



**Vereniging Personeelscluster Oost nederland  
te Wehl**

## **RISICOPROFIEL**

**Vereniging PON  
Raadhuisplein 1  
7031 AW Wehl**

**Datum: 30 november 2020**

		blad
1	Inleiding	1
2	Managementsamenvatting	2
3	Definities van begrippen	3
4	Kaders en uitgangspunten	
	4.1 Signaleringsgrenzen commissie Vermogensbeheer Onderwijsinstellingen	4
	4.2 Uitgangspunten Vereniging PON	4
5	Risico's en beheersmaatregelen	6
6	Kwantificering van risico's	
	6.1 Methodiek	8
	6.2 Kwantificering per risico	8
	6.3 Samenvatting risicoprofiel	9
7	Samenstelling kapitaal	
	7.1 Financieringsfunctie van kapitaal	10
	7.2 Transactiefunctie van kapitaal	12
	7.3 Bufferfunctie van kapitaal	13
	7.4 Financiële ruimte	14
8	Samenstelling vermogen	15
9	Toetsing financiële streefwaarden	
	9.1 Toetsing financiële streefwaarden aan de hand van jaarrekening 2015 t/m 2019	16
	9.2 Toetsing financiële streefwaarden na volledige besteding van financiële ruimte Scenario 1: investering in materiële vaste activa	18
	9.3 Toetsing financiële streefwaarden na volledige besteding van financiële ruimte Scenario 2: extra uitgaven ten laste van het eigen vermogen	19
10	Bijlagen	
	10.1 Risico's en wijze van dekking	20
	10.2 Balans 31-12-2015 t/m 31-12-2019	21
	10.3 Staat van baten en lasten 2015 t/m 2019	21

## 1 Inleiding

---

PON is een vereniging van schoolbesturen voor primair onderwijs in Oost Nederland. Samen vertegenwoordigen de schoolbesturen ongeveer 225 basisscholen. De besturen werken samen aan goed werkgeverschap, duurzame inzetbaarheid van personeel en mobiliteit. Solidariteit is daarbij de kerngedachte. De vereniging voert gezamenlijk werkgelegenheidsbeleid. Dit betekent dat personeel over kan stappen van het ene bestuur, binnen de vereniging, naar het andere bestuur met behoud van de vaste aanstelling.

Bij de oprichting is PON kleinschalig begonnen met de eerste vervangingspool in Oost Nederland. Door de jaren heen is PON uitgegroeid tot een grotere organisatie met een goed werkende vervangingspool en een Loopbaancentrum dat zorg draagt voor mobiliteit, vitaliteit en duurzame inzet van personeel in het onderwijs.

Met het groeien van de organisatie nemen ook de risico's toe. Dat heeft er toe geleid dat PON de behoefte heeft om deze risico's in beeld te brengen en zorg te dragen voor doelmatige inzet van de beschikbare middelen.

Door goed bestuur dienen risico's zoveel mogelijk te worden voorkomen. Daarnaast dienen risico's te worden afgedekt door adequate managementmaatregelen en een goed werkende planning & controlcyclus. Samenwerking met andere besturen op deelgebieden (bijvoorbeeld Regionale aanpak personeelstekort RAP), het afsluiten van verzekeringen en het treffen van voorzieningen. Ter dekking van risico's die moeilijk beheersbaar zijn en die niet voorzien kunnen worden, dienen financiële reserves van voldoende omvang te worden aangehouden, teneinde de continuïteit te waarborgen.

De afgelopen jaren is in diverse publicaties<sup>1</sup> aandacht gevraagd voor het voeren van verantwoord meerjarig financieel beleid, het opstellen van meerjaren begrotingen en implementatie van risicomanagement binnen het onderwijs. Gezien PON gelieerd is aan het onderwijs is het ook voor PON belangrijk zich hieraan te committeren.

Vereniging Personeelscluster Oost Nederland (hierna: PON) heeft aan Coöperatie CABO (hierna: CABO) gevraagd om een rapport risicoprofiel op te stellen.

Deze notitie beoogt een gedegen onderbouwing te geven van de benodigde omvang van de liquide middelen, in relatie tot de samenstelling van het vermogen.

Daartoe zijn de risico's en beheersmaatregelen van PON geïdentificeerd.

Het gaat hierbij uitsluitend om de risico's die niet beheersbaar zijn en die niet voorzien kunnen worden.

Vervolgens zijn de risico's gekwantificeerd en samengevat in een risicoprofiel.

Dit risicoprofiel kan jaarlijks worden vergeleken met de gegevens uit het meest recente financiële jaarverslag. In deze notitie is het financieel jaarverslag 2019 gebruikt voor de vergelijking met het risicoprofiel.

Op basis van deze vergelijking kunnen beleidsbeslissingen genomen worden over de inzet van financiële ruimte, dan wel over maatregelen ter aanzuivering van een tekort aan financiële ruimte.

<sup>1</sup> Onderzoek vermogenspositie van het primair onderwijs, PriceWaterhouseCoopers, 2008  
Financieel beleid van onderwijsinstellingen, Commissie Vermogensbeheer Onderwijsinstellingen (commissie Don), 2009  
Kapitaal en vermogen aan het werk, PO-Raad, 2014  
Risico's en risicobeheersing, PO-raad, 2015  
Continuïteitsparagraaf, Ministerie van OCW, vanaf financieel jaarverslag, 2015  
Toetsingskader verantwoording financiële posities, PO-Raad, 2016  
Code Goed Bestuur in het primair onderwijs, PO-Raad, 2016  
Signaleringswaarden normatief publiek eigen vermogen, Ministerie OCW, 2020

## 2 Managementsamenvatting

In deze notitie is het risicoprofiel van PON vastgesteld.

Verder is de financiële ruimte van PON bepaald door de benodigde omvang van het kapitaal (activazijde van de balans) te bepalen.

De benodigde financieringsfunctie van het kapitaal van PON is gesteld op minimaal 3% van de totale baten.

De financieringsfunctie van het kapitaal heeft betrekking op de benodigde omvang van de materiële vaste activa, oftewel hoeveel liquide middelen heeft PON nodig om materiële vaste activa te kunnen kopen.

De benodigde transactiefunctie van het kapitaal van PON is gesteld op minimaal 8% van de totale baten.

De transactiefunctie van het kapitaal heeft betrekking op de vorderingen en de liquide middelen, in relatie tot de kortlopende schulden, oftewel hoeveel liquide middelen heeft PON nodig om de kortlopende schulden te kunnen betalen.

De benodigde bufferfunctie van het kapitaal van PON is gesteld op minimaal 12% van de totale baten.

De bufferfunctie van het kapitaal heeft betrekking op de liquide middelen, of snel liquide te maken kapitaalsbestanddelen, ter dekking van financiële tegenvallers, oftewel hoeveel liquide middelen heeft PON nodig om financiële tegenvallers op te kunnen vangen. Voor de bufferfunctie houden we een bandbreedte aan tussen 10% en 15% van de totale baten, omdat er altijd sprake is van een momentopname. Als de bufferfunctie tijdelijk iets lager is dan de minimaal benodigde omvang, dan zullen in meerjarlijks perspectief maatregelen moeten worden getroffen om te zorgen dat de bufferfunctie wordt aangevuld tot de minimaal benodigde omvang. Als de bufferfunctie tijdelijk iets hoger is dan de maximaal benodigde omvang, dan zullen in meerjarlijks perspectief maatregelen moeten worden getroffen om te zorgen dat de bufferfunctie niet structureel te hoog blijft.

Op basis van deze notitie kan worden geconcludeerd dat PON beschikt over financiële ruimte.

Bij een bufferfunctie van 10% bedraagt de financiële ruimte ultimo 2019 circa € 313.100.

Bij een bufferfunctie van 12% bedraagt de financiële ruimte ultimo 2019 circa € 281.500.

Bij een bufferfunctie van 15% bedraagt de financiële ruimte ultimo 2019 circa € 234.197.

In deze notitie gaan we uit van de financiële ruimte bij een bufferfunctie van 12%.

De financiële ruimte is berekend door de totale liquide middelen plus de financiële vaste activa te verminderen met de benodigde financieringsfunctie, de benodigde transactiefunctie en de benodigde bufferfunctie van de liquide middelen. Op basis van deze notitie hanteert PON de volgende streefwaarden voor de beoordeling van haar financiële positie:

Kengetal	Streefwaarde PON
Liquiditeit (current ratio)	minimaal 1,00
Solvabiliteit	minimaal 0,30
Rentabiliteit	minimaal 0%
Bufferfunctie kapitaal (in % van de totale baten)	tussen 10% en 15%

### 3 Definities van begrippen

---

#### Activa (= kapitaal)

De waarde van alle bezittingen in geld en goederen.

#### Passiva (= vermogen)

De wijze waarop de onderwijsinstelling de aanwezige bezittingen heeft gefinancierd: met eigen vermogen, dan wel met vreemd vermogen.

#### Algemene reserve

Deel van het eigen vermogen waaraan geen specifieke bestemming is toegekend en dat dient ter dekking van risico's (bufferfunctie) en ter financiering van materiële vaste activa (financieringsfunctie).

#### Bestemmingsreserve

Deel van het eigen vermogen dat dient ter dekking van toekomstige lasten die naar aard, omvang en bestedingsmoment niet precies kunnen worden voorzien.

#### Voorziening

Een voorziening is een feitelijke verplichting die in rechte afdwingbaar is en waarvan de omvang op de balansdatum onzeker is doch redelijkerwijs valt in te schatten.

#### Liquiditeit (current ratio)

De current ratio geeft aan in hoeverre aan de verplichtingen op korte termijn (1 jaar) kan worden voldaan. Vlottende activa gedeeld door kortlopende schulden.

#### Solvabiliteit

De solvabiliteit geeft aan in hoeverre aan de verplichtingen op lange termijn kan worden voldaan en hoe het eigen vermogen van de onderwijsinstelling zich verhoudt tot het vreemd vermogen. Eigen vermogen plus voorzieningen gedeeld door het totale vermogen (balanstotaal passiva).

#### Rentabiliteit

Resultaat uit gewone bedrijfsvoering gedeeld door de totale baten (inclusief financiële baten en exclusief buitengewone baten).

#### Risicobuffer

Deel van de algemene reserve dat dient als buffer tegen risico's en daarmee samenhangende onverwachte en niet voorziene kosten. Deze buffer wordt aangehouden in de vorm van liquide middelen of middelen die snel zijn om te zetten in liquide middelen.

#### Financiële ruimte

Het verschil tussen de werkelijk aanwezige liquide middelen en de benodigde liquide middelen.

## 4 Kaders en uitgangspunten

### 4.1 Signaleringsgrenzen commissie Vermogensbeheer Onderwijsinstellingen

De commissie Vermogensbeheer Onderwijsinstellingen (commissie Don) adviseert de volgende signaleringsgrenzen ter beoordeling van het financieel beheer van onderwijsinstellingen. Omdat PON gelieerd is aan het onderwijs nemen we deze ook hier op:

Kengetal	Ondergrens	Bovengrens
Liquiditeit (current ratio)	0,50	1,50
Solvabiliteit	0,20	geen
Rentabiliteit	0%	5%
Risicobuffer (in % van de totale baten)		
- grote instellingen (vanaf € 8 miljoen baten)	5%	geen
- kleine instellingen (tot € 8 miljoen baten)	10%	geen

### 4.2 Uitgangspunten PON

Een samenvatting van de belangrijkste uitgangspunten:

#### Algemene reserve

Binnen de vereniging is er één algemene reserve.

#### Bestemmingsreserves

Alleen voor zeer specifieke beleidsvoornemens of het afdekken van zeer specifieke risico's worden bestemmingsreserves aangehouden. De bestemmingsreserves zijn daardoor niet beschikbaar voor het afdekken van alle overige, meer algemene risico's.

PON houdt de volgende bestemmingsreserve aan:

- Bestemmingsreserve ARBO  
Dit betreft een reserve waar bij de resultaatbestemming het saldo van de Arbo-dienstverlening worden geboekt

#### Voorzieningen

PON houdt geen voorzieningen aan.

## 4 Kaders en uitgangspunten

### 4.2 Uitgangspunten PON

#### Investerings

- Inventaris en apparatuur met een aanschafwaarde van € 500 of hoger, worden geactiveerd.  
De volgende activumgroepen en afschrijvingspercentages worden gehanteerd:
 

- ICT	5	jaar
- Meubilair	10	jaar
- Overige inventaris	8	jaar
  
- De directeur-bestuurder stelt een meerjaren investeringsplan op. Dit meerjaren investeringsplan wordt door de directeur-bestuurder getoetst aan de hand van het verwachte exploitatieresultaat, alsmede de liquiditeitsprognose op verenigingsniveau en stelt deze vervolgens vast.
- Middels het goedkeuren van de meerjarenbegroting geeft de algemene ledenvergadering goedkeuring aan de investeringsplannen

#### Exploitatie

- De directeur-bestuurder is verantwoordelijk voor het uitvoeren van het financieel beleid en daarmee voor de in de meerjarenbegroting vastgestelde budgetten.
- In principe is er sprake van een sluitende exploitatie. Geplande en in de meerjarenbegroting vastgelegde exploitatietekorten zijn uitsluitend toegestaan als die tekorten niet structureel zijn en zijn goedgekeurd door de ledenvergadering.
- Rentebaten worden opgenomen in de exploitatie.
- Het streven is dat de totale personeelslasten rond de 85% bedragen van de totale lasten op verenigingsniveau. Dit percentage wordt regelmatig geëvalueerd en waar nodig bijgesteld.

#### Vermogensbeheer

- De middelen die niet direct beschikbaar hoeven te zijn worden geboekt op een spaarrekening.
- De vereniging zal geen effectenportefeuille aanhouden.

#### Liquiditeitsbeheer

- De directeur-bestuurder van de vereniging heeft het liquiditeitsbeheer gemandateerd aan CABO. CABO controleert maandelijks de benodigde liquiditeiten, mede op basis van door onze vereniging verstrekte informatie, onder andere over investeringen. CABO bepaalt maandelijks de optimale creditrentevergoeding en verricht daartoe overboekingen tussen rekening courant rekeningen en spaarrekeningen en vice versa op grond van de door de vereniging afgegeven volmacht. Bankieren geschiedt uitsluitend via internet; elke gemachtigde krijgt een bankpas. In het financieel jaarverslag wordt het verloop van de liquide middelen in het betreffende verslagjaar gespecificeerd middels een kasstroomoverzicht. In de begroting wordt een liquiditeitsprognose opgenomen, op basis van het begrote resultaat en de meerjaren investeringsplannen van de vereniging.

## 5 Risico's en beheersmaatregelen

---

De belangrijkste risico's hebben betrekking op de personeelslasten (rond 85% van de totale lasten), op de contributie van de leden (ruim 70% van de totale baten) en baten uit de RAP (rond de 25% van de totale baten met ingang van 2021).

De overige afzonderlijk benoemde risico's hebben betrekking op de specifieke situatie van PON.

In bijlage 10.1 zijn de risico's toegelicht die niet afzonderlijk zijn opgenomen in het risicoprofiel.

De tabel is ontleend aan de rapporten van PriceWaterhouseCoopers en de commissie Don, aangevuld met risico's die voortvloeien uit de specifieke situatie en omgeving van PON

De volgende risico's zijn opgenomen in het risicoprofiel:

- Kosten ziektevervangning
- Interim personeel
- Vertrek van leden
- Financiële gevolgen van arbeidsconflicten
- Wegvallen overige baten
- Algemeen restrisico

### Kosten ziektevervangning

Risico:

Onvoorziene extra kosten als gevolg van ziekte(vervangning). PON is eigenrisicodragers voor de ziekte vervanging. Langdurige ziekte gevallen kunnen dus een behoorlijke impact hebben op de exploitatie van PON.

Beheersmaatregelen:

- Actief verzuimbeleid om het ziekteverzuim zo laag mogelijk te houden.
- Mogelijke herverzekering van he ziekteverzuim voor de vervangingskosten.

### Interim personeel

Risico:

Onvoorziene extra kosten als gevolg van noodzakelijke inzet van interim personeel, met name op het niveau van de directie en coördinatoren, in verband met een crisis situatie of ingrijpende persoonlijke omstandigheden waarbij adequate opvolging niet op korte termijn mogelijk is.

Beheersmaatregelen:

- Integraal personeelsbeleid gericht op ontwikkeling, welzijn en veiligheid van medewerkers aan de hand van de genoemde beleidsnotities.
- Budget voor inhuur van extern personeel in de meerjaren begroting.

### Vertrek van leden

Risico:

Onvoorziene extra kosten als gevolg van het vertrek van leden uit de vereniging PON. Met name kosten in verband met personele verplichtingen dit heeft PON ondergebracht in het reglement in Beweging.

Beheersmaatregelen:

- In het reglement PON in Beweging is opgenomen dat besturen die PON verlaten naar evenredigheid personeel uit de pool opnemen binnen hun eigen formatie.



## 5 Risico's en beheersmaatregelen

---

### Financiële gevolgen van arbeidsconflicten

Risico:

Onvoorziene extra kosten als gevolg van arbeidsconflicten (productieverlies, bemiddeling, juridische ondersteuning, ontslaguitkering, transitievergoeding).

Beheersmaatregelen:

- Integraal personeelsbeleid gericht op ontwikkeling, welzijn en veiligheid van medewerkers aan de hand van diverse beleidsnotities.
- Budget voor sociaal beleid in de meerjaren begroting.

### Wegvallen van overige bijdragen/baten

Risico:

Onvoorziene lagere baten door wegvallen van subsidies en/of bijdragen vanuit de Regionale aanpak personeelstekort.

Beheersmaatregelen:

- Constructief bestuurlijk overleg met de projectgroep Regionale aanpak personeelstekort.

### Wegvallen van voldoende vervangers

Risico:

Door de krapte op de arbeidsmarkt zijn er niet meer voldoende vervangers om de vervangingsvraag van de scholen in te vullen. Hierdoor ontstaat er minder werk voor de medewerkers van het PON bureau.

Beheersmaatregelen:

- Samenwerken met Pabo's om de aanwas van jonge leerkrachten te stimuleren.
- Participeren in het project Regionale aanpak personeelstekort.

### Algemeen restrisico

Risico:

Onvoorziene financiële tegenvallers door beperkt planbare kostenstijgingen en/of achterblijvende overige baten.

Beheersmaatregelen:

- Meerjarenbegroting op basis van meest recente informatie over baten en lasten, inclusief verwachte indexering van baten en lasten.

### 6.1 Methodiek

Ten behoeve van het risicoprofiel zijn uitsluitend risico's gekwantificeerd die niet beheersbaar zijn en die niet voorzien kunnen worden. Risico's die zijn afgedekt door middel van adequate beheersmaatregelen, zoals managementmaatregelen en een goede planning & controlcyclus zijn niet opgenomen in het risicoprofiel. Dit geldt ook voor risico's die verzekerd zijn of waarvoor een voorziening is getroffen.

De post "Algemeen restrisico" is een verzameling van kleinere individuele risico's, waarvan de kwantificering per afzonderlijk risico leidt tot een gering of zeer gering risicopercentage, maar die opgeteld een relevant risicopercentage vertegenwoordigen.

Er is een cumulatiecorrectie opgenomen, omdat de kans dat alle geïdentificeerde risico's zich tegelijkertijd zullen voordoen verwaarloosbaar klein is.

Voor de kwantificering van de risico's is aansluiting gezocht bij de methodiek en de inschattingen uit de rapporten van PriceWaterhouseCoopers en de commissie Don.

Daarnaast zijn door CABO inschattingen gemaakt, op basis van de specifieke situatie en omgeving van PON. De benodigde risicobuffer wordt uitgedrukt in een percentage van de totale baten, inclusief financiële baten.

Vervolgens is de benodigde omvang van de bezittingen (kapitaal) beoordeeld, omdat het vermogen (de wijze waarop de bezittingen zijn gefinancierd) bij het bepalen van de risicobuffer een ondergeschikte rol speelt.

Als de bezittingen passen bij de ambities en het risicoprofiel van PON, dan is immers ook de omvang van het vermogen passend. De verhouding tussen eigen vermogen en vreemd vermogen is wel van belang.

In de periode 2015 t/m 2019 bevatten de liquide middelen en kortlopende schulden van PON ook een aanzienlijk bedrag van de afrekening van de vervangingspool. In de berekening van de risicobuffer zijn deze bedragen buiten beschouwing gelaten.

### 6.2 Kwantificering per risico

#### Kosten ziektevervanging

De commissie Don en PriceWaterhouseCoopers nemen dit risico op onder het algemene restrisico. Omdat PON eigenrisicodragers stellen we dit risico op 5%. Dat komt overeen met een gemiddeld jaarsalaris van een fulltime medewerker.

#### Interim personeel

De commissie Don en PriceWaterhouseCoopers nemen dit risico op onder het algemene restrisico. De onvoorzien kosten voor inzet van interim personeel i.v.m. crisis binnen de organisatie, ingrijpende persoonlijke omstandigheden of bij vertrek van de directeur-bestuurder waarbij adequate opvolging niet direct mogelijk is. Deze kosten zijn voor PON groter dan gemiddeld daarom wordt dit risico voor PON gesteld op 2%.

#### Vertrek van Leden

Dit betreft een risico dat uniek is voor een vereniging als PON

Omdat PON dit heeft geregeld in het reglement PON in Beweging is dit geen risico voor PON en stellen we dit risico op 0%

#### Financiële gevolgen van arbeidsconflicten

De commissie Don en PriceWaterhouseCoopers stellen dit risico op 1%.

Voor PON wordt dit risico gesteld op 2%, in verband met het feit dat PON een kleine organisatie is.

#### Wegvallen van overige bijdragen/baten

De commissie Don en PriceWaterhouseCoopers nemen dit risico op onder het algemene restrisico.

PON is voor een deel van haar inkomsten afhankelijk van het beleid van het project Regionale aanpak personeelstekort. PON loopt risico dat bij gewijzigd beleid een deel van de inkomsten of de volledige inkomsten wegvallen.

Daarom wordt dit risico voor PON gesteld op 1%.

## 6 Kwantificering van risico's

### Wegvallen van voldoende vervangers

PON loopt risico als door de krapte op de arbeidsmarkt onvoldoende vervangers beschikbaar zijn. Hierdoor zal er minder werk beschikbaar zijn voor van de medewerkers van het PON bureau op het gebied van matches. Dit risico stellen we voor PON op 2%.

### Algemeen restrisico

De commissie Don en PriceWaterhouseCoopers stellen dit risico op 3%.  
Voor PON wordt dit risico gesteld op 2%.

### Cumulatiecorrectie

De commissie Don stelt de cumulatiewcorrectie op -2%; PriceWaterhouseCoopers kwantificeert de cumulatiewcorrectie niet afzonderlijk.  
Voor PON wordt de cumulatiewcorrectie op -2% gesteld, conform de onderbouwing door de commissie Don.

## 6.3 Samenvatting risicoprofiel

Risico	Risicobuffer		
	PON	Don	PWC
- Kosten ziektevervanging	5,0%	0,0%	0,0%
- Interim personeel	2,0%	0,0%	0,0%
- Vertrek van leden	0,0%	0,0%	0,0%
- Financiële gevolgen van arbeidsconflicten	2,0%	1,0%	1,0%
- Wegvallen van overige bijdragen/baten	1,0%	0,0%	0,0%
- Wegvallen van voldoende vervangers	2,0%	0,0%	0,0%
- Algemeen restrisico	2,0%	3,0%	3,0%
- Cumulatiewcorrectie	-2,0%	-2,0%	0,0%
<b>Totaal risicobuffer</b>	<b>12,0%</b>	<b>2,0%</b>	<b>4,0%</b>

Een risicobuffer van 12% is de minimaal benodigde omvang die past bij het risicoprofiel van PON. Daarbij dient te worden opgemerkt dat de omvang van het kapitaal op de balans een momentopname is, waardoor deze omvang van balansmoment tot balansmoment toevallige doch ingrijpende veranderingen kan ondergaan.

Toetsing van de financiële positie en de vermogenspositie dient dan ook in samenhang te geschieden en de streefwaarden waaraan getoetst wordt, dienen niet als absolute norm beschouwd te worden.

Voor de beoordeling van de risicobuffer houden we een bandbreedte aan tussen 10% en 15%.

## 7 Samenstelling van kapitaal

### 7.1 Financieringsfunctie van kapitaal

De financieringsfunctie van kapitaal heeft betrekking op de aanschaf van materiële vaste activa.

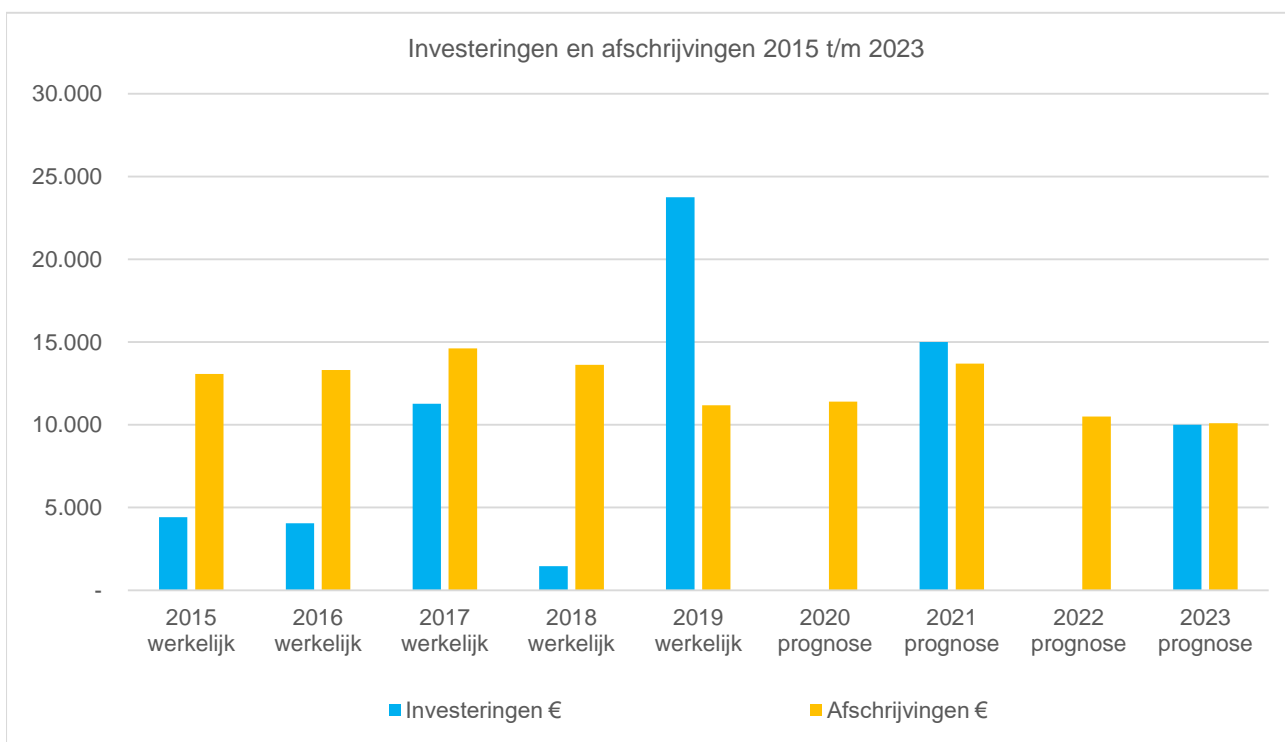
Er is kapitaal in de vorm van liquide middelen nodig om de benodigde materiële vaste activa te kunnen aanschaffen. Via jaarlijkse afschrijvingen worden liquide middelen gespaard voor de aanschaf van materiële vaste activa. De aanschaf van materiële vaste activa bestaat uit vervangingsinvesteringen, uitbreidingsinvesteringen en innovatieve investeringen.

In onderstaande tabel, ontleend aan de jaarrekeningen 2015 t/m 2019 en de meerjarenbegroting 2020-2023, is het verloop van de boekwaarde van de materiële vaste activa opgenomen, alsmede de investeringen en de afschrijvingen. De investeringen in de meerjarenbegroting zijn gebaseerd op meerjaren investeringsplannen.

Boekjaar / balansdatum 31-12	Investerings €	Afschrijvingen €	Boekwaarde 31-12 €
2015 werkelijk	4.411	13.068	50.813
2016 werkelijk	4.050	13.304	41.559
2017 werkelijk	11.275	14.624	38.210
2018 werkelijk	1.470	13.627	26.053
2019 werkelijk	23.748	11.177	38.624
2020 prognose	-	11.400	27.224
2021 prognose	15.000	13.700	28.524
2022 prognose	-	10.500	18.024
2023 prognose	10.000	10.100	17.924
<b>Totaal cumulatief 2015 t/m 2023</b>	<b>69.954</b>	<b>111.500</b>	

De daling van de boekwaarde is voornamelijk te verklaren doordat er weinig investeringen zijn gepland voor de komende jaren

Verwachte afname boekwaarde materiële vaste activa in de periode 2015 t/m 2023: -64,7%



## 7 Samenstelling van kapitaal

### 7.1 Financieringsfunctie van kapitaal

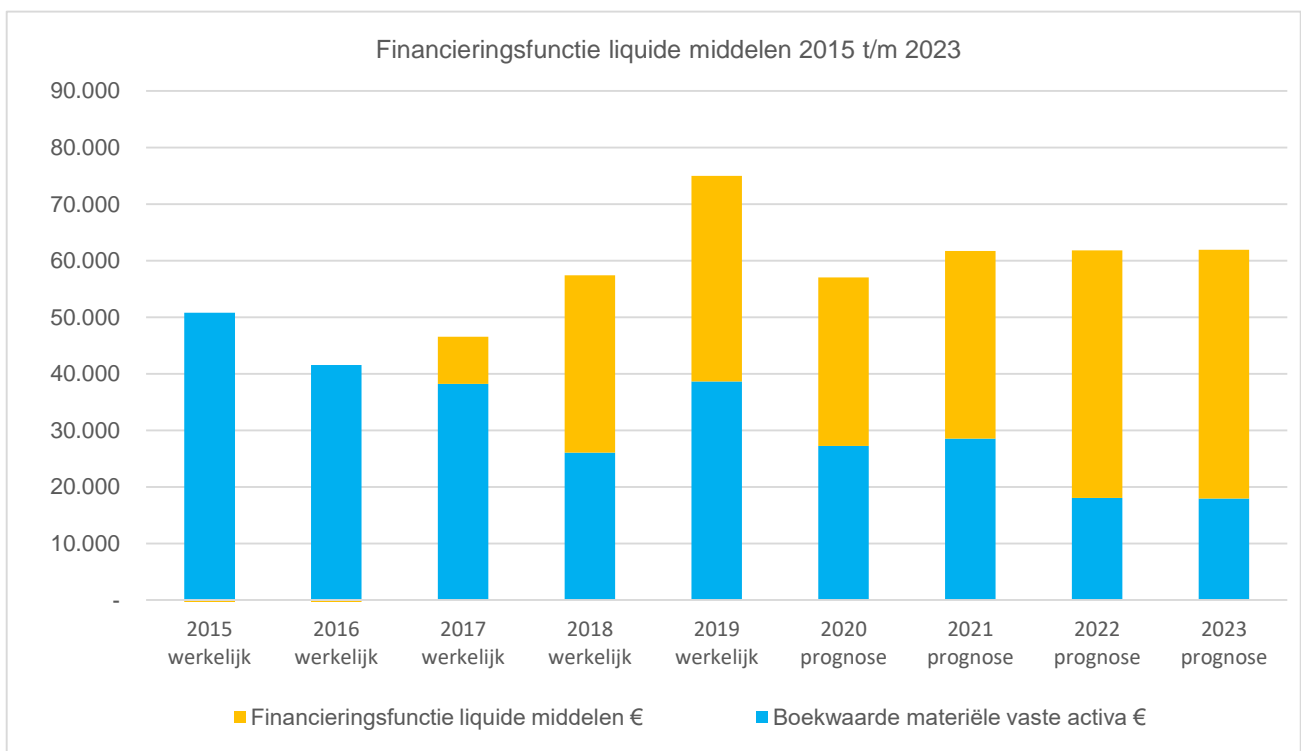
We berekenen de benodigde omvang van de materiële vaste activa door de vervangingswaarde van de materiële vaste activa te stellen op 5% van de totale baten inclusief financiële baten, vermenigvuldigd met een correctie van 55%, omdat de investeringen in materiële vaste activa gespreid plaatsvinden. De vervangingswaarde wordt verhoogd met innovatieve investeringen; deze zijn gesteld op 2% van de totale baten inclusief financiële baten.

In onderstaande tabel, ontleend aan de jaarrekeningen 2015 t/m 2019 en de meerjarenbegroting 2020-2023, is de benodigde financieringsfunctie berekend, door de vervangingswaarde van de materiële vaste activa te verminderen met de boekwaarde van de materiële vaste activa.

Boekjaar / balansdatum 31-12	Vervangings- waarde materiële vaste activa €	Boekwaarde materiële vaste activa €	Financieringsfunctie liquide middelen €
2015 werkelijk	41.684	50.813	-9.129
2016 werkelijk	40.464	41.559	-1.095
2017 werkelijk	46.519	38.210	8.309
2018 werkelijk	57.410	26.053	31.357
2019 werkelijk	74.972	38.624	36.348
2020 prognose	57.019	27.224	29.795
2021 prognose	61.722	28.524	33.198
2022 prognose	61.798	18.024	43.774
2023 prognose	61.940	17.924	44.016

De benodigde financieringsfunctie van het kapitaal in de vorm van liquide middelen stellen wij, op grond van bovenstaande onderbouwing, op minimaal 3% van de totale baten, inclusief financiële baten.

2019: € 47.000



## 7 Samenstelling van kapitaal

### 7.2 Transactiefunctie van kapitaal

De transactiefunctie van kapitaal heeft betrekking op de vorderingen en de liquide middelen, in relatie tot de kortlopende schulden.

De commissie Don gaat er vanuit dat de normaal te achten omvang van de transactiefunctie gelijk is aan de omvang van de kortlopende schulden. Met andere woorden: een current ratio van 1,00.

Voor de kwantificering van de transactiefunctie sluiten we aan bij dit uitgangspunt.

Bij een current ratio van 1,00 worden de kortlopende schulden volledig gedekt uit de vorderingen en de liquide middelen. De benodigde transactiefunctie van het kapitaal in de vorm van liquide middelen kan derhalve worden bepaald door de kortlopende schulden te verminderen met de vorderingen.

In onderstaande tabel, ontleend aan de jaarrekeningen 2015 t/m 2019, is de benodigde omvang van de transactiefunctie van het kapitaal in de vorm van liquide middelen weergegeven.

Balansdatum 31-12	Kortlopende schulden *	Vorderingen	Transactiefunctie liquide middelen
	€	€	€
2015 werkelijk	176.400	362.334	-185.934
2016 werkelijk	222.270	366.059	-143.789
2017 werkelijk	218.444	328.739	-110.295
2018 werkelijk	331.959	1.014.972	-683.013
2019 werkelijk	720.492	588.964	131.528

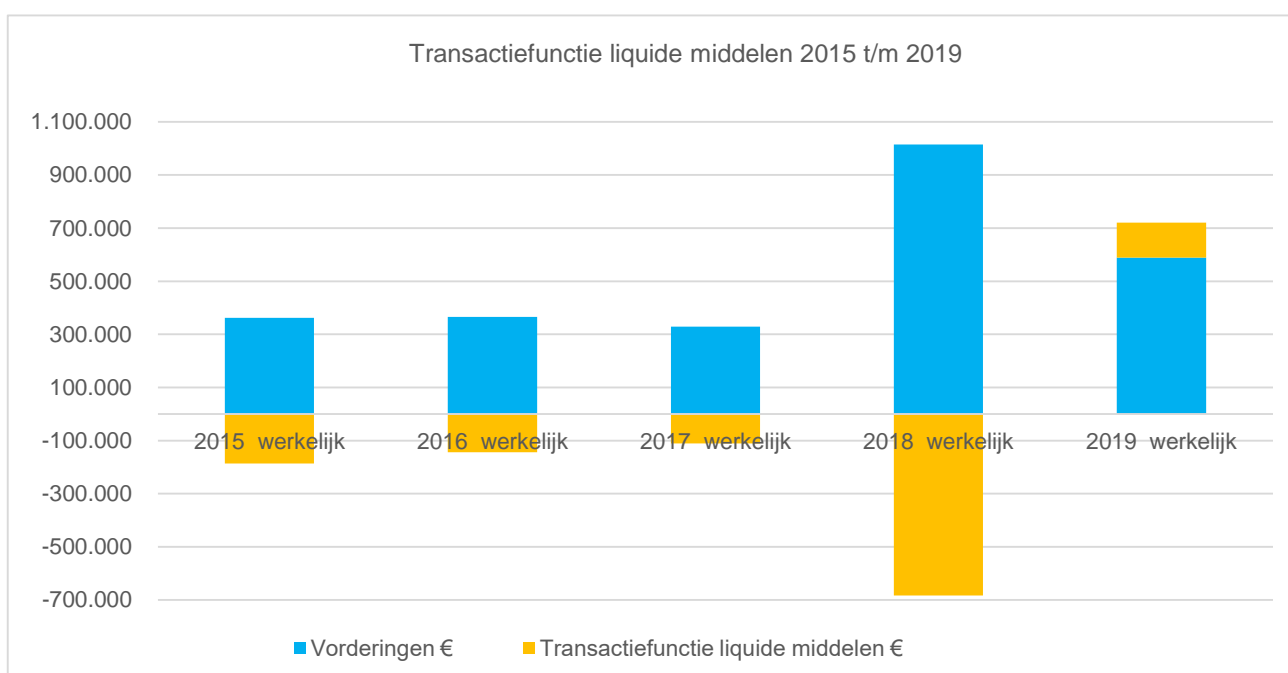
\* Bij de kortlopende schulden over 2015 t/m 2019 is het bedrag van de afrekening vervangingspool in mindering gebracht om een realistisch beeld te geven van de kortlopende schulden.

De kortlopende schulden nemen toe in 2019 in verband een vordering op het project lerarentekort en toename van crediteuren. Dit betreft altijd een momentopname per balansdatum 31-12.

De vorderingen zijn in 2018 aanzienlijk hoger door de toename van de debiteuren, met name m.b.t. de contributie PON. Dit betreft altijd een momentopname per balansdatum 31-12.

**De benodigde transactiefunctie van het kapitaal in de vorm van liquide middelen stellen wij, op grond van bovenstaande onderbouwing, op minimaal 8% van de totale baten, inclusief financiële baten.**

**2019: € 126.000**



## 7 Samenstelling van kapitaal

### 7.3 Bufferfunctie van kapitaal

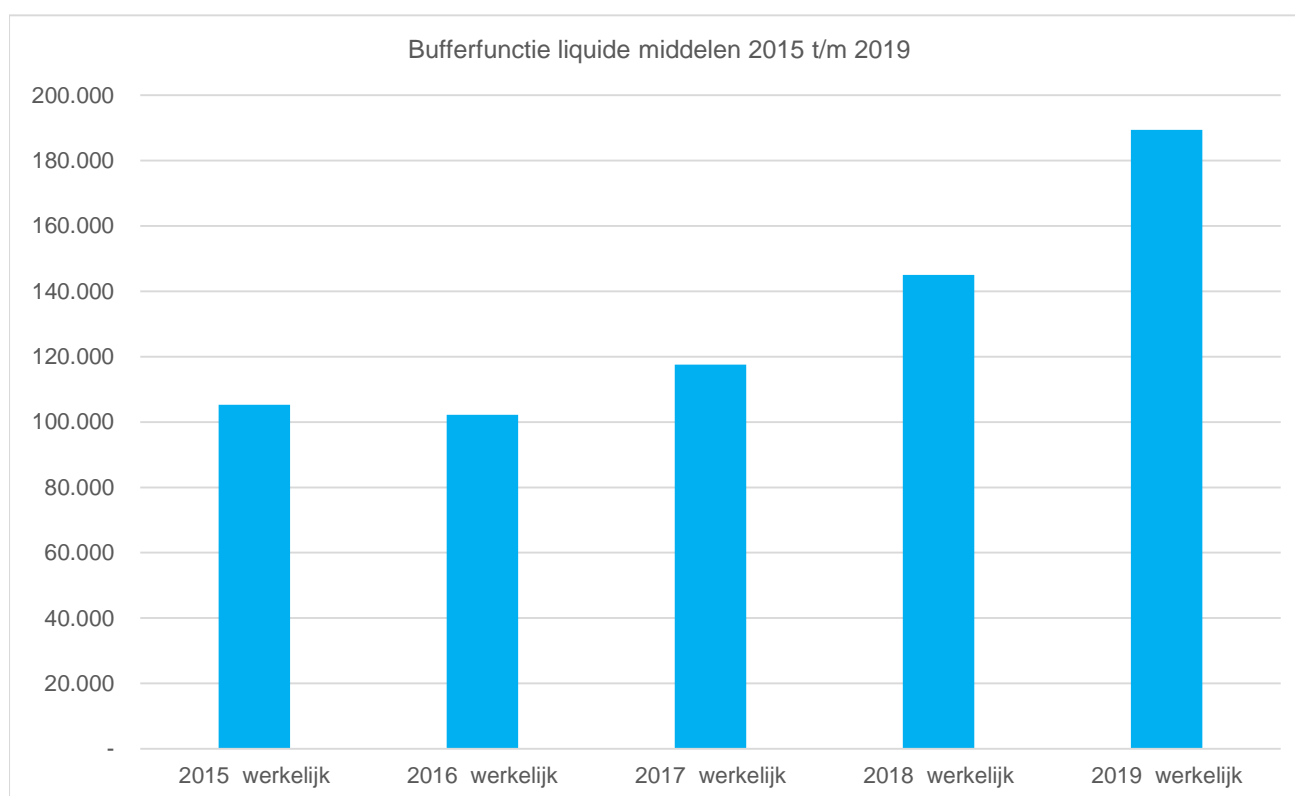
De bufferfunctie van kapitaal heeft betrekking op de liquide middelen, of snel liquide te maken kapitaalsbestanddelen, ter dekking van financiële tegenvallers. Niet alle activa zijn geschikt om de bufferfunctie te vervullen. Zo is het lastig om materiële vaste activa snel liquide te maken voor het afdekken van financiële tegenvallers. Naast kapitaal in de vorm van materiële vaste activa, is het dus nodig om voldoende kapitaal in de vorm van liquide middelen aan te houden.

**De benodigde bufferfunctie van het kapitaal in de vorm van liquide middelen stellen wij, op grond van het risicoprofiel, op minimaal 12% van de totale baten, inclusief financiële baten.**

**2019: € 189.000**

In onderstaande tabel, ontleend aan de jaarrekeningen 2015 t/m 2019, is de benodigde omvang van de bufferfunctie van het kapitaal in de vorm van liquide middelen weergegeven.

Balansdatum 31-12	Bufferfunctie liquide middelen €
2015 werkelijk	105.306
2016 werkelijk	102.225
2017 werkelijk	117.524
2018 werkelijk	145.036
2019 werkelijk	189.404



## 7 Samenstelling van kapitaal

### 7.4 Financiële ruimte

In onderstaande tabel, ontleend aan de jaarrekeningen 2015 t/m 2019, is de financiële ruimte berekend door de totale liquide middelen plus de financiële vaste activa te verminderen met de benodigde financieringsfunctie, de benodigde transactiefunctie en de benodigde bufferfunctie van de liquide middelen.

Balansdatum 31-12	Totaal liquide middelen * plus financiële vaste activa €	Financierings functie liquide middelen 3% €	Transactie functie liquide middelen 8% €	Buffer functie liquide middelen 12% €	Financiële ruimte €
2015 werkelijk	-26.866	26.327	70.204	105.306	-228.703
2016 werkelijk	-50.881	25.556	68.150	102.225	-246.812
2017 werkelijk	-42.545	29.381	78.349	117.524	-267.799
2018 werkelijk	-505.230	36.259	96.691	145.036	-783.216
2019 werkelijk	644.572	47.351	126.269	189.404	281.548

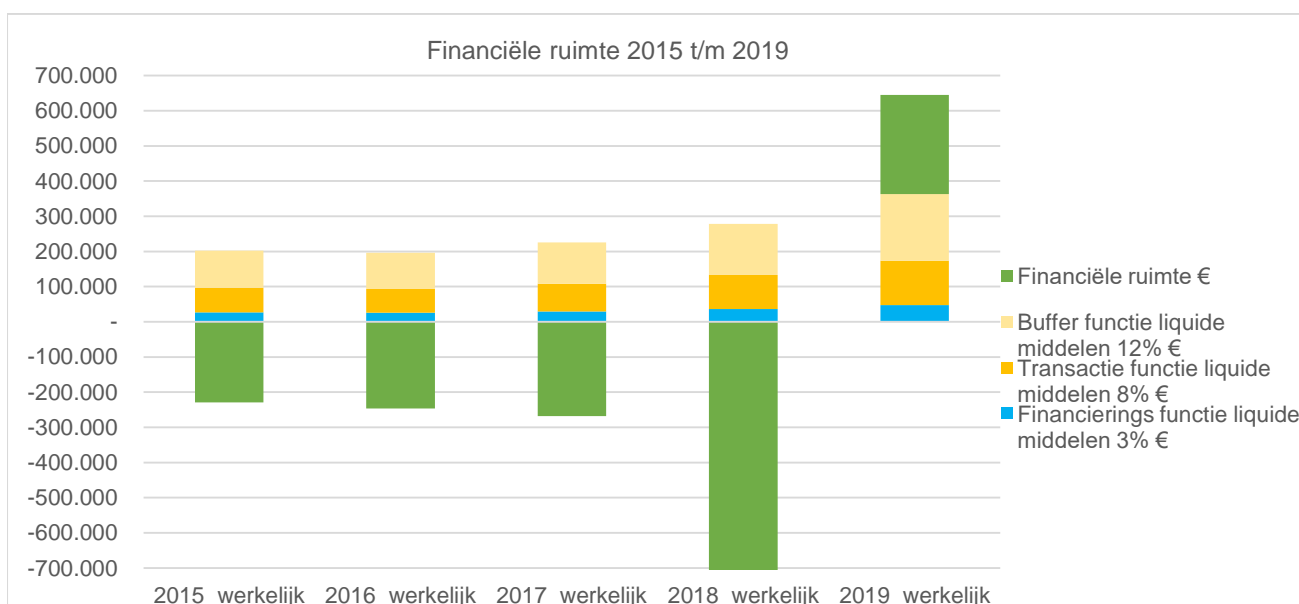
\* Bij de liquide middelen over 2015 t/m 2019 is het bedrag van de afrekening vervangingspool in mindering gebracht om een realistisch beeld te geven van de financiële ruimte.

Aangezien de financiële ruimte in 2019 voor het eerst positief is, is het niet verantwoord dat deze in het geheel wordt in gezet. PON heeft in de afgelopen jaren ruim liquide middelen ter beschikking gehad door de afrekening van de vervangingspool die via PON liep. Met ingang van 2020 wordt er niet meer afgerekend en dient PON dan ook zelfstandig voldoende liquiditeit op te bouwen.

De inzet van een deel van de financiële ruimte moet in meerjarlijks perspectief worden gezien; het is niet verstandig om structurele langlopende extra verplichtingen aan te gaan, omdat die leiden tot een structureel negatief resultaat, waar op termijn onvoldoende dekking voor is.

Verder is het van belang om vooraf te toetsen of, na inzet van een deel van de financiële ruimte, nog wordt voldaan aan de streefwaarden voor liquiditeit, solvabiliteit en rentabiliteit.

In de onderdelen 9.2 en 9.3 zijn twee scenario's uitgewerkt van de volledige inzet van de financiële ruimte, waarbij de financiële streefwaarden worden getoetst na volledige inzet van de financiële ruimte in de vorm van investering in materiële activa (scenario 1) c.q. volledige inzet van de financiële ruimte in de vorm van extra uitgaven ten laste van het eigen vermogen (scenario 2).





## 8 Samenstelling van vermogen

Zoals vermeld in onderdeel 6 is bij de kwantificering van de risico's en de bepaling van de benodigde risicobuffer met name de benodigde omvang van de bezittingen (kapitaal) beoordeeld en speelt het vermogen (passiva, oftewel de wijze waarop de bezittingen zijn gefinancierd) daarbij een ondergeschikte rol. Verschuivingen tussen eigen vermogen en voorzieningen en vice versa, hebben geen invloed op de solvabiliteit. In het onderwijs wordt immers voor het kengetal solvabiliteit de som van het eigen vermogen en de voorzieningen gerelateerd aan het totaal vermogen (passiva).

### Eigen vermogen

Voor een toelichting op het eigen vermogen verwijzen wij naar het onderdeel 4 Kaders en uitgangspunten.

### Voorzieningen

Voor een toelichting op de voorzieningen verwijzen wij naar het onderdeel 4 Kaders en uitgangspunten.

### Langlopende schulden

PON kiest ervoor om zo min mogelijk vreemd vermogen aan te houden, omdat dit rentelasten en aflossingsverplichtingen met zich meebrengt die in de exploitatie moeten worden gedekt c.q. uit de liquide middelen betaald moeten worden.

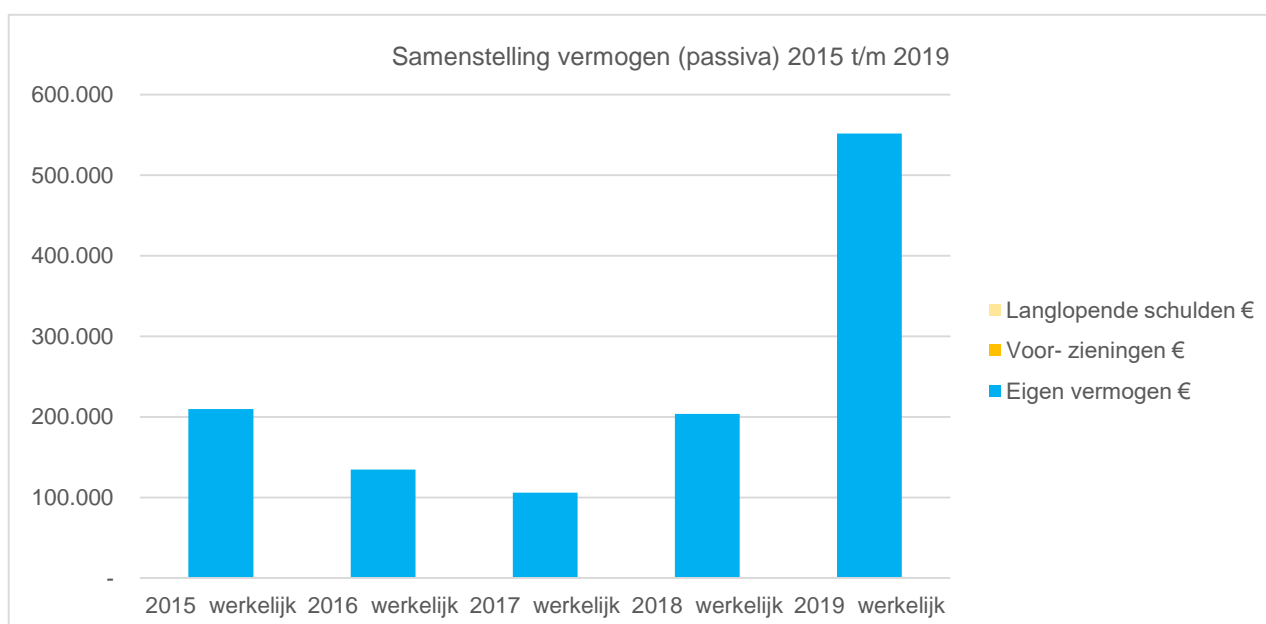
Op dit moment houdt PON geen langlopende schulden aan.

### Kortlopende schulden

Voor een toelichting op de kortlopende schulden verwijzen wij naar het onderdeel 7.2 Transactiefunctie van kapitaal.

In onderstaande tabel, ontleend aan de jaarrekeningen 2015 t/m 2019, is de samenstelling van het vermogen weergegeven.

Balansdatum 31-12	Eigen vermogen €	Voor- zieningen €	Langlopende schulden €	Kortlopende schulden €	Totaal vermogen €
2015 werkelijk	209.881	-	-	1.831.942	2.041.823
2016 werkelijk	134.467	-	-	1.525.340	1.659.807
2017 werkelijk	105.960	-	-	2.619.524	2.725.484
2018 werkelijk	203.836	-	-	1.531.449	1.735.285
2019 werkelijk	551.668	-	-	1.303.884	1.855.552

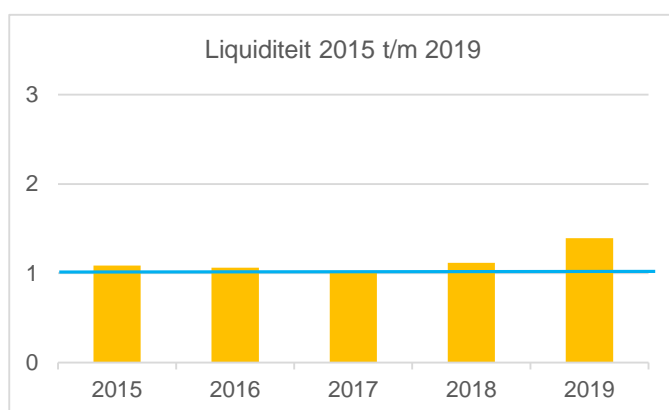


## 9 Toetsing financiële streefwaarden

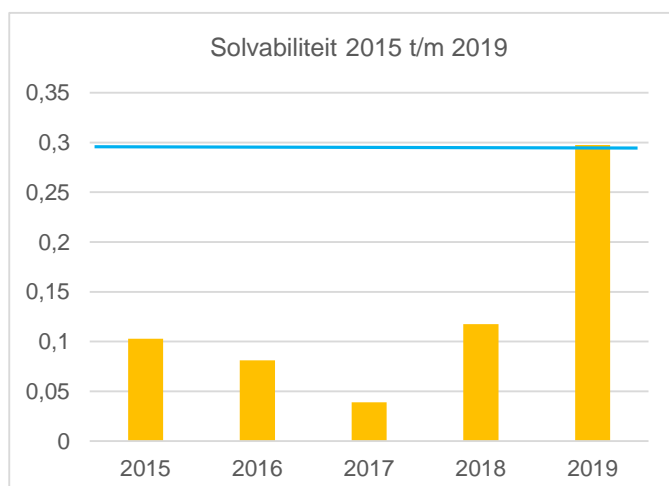
### 9.1 Toetsing financiële streefwaarden aan de hand van jaarrekening 2015 t/m 2019

Kapitaal en vermogen	2015 €	2016 €	2017 €	2018 €	2019 €
<b>Kapitaal</b>					
Materiële vaste activa	50.813	41.559	38.210	26.053	38.624
Vorderingen	362.334	366.059	328.739	1.014.972	588.964
Liquide middelen - financieringsfunctie	26.327	25.556	29.381	36.259	47.351
Liquide middelen - transactiefunctie	70.204	68.150	78.349	96.691	126.269
Liquide middelen - bufferfunctie	105.306	102.225	117.524	145.036	189.404
Liquide middelen - subsidie	-	-	-	-	1.002.800
Liquide middelen - financiële ruimte	-228.703	-246.812	-267.799	-783.216	281.548
<b>Totaal kapitaal</b>	<b>386.281</b>	<b>356.737</b>	<b>324.404</b>	<b>535.795</b>	<b>2.274.960</b>
<b>Vermogen</b>					
Eigen vermogen plus voorzieningen	209.881	134.467	105.960	203.836	551.668
Vreemd vermogen	1.831.942	1.525.340	2.619.524	1.531.449	1.303.884
<b>Totaal vermogen</b>	<b>2.041.823</b>	<b>1.659.807</b>	<b>2.725.484</b>	<b>1.735.285</b>	<b>1.855.552</b>

Liquiditeit	2015	2016	2017	2018	2019
Werkelijk	1,09	1,06	1,03	1,12	1,39
Streefwaarde PON: minimaal 1,00					



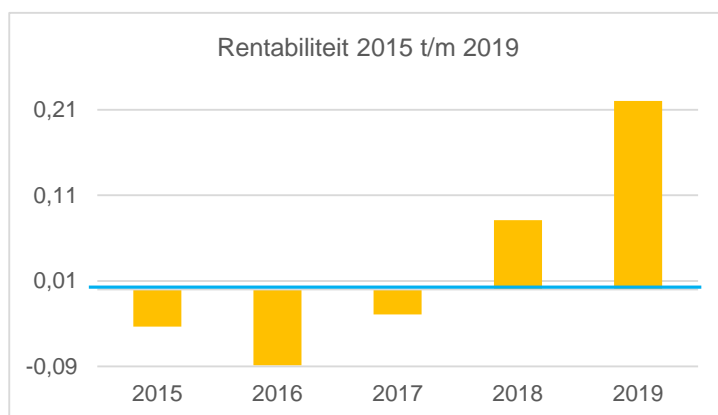
Solvabiliteit	2015	2016	2017	2018	2019
Werkelijk	0,10	0,08	0,04	0,12	0,30
Streefwaarde PON: minimaal 0,30					



## 9 Toetsing financiële streefwaarden

### 9.1 Toetsing financiële streefwaarden aan de hand van jaarrekening 2015 t/m 2019

Rentabiliteit	2015	2016	2017	2018	2019
Werkelijk	-4,4%	-8,9%	-2,9%	8,1%	22,0%
Streefwaarde PON: minimaal 0%					



#### Conclusie

In de periode van 2015 t/m 2018 is de financiële ruimte negatief met name doordat PON ruime liquiditeit had in verband met de middelen m.b.t. de afrekening van de vervangingspool.

Met ingang van 2019 zien we dat er eigen liquiditeit ontstaat en dat er financiële ruimte ontstaat. In verband met het grillig verloop van de liquiditeit is het niet verantwoord om de financiële ruimte volledig in te zetten.

De inzet van een deel van de financiële ruimte moet in meerjarlijks perspectief worden gezien; het is niet verstandig om structurele langlopende extra verplichtingen aan te gaan, omdat die leiden tot een structureel negatief resultaat, waar op termijn onvoldoende dekking voor is.

De liquiditeit ligt boven de minimale streefwaarde.

De solvabiliteit ligt t/m 2018 onder de minimale streefwaarde, met ingang van 2019 op de minimale streefwaarde.

De rentabiliteit ligt vanaf 2018 ruim boven de minimale streefwaarde.

## 9 Toetsing financiële streefwaarden

### 9.2 Toetsing financiële streefwaarden na volledige besteding van financiële ruimte

#### Scenario 1: investering in materiële vaste activa

Onderstaand een weergave van de financiële streefwaarden, na volledige inzet van de financiële ruimte 2019, door extra investeringen in materiële vaste activa.

Investerings in gebouwen uit publieke middelen zijn overigens niet toegestaan.

<b>Kapitaal en vermogen</b>	<b>Werkelijk 2019 €</b>	<b>Scenario 1 2019 €</b>
<b>Kapitaal</b>		
Materiële vaste activa	38.624	320.172
Vorderingen	588.964	588.964
Liquide middelen - financieringsfunctie	47.351	47.351
Liquide middelen - transactiefunctie	126.269	126.269
Liquide middelen - bufferfunctie	189.404	189.404
Liquide middelen - subsidie	1.002.800	1.002.800
Liquide middelen - financiële ruimte	281.548	-
<b>Totaal kapitaal</b>	<b>2.274.960</b>	<b>2.274.960</b>
<b>Vermogen</b>		
Eigen vermogen plus voorzieningen	551.668	551.668
Vreemd vermogen	1.303.884	1.303.884
<b>Totaal vermogen</b>	<b>1.855.552</b>	<b>1.855.552</b>

<b>Liquiditeit</b>	<b>Werkelijk 2019</b>	<b>Scenario 1 2019</b>
Werkelijk / Scenario 1	<b>1,39</b>	<b>1,18</b>
Streefwaarde PON: minimaal 1,00		

<b>Solvabiliteit</b>	<b>Werkelijk 2019</b>	<b>Scenario 1 2019</b>
Werkelijk / Scenario 1	<b>0,30</b>	<b>0,30</b>
Streefwaarde PON: minimaal 0,3		

<b>Rentabiliteit</b>	<b>Werkelijk 2019</b>	<b>Scenario 1 2019</b>
Werkelijk / Scenario 1	<b>22,0%</b>	<b>22,0%</b>
Streefwaarde PON: minimaal 0%		

#### Conclusie

De liquiditeit daalt, maar ligt nog boven de minimale streefwaarde.

De solvabiliteit is ongewijzigd en ligt op de minimale streefwaarde.

De rentabiliteit is ongewijzigd en ligt ruim boven de minimale streefwaarde; door de extra investeringen zullen er extra afschrijvingslasten ontstaan die moeten worden gedekt in de exploitatie; lukt dit niet of niet volledig, dan zal de rentabiliteit dalen.

## 9 Toetsing financiële streefwaarden

### 9.3 Toetsing financiële streefwaarden na volledige besteding van financiële ruimte Scenario 2: extra uitgaven ten laste van het eigen vermogen

Onderstaand een weergave van de financiële streefwaarden, na volledige inzet van de financiële ruimte 2019, door extra uitgaven ten laste van het eigen vermogen (via een negatief exploitatieresultaat).

<b>Kapitaal en vermogen</b>	<b>Werkelijk 2019 €</b>	<b>Scenario 2 2019 €</b>
<b>Kapitaal</b>		
Materiële vaste activa	38.624	38.624
Vorderingen	588.964	588.964
Liquide middelen - financieringsfunctie	47.351	47.351
Liquide middelen - transactiefunctie	126.269	126.269
Liquide middelen - bufferfunctie	189.404	189.404
Liquide middelen - subsidie	1.002.800	1.002.800
Liquide middelen - financiële ruimte	281.548	-
<b>Totaal kapitaal</b>	<b>2.274.960</b>	<b>1.993.412</b>
<b>Vermogen</b>		
Eigen vermogen plus voorzieningen	551.668	270.120
Vreemd vermogen	1.303.884	1.303.884
<b>Totaal vermogen</b>	<b>1.855.552</b>	<b>1.574.004</b>

<b>Liquiditeit</b>	<b>Werkelijk 2019</b>	<b>Scenario 2 2019</b>
Werkelijk / Scenario 2	<b>1,39</b>	<b>1,18</b>
Streefwaarde PON: minimaal 1,00		

<b>Solvabiliteit</b>	<b>Werkelijk 2019</b>	<b>Scenario 2 2019</b>
Werkelijk / Scenario 2	<b>0,30</b>	<b>0,17</b>
Streefwaarde PON: minimaal 0,3		

<b>Rentabiliteit</b>	<b>Werkelijk 2019</b>	<b>Scenario 2 2019</b>
Werkelijk / Scenario 2	<b>22,0%</b>	<b>4,2%</b>
Streefwaarde PON: minimaal 0%		

#### Conclusie

De liquiditeit daalt, maar ligt nog boven de minimale streefwaarde.

De solvabiliteit daalt, en ligt onder de minimale streefwaarde.

De rentabiliteit daalt eenmalig in het jaar van de inzet van de financiële ruimte.

### 10.1 Risico's en wijze van dekking - toelichting bij risico's die niet zijn opgenomen in het risicoprofiel

#### Kwaliteit planning & controlcyclus

Een planning & controlcyclus van onvoldoende kwaliteit kan leiden tot onnodige extra kosten, dan wel ondoelmatige besteding van de beschikbare middelen.

Een goed functionerende planning & controlcyclus borgt dat de beschikbare middelen doelmatig worden besteed en dat het schoolbestuur in control is. Belangrijke instrumenten die de vereniging daartoe ter beschikking staan via CABO: maandelijks rapportage over de periode t/m de vorige maand. Met daarin opgenomen het exploitatie-overzicht inclusief een analyse van verschillen ten opzichte van de begroting op de deelgebieden financieel en personeel. In de rapportages van april, juli en oktober wordt er tevens een prognose opgenomen.

De rapportages bevatten tevens het verloop van relevante balansposten en kengetallen.

Middels het managementinformatie systeem beschikt uw organisatie over de realtime inzichtfunctie in zowel de financiële administratie als ook de mogelijkheid om de uitputting van het personele budget tot op persoonsniveau te volgen.

#### Beleidsplannen

Het is van belang dat de strategische doelen zijn vastgelegd in beleidsplannen en dat deze strategische doelen worden vertaald naar concrete doelen en resultaten, vastgelegd in jaarplannen en financieel vertaald in de meerjarenbegroting.

#### Governance/managementstatuut

Om te voorkomen dat de reputatie van de vereniging wordt beschadigd, is het van belang dat verantwoording wordt afgelegd over de gestelde doelen en de behaalde resultaten, dat de scheiding tussen toezicht en bestuur is geborgd, dat voldaan wordt aan de Code goed bestuur, dat er een adequaat functionerend managementstatuut is. Momenteel wordt er gewerkt aan de nieuwe statuten waarin PON over gaat naar het Raad van Toezicht model. Tevens wordt er een nieuw managementstatuut opgesteld.

#### Werking van de administratieve organisatie en de interne controle (AO/IC)

Een goed werkende administratieve organisatie inclusief interne controles voorkomt onnodige kosten. Zie ook Kwaliteit planning & controlcyclus.

#### Gemiddelde ouderdom inventaris, apparatuur, leermiddelen

Door uitstel van vervanging of zeer intensief gebruik, kunnen activa in slechte toestand verkeren.

In de meerjarenbegroting worden de afschrijvingslasten opgenomen op basis van de reeds aanwezige activa en de meerjaren investeringsplannen. Afschrijving vindt plaats aan de hand van realistische afschrijvingstermijnen.

#### Toekomstige investeringen in inventaris, apparatuur, leermiddelen

Vervanging van bestaande activa door modernere middelen die voldoen aan de meest recente eisen, kan duurder uitvallen dan voorzien.

In de meerjaren investeringsplannen wordt gerekend met realistische aanschafprijzen.

## 10 Bijlagen

### 10.2 Balans 31-12-2015 t/m 31-12-2019

Balansdatum 31-12	2015 €	2016 €	2017 €	2018 €	2019 €
<b>Activa</b>					
<b>Vaste activa</b>					
Materiële vaste activa	50.813	41.559	38.210	26.053	38.624
Financiële vaste activa	-	-	-	-	-
	50.813	41.559	38.210	26.053	38.624
<b>Vlottende activa</b>					
Vorderingen	362.334	366.059	328.739	1.014.972	588.964
Liquide middelen	1.628.676	1.252.189	2.358.535	694.260	1.227.964
	1.991.010	1.618.248	2.687.274	1.709.232	1.816.928
<b>Totaal activa</b>	<b>2.041.823</b>	<b>1.659.807</b>	<b>2.725.484</b>	<b>1.735.285</b>	<b>1.855.552</b>
<b>Passiva</b>					
Eigen vermogen	209.881	134.467	105.960	203.836	551.668
Voorzieningen	-	-	-	-	-
Langlopende schulden	-	-	-	-	-
Kortlopende schulden	1.831.942	1.525.340	2.619.524	1.531.449	1.303.884
<b>Totaal passiva</b>	<b>2.041.823</b>	<b>1.659.807</b>	<b>2.725.484</b>	<b>1.735.285</b>	<b>1.855.552</b>

### 10.3 Staat van baten en lasten 2015 t/m 2019

Boekjaar	2015 €	2016 €	2017 €	2018 €	2019 €
<b>Baten</b>					
Rijksbijdragen	-	-	-	-	-
Overige overheidsbijdragen/-subsidies	-	-	-	-	-
Overige baten	864.719	847.068	978.296	1.208.448	1.578.235
<b>Totaal baten</b>	<b>864.719</b>	<b>847.068</b>	<b>978.296</b>	<b>1.208.448</b>	<b>1.578.235</b>
<b>Lasten</b>					
Personeelslasten	752.237	757.565	815.177	924.735	1.037.065
Afschrijvingen	13.068	13.304	14.624	13.627	11.177
Huisvestingslasten	26.650	26.803	26.750	27.933	28.365
Overige lasten	123.800	129.615	151.319	144.465	153.928
<b>Totaal lasten</b>	<b>915.755</b>	<b>927.287</b>	<b>1.007.870</b>	<b>1.110.760</b>	<b>1.230.535</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>-51.036</b>	<b>-80.219</b>	<b>-29.574</b>	<b>97.688</b>	<b>347.700</b>
Financiële baten	12.833	4.806	1.067	188	132
Financiële lasten	-	-	-	-	-
<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>12.833</b>	<b>4.806</b>	<b>1.067</b>	<b>188</b>	<b>132</b>
<b>Resultaat</b>	<b>-38.203</b>	<b>-75.413</b>	<b>-28.507</b>	<b>97.876</b>	<b>347.832</b>