t. voorgenomen sluiting De Zwaan*

Advies projectgroep PO: van 3 naar 2 PO scholen, 25 oktober 2011

Voorgenomen besluit PO: van 3 naar 2 PO scholen, 26 oktober 2011

Powerpoint presentatie 'De wereld om ons heen verandert', van 3 naar 2 PO scholen

Brief ouders PO scholen aan voorzitter RvT, dhr. E. Jordens, 14 november 2011

Geert Bulsink, van 3 naar 2 PO scholen, financiële gegevens, 30 november 2011

Brief Mart Bredeveld, vz GMR-PO aan leraren en ouders PO scholen, 8 dec 2011

Hugo Remmers, brief aan mede ouders n.a.v. gemeenschappelijke ouderavond 30 november 2011

Hugo Remmers, 'Zwaan ouders willen meebeslissen'

Vragen 24 november, ouderavond De Zwaan; tevens reactie op brief Arjan Verschuur, ondertekend en gesteund door 111 ouders

Brief initiatiefgroep De Nieuwe Zwaan aan Gemeenteraad Zutphen, 14 december 2011

Brief initiatiefgroep De Nieuwe Zwaan aan ouders en teamleden De Zwaan, 18 december 2011

*Overig*

Ingrid Busink, Op weg naar een scholenbreed gedragen besluit?

Jaarverslag GMR schooljaar 2010-2011, vastgesteld 1 november 2011

De Bruggenbouwer, nrs 1 en 2, 2011

DVD "Ik zie rond in de wereld, een dag in de Zutphense Vrijescholen"

De Stentor, Vrije School stoot locatie De Zwaan af, 11 november 2011

De Stentor, Ouders basisschool De Zwaan verenigen zich, 12 november 2011

De Stentor, Ouders De Zwaan doen onderzoek, 17 november 2011

De Stentor, Sluiting school De Zwaan in ijskast, 14 december 2011