

# **Autonoom Gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen**

## **Meerjarenplan 2020 – 2025**

**Opmaak meerjarenplan**

## Administratieve gegevens

<b>Type beleidsrapport:</b>	Meerjarenplan
<b>Naam bestuur:</b>	Autonom gemeentebestuur Stedelijk Onderwijs Antwerpen
<b>NIS-code bestuur:</b>	11002
<b>Adres bestuur:</b>	Lange Gasthuisstraat 15, 2000 Antwerpen
<b>Rapporteringsperiode:</b>	2020 - 2025
<b>Wettelijk depot:</b>	

### Volgnommers budgettaire dagboeken:

Elk beleidsrapport, met uitzondering van de jaarrekening, vermeldt het volgnummer van de laatste inschrijving in elk van de dagboeken, vermeld in dit artikel, dat verwerkt is in het respectieve rapport.

(Artikel 106, §4 van het Besluit van de Vlaamse Regering van 25 juni 2010 betreffende de beleids- en beheerscyclus van de gemeenten, de provincies en de openbare centra voor maatschappelijk welzijn)

Budgettair dagboek van de transactiekredieten voor exploitatie	2020 0000200022 2021 0000210022 2022 0000220022 2023 0000230004 2024 0000240004 2025 0000250004
Budgettair dagboek van de transactiekredieten voor investeringen	2020 0000200022 2021 0000210023 2022 0000220023 2023 0000230005 2024 0000240005 2025 0000250005
Budgettair dagboek van de andere transactiekredieten	2020 0000200022 2021 0000210022 2022 0000220022 2023 0000230004 2024 0000240004 2025 0000250004

## Inhoudsopgave

---

<b>Samenvatting</b>	<b>3</b>
<b>Strategische nota</b>	<b>8</b>
<b>Financiële nota</b>	<b>15</b>
Financiële doelstellingenplan (schema M1)	16
Staat van het financiële evenwicht (schema M2)	17
Overzicht van de kredieten (schema M3)	18
<b>Toelichting</b>	<b>19</b>
Ontvangsten en uitgaven naar functionele aard	19
Ontvangsten en uitgaven naar economische aard	23
Investeringsprojecten	23
Evolutie van de financiële schulden	24
Financiële risico's	25
Omgevingsanalyse	29
Beleidsdoelstelling	29
Toegestane werkings- en investeringssubsidies	29
Personeelsinzet	30
Grondslagen en assumpties	31
Bevoegdheidsmatrix – budgethouders	31
Organogram	32
Documentatie	32
Schema T1	33
Schema T2	34
Schema T3	35
Schema T4	36

## Samenvatting

---

Deze nota geeft een samenvatting van én toelichting bij de opmaak van het meerjarenplan 2020-2025 van het Autonoom Gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen (AG SO). Het geeft een overzicht van de belangrijkste cijfers en enige achtergrondinformatie daarbij.

Het AG SO geeft mee uitvoering aan het Antwerps bestuursakkoord 'De Grote Verbinding' dat vertaald is in het stedelijk meerjarenplan 2020-2025. Het AG SO draagt mee bij aan de realisatie van de strategische doelstelling van de stad Antwerpen: "Antwerpen is de onderwijs hoofdstad van Vlaanderen". Dit realiseert het Stedelijk Onderwijs via zijn actieplan: "Stedelijk Onderwijs bouwt mee aan de stad van morgen".

### **Missie: talentontwikkeling & actief burgerschap**

Het Stedelijk Onderwijs organiseert in opdracht van de stad Antwerpen en binnen het kader van zijn pedagogisch project, kwaliteitsvol onderwijs in een open én stedelijke leeromgeving. We begeleiden het leerproces van kinderen, jongeren en volwassenen. We doen dat in onze kleuter-, lagere en middelbare scholen, academies en centra voor volwassenenonderwijs. Iedereen, zonder uitzondering, is welkom. We geloven in de groeikansen van elke lerende en realiseren samen maximale leerwinst. We ontwikkelen talenten en actief burgerschap. Zo groeit iedere leerling of cursist succesvol door naar een gewaardeerde plaats in de samenleving. Samen met alle betrokkenen engageren we ons om zo de stad van morgen mee vorm te geven.

### **Visie: Stedelijk Onderwijs bouwt mee aan de stad van morgen**

Maximale leerwinst voor elke lerende is de sleutel tot kwalificatie. Hier leggen we de lat hoog. Elke leraar beschikt over expertise en leiderschap en deelt deze met anderen. Sterke teams leveren excellent onderwijs. Ons aanbod is breed en gericht op wie wil (blijven) leren of werken. Onze leer- en werkomgevingen zijn inspirerend en duurzaam. Leren bij het Stedelijk Onderwijs gaat ook over jezelf leren ontdekken en de ruimte krijgen om te oefenen en te participeren als een actieve burger aan de samenleving. We leren samen omgaan met een snel veranderende en onbekende toekomst. We willen dat onze leerlingen en cursisten hun plek vinden in de samenleving. Wij inspireren hen voor het leven. Zo bouwen we mee aan de stad van morgen.

### **Zes acties, vijf speerpunten**

Het actieplan 'Het Stedelijk Onderwijs bouwt mee aan de stad van morgen' wordt geconcretiseerd in vijf inhoudelijke acties die het Stedelijk Onderwijs beschouwt als speerpunten:

- Speerpunt 1: Elke leerling realiseert maximale leerwinst
- Speerpunt 2: Sterke teams leveren excellent onderwijs
- Speerpunt 3: Breed aanbod in functie van leren en werken
- Speerpunt 4: Voldoende, duurzame en inspirerende leer- en werkomgevingen
- Speerpunt 5: Elke leerling ontwikkelt zich tot een actieve burger

Actie 6 is een algemene actie voor registratie van ontvangsten en uitgaven voor de algemene werking die niet toegewezen worden aan de andere acties.

Meer info over de speerpunten is opgenomen in de strategische nota (zie verder).

## Budgettair resultaat

Het AG SO presenteert bij de opmaak van het meerjarenplan 2020-2025 een budget in evenwicht. Het beschikbaar budgettair resultaat van het AG SO is jaarlijks positief. Het resultaat eind 2025 is gelijk aan 0 euro.

Het AG SO verwacht in 2020 een negatief budgettair resultaat van 4.369.832 euro. Het gecumuleerd budgettair resultaat van vorig boekjaar is, na verwerking van het verwacht budgettair resultaat van 2019, 14.063.823 euro. Het gecumuleerd budgettair resultaat wordt in het meerjarenplan gebruikt om de negatieve budgettaire resultaten van de boekjaren 2020-2025 recht te zetten en de noodzakelijke investeringen uit te kunnen voeren.

De autofinancieringsmarge van het AG SO is jaarlijks positief en bedraagt in 2020 8.636.411 euro. De autofinancieringsmarge is een berekeningswijze die aangeeft hoeveel middelen het AG SO over heeft uit de exploitatie, na het betalen van de leninglasten, om investeringen zelf te financieren of om de leningslasten van bijkomende leningen te dragen.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Exploitatie</b>	<b>9 845 946</b>	<b>10 757 910</b>	<b>10 594 072</b>	<b>10 594 213</b>	<b>10 447 260</b>	<b>10 386 295</b>
Ontvangsten	338 730 334	344 764 561	352 115 995	358 677 593	363 634 955	370 382 258
Uitgaven	-328 884 388	-334 006 651	-341 521 923	-348 083 380	-353 187 695	-359 995 963
<b>Investerings</b>	<b>-12 647 826</b>	<b>-35 806 108</b>	<b>-32 975 127</b>	<b>-8 900 895</b>	<b>-8 909 444</b>	<b>-11 703 003</b>
Ontvangsten	53 519 224	59 014 100	53 288 700	39 306 891	36 715 790	34 097 005
Uitgaven	-66 167 049	-94 820 208	-86 263 827	-48 207 786	-45 625 234	-45 800 008
<b>Saldo</b>	<b>-2 801 880</b>	<b>-25 048 198</b>	<b>-22 381 055</b>	<b>1 693 317</b>	<b>1 537 816</b>	<b>-1 316 708</b>
<b>Financiering</b>	<b>-1 567 952</b>	<b>22 887 459</b>	<b>20 667 846</b>	<b>-2 525 817</b>	<b>-2 536 871</b>	<b>-2 671 781</b>
Ontvangsten	45 518	24 748 626	22 950 894	0	0	0
Uitgaven	-1 613 470	-1 861 167	-2 283 048	-2 525 817	-2 536 871	-2 671 781
<b>Budgettair resultaat</b>	<b>-4 369 832</b>	<b>-2 160 739</b>	<b>-1 713 209</b>	<b>-832 499</b>	<b>-999 055</b>	<b>-3 988 489</b>
Gecumuleerd budgettair resultaat vorig boekjaar	14 063 823	9 693 991	7 533 251	5 820 043	4 987 543	3 988 489
<b>Beschikbaar budgettair resultaat</b>	<b>9 693 991</b>	<b>7 533 251</b>	<b>5 820 043</b>	<b>4 987 543</b>	<b>3 988 489</b>	<b>0</b>
Autofinancieringsmarge	8 636 411	11 078 970	10 451 487	9 112 336	9 001 578	8 945 716

## Budgetpositie en doelstelling

Het budget is opgemaakt zowel naar de soort van ontvangst of uitgave (budgetpositie), als naar de bijdrage aan de realisatie van de doelstelling (op niveau van elk speerpunt/actie).

97% van alle ontvangsten in 2020 zijn subsidies. 70% van alle uitgaven van het AG SO in 2020 zijn personeelskosten. 21% van het AG SO budget wordt ingezet op het onderhouden, beheren, renoveren en vernieuwbouwen van het patrimonium. Bijna alle ontvangsten van 2020 worden toegewezen aan actie 6 (algemene werking). 70% van de uitgaven zijn personeelskosten en deze zijn eveneens toegewezen aan actie 6. Bijna 25% van de uitgaven in 2020 dragen bij aan speerpunt 4 (leer- en werkomgevingen). De uitgaven voor personeel, voor het patrimonium én evengoed voor didactisch materiaal, ICT, uitstappen en dergelijke zijn jaarlijks terugkerende uitgaven (exploitatie en investeringen) die stabiel zijn in het meerjarenplan.

Voor de realisatie van de vijf speerpunten zijn specifieke programma's gedefinieerd. Deze programma's bestaan uit nieuwe en bestaande initiatieven waarop het Stedelijk Onderwijs deze legislatuur de focus wil leggen. De speerpunten bevatten naast programma's ook reguliere werking. Het budget per speerpunt en per programma is opgenomen in de strategische nota (zie verder).

## Stadsdotatie

Net als in de voorbije legislaturen voorziet de stad Antwerpen in een exploitatie- en investeringsdotatie voor het AG SO.

In de exploitatiedotatie zijn voornamelijk middelen opgenomen voor het onderhouden en beheren van het patrimonium (inclusief het eigen aandeel in alternatieve financiering van scholenbouw), voor de personeelskosten van de ondersteunende diensten (inclusief de responsabiliseringsbijdrage voor de pensioenen van de statutaire medewerkers), voor ICT en voor het deeltijds kunstonderwijs (DKO). Daarnaast zijn er specifieke middelen voorzien voor beleidsambities rond capaciteit, de afstemming van het onderwijs op de arbeidsmarkt met focus op het verhogen van de gekwalificeerde uitstroom en het lerarentekort.

De investeringsdotatie wordt voornamelijk ingezet voor de realisatie van het masterplan patrimonium. Daarnaast zijn er ook investeringsmiddelen voor het regulier onderhoud aan het patrimonium en voor ICT investeringen.

Een deel van de middelen van de stad aan het AG SO, met name de middelen voor marketing en communicatie, wordt, net als in het vorige meerjarenplan 2014-2019, ter beschikking gesteld op kredieten bij de bedrijfseenheid "Ondernemen en stadsmarketing" van de stad Antwerpen. Het gaat concreet over een bedrag van 254.000 euro per jaar voor onder andere campagnes en drukwerk. Deze middelen zijn niet mee opgenomen in de dotatie aan het AG SO en dus ook niet in het meerjarenplan 2020-2025 van het AG SO.

Het AG SO blijft verder drie leningen (2011, 2012 en 2013) aflossen die de stad heeft toegestaan voor investeringen in specifieke vastgoedprojecten voor REG (Rationeel Energie Gebruik). In de aanpassing aan het meerjarenplan zal de stad, net als in de vorige legislatuur, de dotatie voor 2020 verlagen ter compensatie van de renteloze REG lening van 2013.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal
<b>Exploitatie</b>	<b>-46 234 300</b>	<b>-47 612 428</b>	<b>-49 321 487</b>	<b>-50 845 120</b>	<b>-51 106 460</b>	<b>-52 900 482</b>	<b>-298 020 277</b>
Basisonderwijs	-100 000	-100 000	-190 000	-350 000	-100 000	-130 000	-970 000
DKO	-679 351	-719 351	-679 351	-719 351	-679 351	-719 351	-4 196 108
Financiën	-335 345	-311 392	-287 439	-263 485	-239 532	-215 579	-1 652 773
HR	-25 996 974	-26 258 673	-27 278 156	-28 322 950	-28 611 664	-29 082 418	-165 550 835
ICT	-2 323 512	-2 392 683	-2 433 056	-2 474 237	-2 516 242	-2 559 086	-14 698 816
MC	-35 000	-35 000	-35 000	-35 000	-35 000	-35 000	-210 000
Onderwijsorganisatie	-30 000	-30 000	-30 000	-30 000	-30 000	-30 000	-180 000
Patrimonium	-16 689 118	-17 765 329	-18 253 485	-18 650 096	-18 782 170	-19 904 048	-110 044 245
Secundair onderwijs	-45 000	0	-135 000	0	-112 500	-225 000	-517 500
<b>Investerings</b>	<b>-35 178 001</b>	<b>-34 298 551</b>	<b>-33 419 101</b>	<b>-27 262 951</b>	<b>-24 624 601</b>	<b>-21 106 801</b>	<b>-175 890 006</b>
ICT	-250 000	-250 000	-310 000	-250 000	-515 000	-250 000	-1 825 000
Patrimonium	-34 928 001	-34 048 551	-33 109 101	-27 012 951	-24 109 601	-20 856 801	-174 065 006
<b>Eindtotaal</b>	<b>-81 412 301</b>	<b>-81 910 979</b>	<b>-82 740 588</b>	<b>-78 108 071</b>	<b>-75 731 061</b>	<b>-74 007 283</b>	<b>-473 910 283</b>

## Masterplan onderwijspatrimonium

Het Stedelijk Onderwijs bouwt mee aan de stad van morgen door het realiseren van voldoende, gezonde, duurzame en inspirerende leer- en werkomgevingen voor haar lerenden en medewerkers. Duurzame en inspirerende schoolgebouwen verhogen het welbevinden, wat bijdraagt tot betere leerprestaties. Aantrekkelijke schoolomgevingen en -gebouwen faciliteren het leerproces. Zo zorgen we ervoor dat schoolteams zich kunnen concentreren op hun kerntaak.

Het Masterplan Onderwijspatrimonium 2020-2025 van het AG SO is een concreet programma van vastgoedprojecten (nieuwbouw en renovaties) die bijdragen tot het realiseren van 4 ambities:

1. In een grootstedelijke context met een sterke demografische groei voorziet Stedelijk Onderwijs in een voldoende en gepast aanbod en draagt zijn steentje bij tot de nodige capaciteitsuitbreidingen in basis- en secundair onderwijs.
2. Het Stedelijk Onderwijs zet zijn inhaalbeweging verder en zorgt voor het behoud van capaciteit door het bouwen, renoveren en onderhouden van zijn schoolgebouwen tot kwalitatieve en gezonde leer- en werkomgevingen.
3. Het Stedelijk Onderwijs realiseert duurzame en toekomstbestendige schoolgebouwen. We realiseren mee de klimaatdoelstellingen van de stad met energiebesparende maatregelen, meer groen in buitenruimtes, verbetering van de luchtkwaliteit, ...
4. Stedelijk Onderwijs voorziet multifunctionele en flexibele gebouwen en speelplaatsen, die waar mogelijk breed kunnen gebruikt worden door wijk-, cultuur- en sportverenigingen, zodat de school het kloppend hart van de wijk kan zijn.

Het masterplan wordt gerealiseerd via investeringen enerzijds en via alternatieve financieringen (DBFM Scholen van morgen, project specifieke DBFM, huursubsidies) anderzijds.

#### Investeringen

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal
<b>Ontvangsten</b>	<b>54.904.180</b>	<b>58.389.982</b>	<b>52.173.922</b>	<b>39.076.213</b>	<b>36.186.651</b>	<b>33.302.929</b>	<b>274.033.876</b>
Stad	32.428.001	31.548.551	30.609.101	24.512.951	21.609.601	18.356.801	159.065.006
Agion	17.757.287	22.533.322	17.729.136	11.000.000	11.000.000	11.759.002	91.778.747
Eigen middelen	4.718.891	4.308.109	3.835.685	3.563.262	3.577.050	3.187.126	23.190.124
<b>Uitgaven</b>	<b>-54.904.180</b>	<b>-58.389.982</b>	<b>-52.173.922</b>	<b>-39.076.213</b>	<b>-36.186.651</b>	<b>-33.302.929</b>	<b>-274.033.876</b>
Gebouwen	-54.054.180	-56.889.982	-51.573.922	-37.076.213	-35.586.651	-32.302.929	-267.483.876
Meubilair	-850.000	-1.500.000	-600.000	-2.000.000	-600.000	-1.000.000	-6.550.000

#### Alternatieve financiering

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal
Cadix	-609 417	-1 531 084	-954 798	-992 819	-992 819	-1 107 152	<b>-6 188 089</b>
Bluegate	0	0	-950 938	-433 834	-433 835	-433 834	<b>-2 252 441</b>
Topsport	0	-200 905	-93 187	-93 189	-93 188	-93 188	<b>-573 657</b>
Madras	-48 479	-37 806	-17 558	-24 619	0	-261 495	<b>-389 957</b>
De Leerexpert Schotensesteenweg	-96 791	-75 480	-35 054	-49 153	0	-571 182	<b>-827 660</b>
Huur nieuw zuid	-60 000	-125 000	-125 000	-125 000	-125 000	-125 000	<b>-685 000</b>
<b>Totaal eigen aandeel</b>	<b>-814 687</b>	<b>-1 970 275</b>	<b>-2 176 535</b>	<b>-1 718 614</b>	<b>-1 644 842</b>	<b>-2 591 851</b>	<b>-10 916 804</b>

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Exploitatie</b>	<b>9.845.946</b>	<b>10.757.910</b>	<b>10.594.072</b>	<b>10.594.213</b>	<b>10.447.260</b>	<b>10.386.295</b>
<b>Ontvangsten</b>	<b>338.730.334</b>	<b>344.764.561</b>	<b>352.115.995</b>	<b>358.677.593</b>	<b>363.634.955</b>	<b>370.382.258</b>
70 Opbrengsten uit de werking	9.093.525	9.159.507	9.189.762	9.228.339	9.278.391	9.319.236
74 Subsidies, toelagen en andere operationele opbrengsten	328.551.109	334.079.180	340.630.436	346.888.078	351.842.636	358.409.830
75 Financiële opbrengsten	1.085.700	1.525.874	2.295.797	2.561.176	2.513.928	2.653.193
<b>Uitgaven</b>	<b>-328.884.388</b>	<b>-334.006.651</b>	<b>-341.521.923</b>	<b>-348.083.380</b>	<b>-353.187.695</b>	<b>-359.995.963</b>
60 Aankopen voor doorverkoop	-5.675.639	-5.805.329	-5.855.722	-5.949.566	-6.022.979	-6.121.759
61 Diensten en diverse goederen	-46.309.611	-46.246.242	-47.240.620	-47.842.916	-48.130.773	-49.649.131
62 Bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen	-273.619.986	-278.192.848	-283.595.905	-289.097.893	-293.918.690	-298.932.746
64 Toegestande werkingssubsidies en andere operationele koste	-1.407.422	-1.301.069	-1.316.476	-1.333.979	-1.353.995	-1.367.915
65 Financiële kosten	-1.871.730	-2.461.164	-3.513.200	-3.859.026	-3.761.258	-3.924.412
<b>Investerings</b>	<b>-12.647.826</b>	<b>-35.806.108</b>	<b>-32.975.127</b>	<b>-8.900.895</b>	<b>-8.909.444</b>	<b>-11.703.003</b>
<b>Ontvangsten</b>	<b>53.519.224</b>	<b>59.014.100</b>	<b>53.288.700</b>	<b>39.306.891</b>	<b>36.715.790</b>	<b>34.097.005</b>
15 Investeringsubsidies	53.115.289	56.831.873	51.148.237	38.262.951	35.624.601	32.865.803
49 Vorderingen op lange termijn die binnen het jaar	403.935	2.182.227	2.140.463	1.043.940	1.091.189	1.231.202
<b>Uitgaven</b>	<b>-66.167.049</b>	<b>-94.820.208</b>	<b>-86.263.827</b>	<b>-48.207.786</b>	<b>-45.625.234</b>	<b>-45.800.008</b>
21 Immateriële vaste activa	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000
22 Terreinen, gebouwen, wegen en andere infrastructuur	-57.419.824	-59.876.649	-54.515.589	-39.997.879	-38.516.651	-35.201.930
23 Installaties, machines, uitrusting en computers	-5.370.258	-4.698.550	-4.758.049	-4.586.717	-5.019.785	-4.881.511
24 Meubilair en rollend materiaal	-3.276.967	-2.931.421	-2.007.581	-3.523.190	-1.988.798	-5.616.567
25 Vaste activa in leasing	0	-27.213.589	-24.882.608	0	0	0
<b>Liquiditeiten</b>	<b>-1.567.952</b>	<b>22.887.459</b>	<b>20.667.846</b>	<b>-2.525.817</b>	<b>-2.536.871</b>	<b>-2.671.781</b>
<b>Ontvangsten</b>	<b>45.518</b>	<b>24.748.626</b>	<b>22.950.894</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
17 Schulden op lange termijn	45.518	24.748.626	22.950.894	0	0	0
<b>Uitgaven</b>	<b>-1.613.470</b>	<b>-1.861.167</b>	<b>-2.283.048</b>	<b>-2.525.817</b>	<b>-2.536.871</b>	<b>-2.671.781</b>
42 Schulden op lange termijn die binnen het jaar vervallen	-1.613.470	-1.861.167	-2.283.048	-2.525.817	-2.536.871	-2.671.781
<b>Budgettair resultaat boekjaar</b>	<b>-4.369.832</b>	<b>-2.160.739</b>	<b>-1.713.209</b>	<b>-832.499</b>	<b>-999.055</b>	<b>-3.988.489</b>



## Strategische nota

---

De strategische nota is een onderdeel van de opmaak van het meerjarenplan 2020-2025 van het AG Stedelijk Onderwijs Antwerpen (AG SO).

De strategische nota omvat

- de strategische doelstelling;
- het actieplan voor de realisatie van de strategische doelstelling;
- de vijf speerpunten (acties) waaruit het actieplan bestaat;
- de programma's waaruit de speerpunten (acties) bestaan.

De realisatietermijn valt samen met het meerjarenplan (2020-2025).

Het AG SO geeft mee uitvoering aan het Antwerps bestuursakkoord De Grote Verbinding dat vertaald is in het stedelijk meerjarenplan 2020-2025. Het AG SO draagt mee bij aan de realisatie van de strategische doelstelling van de stad Antwerpen: "Antwerpen is de onderwijshoofdstad van Vlaanderen" (2LWS02). Dit realiseert het Stedelijk Onderwijs via zijn actieplan : "Stedelijk Onderwijs bouwt mee aan de stad van morgen" (2LWS0205).

2LWS0205 - Het stedelijk onderwijs bouwt mee aan de stad van morgen.

Maximale leerwinst voor elke lerende is de sleutel tot kwalificatie. Hier leggen we de lat hoog. Elke leraar beschikt over expertise en leiderschap en deelt deze met anderen. Sterke teams leveren excellent onderwijs. Ons aanbod is breed en gericht op wie wil (blijven) leren of werken. Onze leer- en werkomgevingen zijn inspirerend en duurzaam. Leren bij het Stedelijk Onderwijs gaat ook over jezelf leren ontdekken en de ruimte krijgen om te oefenen en te participeren als een actieve burger aan de samenleving. We leren samen omgaan met een snel veranderende en onbekende toekomst. We willen dat onze leerlingen en cursisten hun plek vinden in de samenleving. Wij inspireren hen voor het leven. Zo bouwen we mee aan de stad van morgen. Dat willen we realiseren aan de hand van vijf speerpunten (acties).

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>01 Maximale leerwinst</b>	<b>-12.929.459</b>	<b>-13.112.977</b>	<b>-13.394.557</b>	<b>-13.656.556</b>	<b>-13.757.974</b>	<b>-13.998.777</b>
<b>Exploitatie</b>	<b>-12.798.521</b>	<b>-12.986.977</b>	<b>-13.205.557</b>	<b>-13.404.889</b>	<b>-13.610.608</b>	<b>-13.799.259</b>
Ontvangsten	53.568	20.860	17.760	16.260	15.260	16.260
Uitgaven	-12.852.089	-13.007.837	-13.223.317	-13.421.149	-13.625.868	-13.815.519
<b>Investeringsen</b>	<b>-130.938</b>	<b>-126.000</b>	<b>-189.000</b>	<b>-251.667</b>	<b>-147.367</b>	<b>-199.518</b>
Uitgaven	-130.938	-126.000	-189.000	-251.667	-147.367	-199.518
<b>02 Sterke teams</b>	<b>-2.498.816</b>	<b>-2.458.771</b>	<b>-2.532.344</b>	<b>-2.515.121</b>	<b>-2.579.533</b>	<b>-2.554.729</b>
<b>Exploitatie</b>	<b>-2.398.816</b>	<b>-2.358.771</b>	<b>-2.432.344</b>	<b>-2.415.121</b>	<b>-2.479.533</b>	<b>-2.454.729</b>
Ontvangsten	299.900	303.178	308.085	312.995	317.984	323.053
Uitgaven	-2.698.716	-2.661.949	-2.740.429	-2.728.117	-2.797.517	-2.777.781
<b>Investeringsen</b>	<b>-100.000</b>	<b>-100.000</b>	<b>-100.000</b>	<b>-100.000</b>	<b>-100.000</b>	<b>-100.000</b>
Uitgaven	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000
<b>03 Breed aanbod</b>	<b>-2.057.900</b>	<b>-2.120.830</b>	<b>-2.053.576</b>	<b>-2.116.843</b>	<b>-2.098.497</b>	<b>-2.164.763</b>
<b>Exploitatie</b>	<b>-2.057.900</b>	<b>-2.120.830</b>	<b>-2.053.576</b>	<b>-2.116.843</b>	<b>-2.098.497</b>	<b>-2.164.763</b>
Ontvangsten	435.218	434.913	441.725	448.441	455.263	462.194
Uitgaven	-2.493.118	-2.555.743	-2.495.301	-2.565.284	-2.553.760	-2.626.957
<b>04 Leer- en werkomgevingen</b>	<b>-42.307.209</b>	<b>-41.287.896</b>	<b>-41.393.261</b>	<b>-40.845.430</b>	<b>-41.069.258</b>	<b>-45.325.740</b>
<b>Exploitatie</b>	<b>-29.327.705</b>	<b>-29.651.887</b>	<b>-30.437.753</b>	<b>-30.839.658</b>	<b>-30.884.722</b>	<b>-32.204.907</b>
Ontvangsten	1.597.951	2.118.718	3.207.634	3.592.897	3.546.692	3.751.604
Uitgaven	-30.925.656	-31.770.605	-33.645.387	-34.432.555	-34.431.413	-35.956.511
<b>Investeringsen</b>	<b>-12.416.888</b>	<b>-35.580.108</b>	<b>-32.686.127</b>	<b>-8.549.229</b>	<b>-8.662.077</b>	<b>-11.403.485</b>
Ontvangsten	53.519.224	59.014.100	53.288.700	39.306.891	36.715.790	34.097.005
Uitgaven	-65.936.111	-94.594.208	-85.974.827	-47.856.120	-45.377.867	-45.500.489
<b>Liquiditeiten</b>	<b>-562.616</b>	<b>23.944.099</b>	<b>21.730.619</b>	<b>-1.456.543</b>	<b>-1.522.459</b>	<b>-1.717.348</b>
Ontvangsten	0	24.748.626	22.950.894	0	0	0
Uitgaven	-562.616	-804.527	-1.220.275	-1.456.543	-1.522.459	-1.717.348
<b>05 Actieve burger</b>	<b>-116.100</b>	<b>-111.900</b>	<b>-114.400</b>	<b>-114.900</b>	<b>-114.900</b>	<b>-114.900</b>
<b>Exploitatie</b>	<b>-116.100</b>	<b>-111.900</b>	<b>-114.400</b>	<b>-114.900</b>	<b>-114.900</b>	<b>-114.900</b>
Ontvangsten	382.766	38.012	11.500	5.500	5.500	5.500
Uitgaven	-498.866	-149.912	-125.900	-120.400	-120.400	-120.400
<b>06 Algemene werking</b>	<b>55.539.652</b>	<b>56.931.635</b>	<b>57.774.929</b>	<b>58.416.351</b>	<b>58.621.107</b>	<b>60.170.420</b>
<b>Exploitatie</b>	<b>56.544.988</b>	<b>57.988.274</b>	<b>58.837.702</b>	<b>59.485.624</b>	<b>59.635.519</b>	<b>61.124.853</b>
Ontvangsten	335.960.932	341.848.879	348.129.291	354.301.500	359.294.256	365.823.648
Uitgaven	-279.415.944	-283.860.605	-289.291.589	-294.815.875	-299.658.737	-304.698.795
<b>Liquiditeiten</b>	<b>-1.005.336</b>	<b>-1.056.640</b>	<b>-1.062.773</b>	<b>-1.069.274</b>	<b>-1.014.412</b>	<b>-954.433</b>
Ontvangsten	45.518	0	0	0	0	0
Uitgaven	-1.050.854	-1.056.640	-1.062.773	-1.069.274	-1.014.412	-954.433
<b>Totaal</b>	<b>-4.369.832</b>	<b>-2.160.739</b>	<b>-1.713.209</b>	<b>-832.499</b>	<b>-999.055</b>	<b>-3.988.489</b>

## 2LWS020501 - Elke leerling realiseert maximale leerwinst.

De leer-kracht van de lerende staat centraal. We verwachten hoge leerprestaties en maximale leerwinst. We verhogen de gekwalificeerde uitstroom. We begeleiden de lerende en houden rekening met de specifieke noden. Elke leraar maakt hierbij het verschil. We meten leereffecten, begeleiden en sturen bij. We toetsen praktijkervaringen af aan wetenschappelijke inzichten.

Voor de realisatie van dit speerpunt zijn er twee programma's.

### **Programma 1.1: Ontwikkeling onderwijskwaliteit (PROG11)**

Het Stedelijk Onderwijs legt de lat hoog en streeft naar excellentie. We investeren in kwaliteitsontwikkeling zodat onze lerenden hoge leerresultaten behalen en leerwinst boeken.

De directeur is, samen met schoolteam, verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de onderwijskwaliteit gebaseerd op een gedragen visie. Ze kunnen voor het versterken van hun beleidsvoerend vermogen rekenen op ondersteuning.

### **Programma 1.2: Leerlingenbegeleiding (PROG12)**

Het Stedelijk Onderwijs kiest uitdrukkelijk voor een schoolbeleid dat het evenwicht houdt tussen zorg en excelleren. We willen onze leerlingen een gelijke toegang geven tot het volledige onderwijsaanbod en we werken drempels maximaal weg. We zetten onze schaalgrootte in om elke leerling optimaal te versterken, te begeleiden en de zorg te bieden die nodig is. We geven extra aandacht aan aspecten eigen aan een veranderende samenleving in functie van persoonsvorming en sociale vorming. Dit programma wordt gerealiseerd in nauwe samenwerking met het programma 'Actief burgerschap op school' (PROG51).

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>01 Maximale leerwinst</b>	<b>-12.929.459</b>	<b>-13.112.977</b>	<b>-13.394.557</b>	<b>-13.656.556</b>	<b>-13.757.974</b>	<b>-13.998.777</b>
<b>A00000 Maximale leerwinst</b>	<b>-12.861.624</b>	<b>-13.035.952</b>	<b>-13.281.444</b>	<b>-13.533.674</b>	<b>-13.622.855</b>	<b>-13.872.568</b>
<b>Exploitatie</b>	<b>-12.730.686</b>	<b>-12.909.952</b>	<b>-13.092.444</b>	<b>-13.282.007</b>	<b>-13.475.489</b>	<b>-13.673.050</b>
Ontvangsten	53.568	20.860	17.760	16.260	15.260	16.260
Uitgaven	-12.784.254	-12.930.812	-13.110.204	-13.298.267	-13.490.749	-13.689.310
<b>Investeringen</b>	<b>-130.938</b>	<b>-126.000</b>	<b>-189.000</b>	<b>-251.667</b>	<b>-147.367</b>	<b>-199.518</b>
Uitgaven	-130.938	-126.000	-189.000	-251.667	-147.367	-199.518
<b>PROG11 Ontwikkeling kwaliteit</b>	<b>-67.835</b>	<b>-77.025</b>	<b>-113.113</b>	<b>-122.882</b>	<b>-135.119</b>	<b>-126.209</b>
<b>Exploitatie</b>	<b>-67.835</b>	<b>-77.025</b>	<b>-113.113</b>	<b>-122.882</b>	<b>-135.119</b>	<b>-126.209</b>
Uitgaven	-67.835	-77.025	-113.113	-122.882	-135.119	-126.209

## 2LWS020502 - Sterke teams leveren excellent onderwijs.

Elk team ontwikkelt zich tot een professionele leergemeenschap, die de leerwinst verhoogt en de draagkracht versterkt. We werken waardengedreven in een cultuur van vertrouwen en permanente feedback. We werken participatief en co-creatief. We stimuleren persoonlijk en gedeeld leiderschap. We vertrekken vanuit engagement en appreciatie. Samen creëren we een aantrekkelijk klimaat waar mensen graag willen werken.

Voor de realisatie van dit speerpunt zijn er drie programma's.

### **Programma 2.1: Persoonlijk en gedeeld leiderschap (PROG21)**

Sterke teams leveren excellent onderwijs en dragen bij aan de leerwinst van hun lerenden. Stedelijk Onderwijs is een waardengedreven netwerkorganisatie. Het zijn de gemeenschappelijke waarden die medewerkers drijven en verbinden.

De bedrijfswaarden (vertrouwen, deskundigheid, openheid, betrokkenheid en inspiratie) vormen de leidraad van hoe we werken en omgaan met elkaar. Medewerkers krijgen de kans om initiatief te nemen, zich te ontwikkelen en om samen op zoek te gaan naar oplossingen en nieuwe inzichten los van hiërarchie.

### Programma 2.2: Draagkracht in balans (PROG22)

De draagkracht van schoolteams staat onder druk. We stellen alles in het werk om het evenwicht te herstellen tussen hoge maatschappelijke verwachtingen en de kracht van onze teams om aan die verwachtingen te voldoen. Onderwijs is een verhaal van mensen. We investeren in het psycho-sociaal welzijn van onze medewerkers. In dit programma willen we extra aandacht geven aan de verlaging van de draaglast. Dat doen we door de planlast aan te pakken, door in te zetten op een aangepaste schoolorganisatie en op een geïntegreerd welzijnsbeleid.

### Programma 2.3: Aantrekkelijke werkgever (PROG23)

Het Stedelijk Onderwijs positioneert zich als aantrekkelijke onderwijswerkgever in de ruime regio. We bieden zo een antwoord op het lerarentekort. We willen dat meer potentiële kandidaten expliciet kiezen voor het Stedelijk Onderwijs omwille van onze identiteit en het pedagogische project. We willen een diverser potentieel aanspreken, het afhaken van starters verminderen en zij-instromers aantrekken. Een sterk uitgebouwde HR-strategie vormt de basis voor een authentieke en wervende marketing strategie. In onze employer branding campagne staan de verhalen van onze medewerkers centraal want zij zijn onze belangrijkste ambassadeurs. Ze vertellen hun kijk op (Stedelijk) onderwijs.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>02 Sterke teams</b>	<b>-2.498.816</b>	<b>-2.458.771</b>	<b>-2.532.344</b>	<b>-2.515.121</b>	<b>-2.579.533</b>	<b>-2.554.729</b>
<b>A00000 Sterke teams</b>	<b>-1.840.816</b>	<b>-1.850.771</b>	<b>-1.874.344</b>	<b>-1.907.121</b>	<b>-1.921.533</b>	<b>-1.946.729</b>
<b>Exploitatie</b>	<b>-1.840.816</b>	<b>-1.850.771</b>	<b>-1.874.344</b>	<b>-1.907.121</b>	<b>-1.921.533</b>	<b>-1.946.729</b>
Ontvangsten	299.900	303.178	308.085	312.995	317.984	323.053
Uitgaven	-2.140.716	-2.153.949	-2.182.429	-2.220.117	-2.239.517	-2.269.781
<b>PROG21 Leiderschap</b>	<b>-195.000</b>	<b>-195.000</b>	<b>-195.000</b>	<b>-195.000</b>	<b>-195.000</b>	<b>-195.000</b>
<b>Exploitatie</b>	<b>-195.000</b>	<b>-195.000</b>	<b>-195.000</b>	<b>-195.000</b>	<b>-195.000</b>	<b>-195.000</b>
Uitgaven	-195.000	-195.000	-195.000	-195.000	-195.000	-195.000
<b>PROG22 Draagkracht in balans</b>	<b>-28.000</b>	<b>-28.000</b>	<b>-28.000</b>	<b>-28.000</b>	<b>-28.000</b>	<b>-28.000</b>
<b>Exploitatie</b>	<b>-28.000</b>	<b>-28.000</b>	<b>-28.000</b>	<b>-28.000</b>	<b>-28.000</b>	<b>-28.000</b>
Uitgaven	-28.000	-28.000	-28.000	-28.000	-28.000	-28.000
<b>PROG23 Aantrekkelijke werkgever</b>	<b>-435.000</b>	<b>-385.000</b>	<b>-435.000</b>	<b>-385.000</b>	<b>-435.000</b>	<b>-385.000</b>
<b>Exploitatie</b>	<b>-335.000</b>	<b>-285.000</b>	<b>-335.000</b>	<b>-285.000</b>	<b>-335.000</b>	<b>-285.000</b>
Uitgaven	-335.000	-285.000	-335.000	-285.000	-335.000	-285.000
<b>Investerings</b>	<b>-100.000</b>	<b>-100.000</b>	<b>-100.000</b>	<b>-100.000</b>	<b>-100.000</b>	<b>-100.000</b>
Uitgaven	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000

### 2LWS020503 – Breed aanbod in functie van leren en werken

We organiseren een aantrekkelijk, breed en toekomstgericht opleidingsaanbod zodat iedereen de kans krijgt zich levenslang te ontwikkelen. Het doel van onze opleidingen is groeien naar werk, een vervolgopleiding of persoonlijke ontwikkeling. We werken samen met partners om de aansluiting tussen onderwijs en de arbeidsmarkt te versterken.

Voor de realisatie van dit speerpunt zijn er drie programma's.

### Programma 3.1: Levenslang leren (PROG31)

Het Stedelijk Onderwijs heeft de unieke positie in de stad om het levenslang leren van elke Antwerpenaar te garanderen. We organiseren een breed en doordacht opleidingsaanbod in functie van werk of een vervolgopleiding. Door te investeren in doorlopende leerlijnen en ononderbroken leerloopbanen verhogen we de gekwalificeerde uitstroom en verminderen we de schoolse vertraging. Schaalgrootte en lange termijnvisie vormen de basis van onze strategische aanbodsoefening.

### Programma 3.2: Onderwijs-arbeidsmarkt (PROG32)

Met dit programma willen we de gekwalificeerde uitstroom verhogen door een naadloze aansluiting met de arbeidsmarkt te realiseren. We werken nauw samen met de stad en externe partners. Tussen onderwijs en arbeidsmarkt creëren we innoverende hefboomen, die een antwoord kunnen bieden op de uitdagingen van het werken en leren in de stad van morgen.

### Programma 3.3: Aantrekkelijke onderwijsverstrekker (PROG33)

Het Stedelijk Onderwijs heeft nood aan een duidelijke marketingstrategie om zijn scholen onderscheidend en aantrekkelijk te profileren naar zijn doelgroepen. Het merk Stedelijk Onderwijs kan hierin ondersteunend en versterkend zijn. We bouwen aan een sterke reputatie. Onze medewerkers, ouders en leerlingen zijn ons uithangbord en ambassadeurs.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>03 Breed aanbod</b>	<b>-2.057.900</b>	<b>-2.120.830</b>	<b>-2.053.576</b>	<b>-2.116.843</b>	<b>-2.098.497</b>	<b>-2.164.763</b>
<b>A00000 Breed aanbod</b>	<b>-1.631.043</b>	<b>-1.642.508</b>	<b>-1.668.099</b>	<b>-1.689.176</b>	<b>-1.708.604</b>	<b>-1.732.610</b>
<b>Exploitatie</b>	<b>-1.631.043</b>	<b>-1.642.508</b>	<b>-1.668.099</b>	<b>-1.689.176</b>	<b>-1.708.604</b>	<b>-1.732.610</b>
Ontvangsten	425.875	434.913	441.725	448.441	455.263	462.194
Uitgaven	-2.056.918	-2.077.421	-2.109.824	-2.137.617	-2.163.868	-2.194.804
<b>PROG31 Levenslang leren</b>	<b>-244.257</b>	<b>-258.600</b>	<b>-218.600</b>	<b>-258.600</b>	<b>-218.600</b>	<b>-258.600</b>
<b>Exploitatie</b>	<b>-244.257</b>	<b>-258.600</b>	<b>-218.600</b>	<b>-258.600</b>	<b>-218.600</b>	<b>-258.600</b>
Ontvangsten	9.343	0	0	0	0	0
Uitgaven	-253.600	-258.600	-218.600	-258.600	-218.600	-258.600
<b>PROG32 Onderwijs arbeidsmarkt</b>	<b>-30.000</b>	<b>-30.000</b>	<b>-30.000</b>	<b>-30.000</b>	<b>-30.000</b>	<b>-30.000</b>
<b>Exploitatie</b>	<b>-30.000</b>	<b>-30.000</b>	<b>-30.000</b>	<b>-30.000</b>	<b>-30.000</b>	<b>-30.000</b>
Uitgaven	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000	-30.000
<b>PROG33 Aantrekkelijk onderwijs</b>	<b>-152.600</b>	<b>-189.722</b>	<b>-136.877</b>	<b>-139.067</b>	<b>-141.292</b>	<b>-143.553</b>
Aantrekkelijk onderwijs	-152.600	-189.722	-136.877	-139.067	-141.292	-143.553
<b>Exploitatie</b>	<b>-152.600</b>	<b>-189.722</b>	<b>-136.877</b>	<b>-139.067</b>	<b>-141.292</b>	<b>-143.553</b>
Uitgaven	-152.600	-189.722	-136.877	-139.067	-141.292	-143.553

### 2LWS020504 - Voldoende, duurzame en inspirerende leer- en werkomgevingen

We spelen onze schaalgrootte uit en gaan efficiënt om met mensen, middelen en ruimte. Scholen, academies en centra zijn inspirerende, gezonde en veilige leeromgevingen die professioneel zijn uitgerust. We investeren in voldoende capaciteit en duurzame gebouwen die we breed openstellen.

Voor de realisatie van dit speerpunt zijn er drie programma's.

### Programma 4.1: Aantrekkelijke schoolomgeving (PROG41)

Het Stedelijk Onderwijs bouwt mee aan de stad van morgen door het realiseren van voldoende, gezonde, duurzame en inspirerende leer- en werkomgevingen voor haar lerenden en medewerkers. Duurzame en inspirerende schoolgebouwen verhogen het welbevinden, wat bijdraagt tot betere leerprestaties. Aantrekkelijke gebouwen faciliteren het leerproces. Zo zorgen we ervoor dat schoolteams zich kunnen concentreren op hun kerntaak.

### Programma 4.2: Digitalisering onderwijs (PROG42)

Technologie is niet meer weg te denken in de samenleving. Leraren hebben de nodige digitale competenties nodig om die technologie toe te passen in de onderwijsleerpraktijk. Hiervoor moet elke school uitgerust zijn met de nodige telematica basisuitrusting. Daarnaast blijven we investeren in het verbeteren of vernieuwen van de bestaande IT-toepassingen.

### Programma 4.3: Servicemodel op maat van de scholen (PROG43)

We willen de ondersteuning en coördinatie naar scholen efficiënter en doeltreffender organiseren. We helpen scholen in het versterken van hun onderwijsproces. Door een slimme coördinatie ondersteunen we hen maximaal in de uitvoering van de zakelijke processen.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>04 Leer- en werkomgevingen</b>	<b>-42.307.209</b>	<b>-41.287.896</b>	<b>-41.393.261</b>	<b>-40.845.430</b>	<b>-41.069.258</b>	<b>-45.325.740</b>
<b>A00000 Leer- en werkomgevingen</b>	<b>-2.959.668</b>	<b>-2.255.223</b>	<b>-2.813.605</b>	<b>-8.627.804</b>	<b>-11.382.948</b>	<b>-18.219.074</b>
<b>Exploitatie</b>	<b>-28.220.738</b>	<b>-28.448.137</b>	<b>-28.334.410</b>	<b>-27.995.848</b>	<b>-28.041.333</b>	<b>-28.013.315</b>
Ontvangsten	192.304	93.464	86.490	82.524	83.567	85.118
Uitgaven	-28.413.041	-28.541.602	-28.420.900	-28.078.372	-28.124.899	-28.098.432
<b>Investeringen</b>	<b>25.261.070</b>	<b>26.192.914</b>	<b>25.520.805</b>	<b>19.368.044</b>	<b>16.658.385</b>	<b>9.794.240</b>
Ontvangsten	35.358.001	34.298.551	33.419.101	27.262.951	24.624.601	21.106.801
Uitgaven	-10.096.931	-8.105.637	-7.898.296	-7.894.907	-7.966.216	-11.312.561
<b>PROG41 Schoolomgeving</b>	<b>-38.642.541</b>	<b>-38.487.673</b>	<b>-37.849.655</b>	<b>-31.572.626</b>	<b>-28.651.310</b>	<b>-26.361.665</b>
<b>Exploitatie</b>	<b>-936.968</b>	<b>-1.193.750</b>	<b>-2.093.343</b>	<b>-2.833.810</b>	<b>-2.833.389</b>	<b>-4.181.592</b>
Ontvangsten	1.405.647	2.025.254	3.121.144	3.510.373	3.463.125	3.666.486
Uitgaven	-2.342.615	-3.219.004	-5.214.487	-6.344.183	-6.296.514	-7.848.078
<b>Investeringen</b>	<b>-37.142.958</b>	<b>-61.238.023</b>	<b>-57.486.932</b>	<b>-27.282.273</b>	<b>-24.295.462</b>	<b>-20.462.725</b>
Ontvangsten	18.161.222	24.715.549	19.869.599	12.043.940	12.091.189	12.990.204
Uitgaven	-55.304.180	-85.953.571	-77.356.530	-39.326.213	-36.386.651	-33.452.929
<b>Liquiditeiten</b>	<b>-562.616</b>	<b>23.944.099</b>	<b>21.730.619</b>	<b>-1.456.543</b>	<b>-1.522.459</b>	<b>-1.717.348</b>
Ontvangsten	0	24.748.626	22.950.894	0	0	0
Uitgaven	-562.616	-804.527	-1.220.275	-1.456.543	-1.522.459	-1.717.348
<b>PROG42 Digitalisering onderwijs</b>	<b>-535.000</b>	<b>-535.000</b>	<b>-720.000</b>	<b>-635.000</b>	<b>-1.025.000</b>	<b>-735.000</b>
Digitalisering onderwijs	-535.000	-535.000	-720.000	-635.000	-1.025.000	-735.000
<b>Investeringen</b>	<b>-535.000</b>	<b>-535.000</b>	<b>-720.000</b>	<b>-635.000</b>	<b>-1.025.000</b>	<b>-735.000</b>
Uitgaven	-535.000	-535.000	-720.000	-635.000	-1.025.000	-735.000
<b>PROG43 Servicemodel op maat</b>	<b>-170.000</b>	<b>-10.000</b>	<b>-10.000</b>	<b>-10.000</b>	<b>-10.000</b>	<b>-10.000</b>
<b>Exploitatie</b>	<b>-170.000</b>	<b>-10.000</b>	<b>-10.000</b>	<b>-10.000</b>	<b>-10.000</b>	<b>-10.000</b>
Uitgaven	-170.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000

### 2LWS020505 - Elke leerling ontwikkelt zich tot een actieve burger

De school is een veilige oefenplek om burgerschapscompetenties te verwerven en samen te werken aan een betere stad. We zoeken samen antwoorden op uitdagingen in een veranderende samenleving. We zien actief burgerschap als deel van elk vak en als rode draad doorheen de ganse schoolwerking. We willen samen met alle lerenden en betrokkenen onze scholen rechtvaardiger, democratischer, vreedzamer, diverser en wereldser maken. Het versterken van taalvaardigheid is een cruciale hefboom om zich te ontwikkelen, uit te drukken en relaties uit te bouwen.

Voor de realisatie van dit speerpunt zijn er twee programma's gedefinieerd.

### Programma 5.1 Actief burgerschap op school (PROG51)

Voor het Stedelijk Onderwijs gaat onderwijs over méér dan vakkennis verwerven. Onderwijs gaat ook over het leven. En tegelijkertijd zien wij het leven als een aaneenschakeling van levenslang leren.

Actief burgerschap is voor ons niet te vatten in één vak, maar loopt als een rode draad doorheen een ganse schoolwerking. Deze zienswijze vertalen we in de slagzin 'Onderwijs is leven', waarmee we willen duidelijk maken hoe wij kijken naar actief burgerschap op school.

### Programma 5.2 Taal in de stad (PROG52)

Voor heel wat van onze leerlingen is het Nederlands de tweede of zelfs de derde taal. We zetten voor al onze leerlingen dan ook sterk in op een grondige algemene beheersing van het Nederlands én op een degelijke kennis van een of meerdere andere talen. De taalvaardigheid van onze leerlingen is een voorwaarde voor kwalificatie, persoonsvorming en sociale vorming. We willen dat ze doorgroeien naar een gewaardeerde plek in onze samenleving. Dit programma is dan ook nauw verweven met de realisatie van de andere programma's (PROG51, PROG11,...). Iedere leraar van het Stedelijk Onderwijs is immers taalleraar.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>05 Actieve burger</b>	<b>-116.100</b>	<b>-111.900</b>	<b>-114.400</b>	<b>-114.900</b>	<b>-114.900</b>	<b>-114.900</b>
<b>A00000 Actieve Burger</b>	<b>1.900</b>	<b>6.100</b>	<b>3.600</b>	<b>3.100</b>	<b>3.100</b>	<b>3.100</b>
<b>Exploitatie</b>	<b>1.900</b>	<b>6.100</b>	<b>3.600</b>	<b>3.100</b>	<b>3.100</b>	<b>3.100</b>
Ontvangsten	382.766	38.012	11.500	5.500	5.500	5.500
Uitgaven	-380.866	-31.912	-7.900	-2.400	-2.400	-2.400
<b>PROG51 Burgerschap op school</b>	<b>-118.000</b>	<b>-118.000</b>	<b>-118.000</b>	<b>-118.000</b>	<b>-118.000</b>	<b>-118.000</b>
<b>Exploitatie</b>	<b>-118.000</b>	<b>-118.000</b>	<b>-118.000</b>	<b>-118.000</b>	<b>-118.000</b>	<b>-118.000</b>
Uitgaven	-118.000	-118.000	-118.000	-118.000	-118.000	-118.000

## Financiële nota

---

De financiële nota bevat het financiële doelstellingenplan (schema M1), de staat van het financieel evenwicht (schema M2) en het overzicht van de kredieten (schema M3).

Zie aparte bijlagen.



## Schema M1: Financieel doelstellingenplan

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
<b>Prioritaire beleidsdoelstelling 2LWS02</b>							
Exploitatie	Uitgaven	328 884 388	334 006 651	341 521 923	348 083 380	353 187 695	359 995 963
	Ontvangsten	338 730 334	344 764 561	352 115 995	358 677 593	363 634 955	370 382 258
	Saldo	9 845 946	10 757 910	10 594 072	10 594 213	10 447 260	10 386 295
Investerings	Uitgaven	66 167 049	94 820 208	86 263 827	48 207 786	45 625 234	45 800 008
	Ontvangsten	53 519 224	59 014 100	53 288 700	39 306 891	36 715 790	34 097 005
	Saldo	-12 647 826	-35 806 108	-32 975 127	-8 900 895	-8 909 444	-11 703 003
Financiering	Uitgaven	1 613 470	1 861 167	2 283 048	2 525 817	2 536 871	2 671 781
	Ontvangsten	45 518	24 748 626	22 950 894	0	0	0
	Saldo	-1 567 952	22 887 459	20 667 846	-2 525 817	-2 536 871	-2 671 781
<b>Totalen</b>							
Exploitatie	Uitgaven	328 884 388	334 006 651	341 521 923	348 083 380	353 187 695	359 995 963
	Ontvangsten	338 730 334	344 764 561	352 115 995	358 677 593	363 634 955	370 382 258
	Saldo	9 845 946	10 757 910	10 594 072	10 594 213	10 447 260	10 386 295
Investerings	Uitgaven	66 167 049	94 820 208	86 263 827	48 207 786	45 625 234	45 800 008
	Ontvangsten	53 519 224	59 014 100	53 288 700	39 306 891	36 715 790	34 097 005
	Saldo	-12 647 826	-35 806 108	-32 975 127	-8 900 895	-8 909 444	-11 703 003
Financiering	Uitgaven	1 613 470	1 861 167	2 283 048	2 525 817	2 536 871	2 671 781
	Ontvangsten	45 518	24 748 626	22 950 894	0	0	0
	Saldo	-1 567 952	22 887 459	20 667 846	-2 525 817	-2 536 871	-2 671 781

Autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen / Meerjarenplan 2020 - 2025

## Schema M2: De staat van het financiële evenwicht

Budgettair resultaat	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>I. Exploitatiesaldo</b>	<b>9.845.946</b>	<b>10.757.910</b>	<b>10.594.072</b>	<b>10.594.213</b>	<b>10.447.260</b>	<b>10.386.295</b>
a. Ontvangsten	338.730.334	344.764.561	352.115.995	358.677.593	363.634.955	370.382.258
b. Uitgaven	328.884.388	334.006.651	341.521.923	348.083.380	353.187.695	359.995.963
<b>II. Investeringsaldo</b>	<b>-12.647.826</b>	<b>-35.806.108</b>	<b>-32.975.127</b>	<b>-8.900.895</b>	<b>-8.909.444</b>	<b>-11.703.003</b>
a. Ontvangsten	53.519.224	59.014.100	53.288.700	39.306.891	36.715.790	34.097.005
b. Uitgaven	66.167.049	94.820.208	86.263.827	48.207.786	45.625.234	45.800.008
<b>III. Saldo exploitatie en investeringen</b>	<b>-2.801.880</b>	<b>-25.048.198</b>	<b>-22.381.055</b>	<b>1.693.317</b>	<b>1.537.816</b>	<b>-1.316.708</b>
<b>IV. Financieringsaldo</b>	<b>-1.567.952</b>	<b>22.887.459</b>	<b>20.667.846</b>	<b>-2.525.817</b>	<b>-2.536.871</b>	<b>-2.671.781</b>
a. Ontvangsten	45.518	24.748.626	22.950.894	0	0	0
b. Uitgaven	1.613.470	1.861.167	2.283.048	2.525.817	2.536.871	2.671.781
<b>V. Budgettair resultaat van het boekjaar</b>	<b>-4.369.832</b>	<b>-2.160.739</b>	<b>-1.713.209</b>	<b>-832.499</b>	<b>-999.055</b>	<b>-3.988.489</b>
VI. Gecumuleerd budgettair resultaat vorig boekjaar	14.063.823	9.693.991	7.533.251	5.820.043	4.987.543	3.988.489
<b>VII. Gecumuleerd budgettair resultaat</b>	<b>9.693.991</b>	<b>7.533.251</b>	<b>5.820.043</b>	<b>4.987.543</b>	<b>3.988.489</b>	<b>0</b>
VIII. Onbeschikbare gelden	0	0	0	0	0	0
<b>IX. Beschikbaar budgettair resultaat</b>	<b>9.693.991</b>	<b>7.533.251</b>	<b>5.820.043</b>	<b>4.987.543</b>	<b>3.988.489</b>	<b>0</b>

Autofinancieringsmarge	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>I. Exploitatiesaldo</b>	<b>9.845.946</b>	<b>10.757.910</b>	<b>10.594.072</b>	<b>10.594.213</b>	<b>10.447.260</b>	<b>10.386.295</b>
<b>II. Netto periodieke aflossingen</b>	<b>1.209.535</b>	<b>-321.060</b>	<b>142.585</b>	<b>1.481.877</b>	<b>1.445.682</b>	<b>1.440.579</b>
a. Periodieke aflossingen conform de verbintenissen	1.613.470	1.861.167	2.283.048	2.525.817	2.536.871	2.671.781
b. Periodieke terugvordering leningen	403.935	2.182.227	2.140.463	1.043.940	1.091.189	1.231.202
<b>III. Autofinancieringsmarge</b>	<b>8.636.411</b>	<b>11.078.970</b>	<b>10.451.487</b>	<b>9.112.336</b>	<b>9.001.578</b>	<b>8.945.716</b>

Gecorrigeerde autofinancieringsmarge	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>I. Autofinancieringsmarge</b>	<b>8.636.411</b>	<b>11.078.970</b>	<b>10.451.487</b>	<b>9.112.336</b>	<b>9.001.578</b>	<b>8.945.716</b>
<b>II. Correctie op de periodieke aflossingen</b>	<b>-193.480</b>	<b>147.338</b>	<b>-1.436.356</b>	<b>-3.018.251</b>	<b>-2.888.647</b>	<b>-2.638.082</b>
a. Periodieke aflossingen conform de verbintenissen	1.613.470	1.861.167	2.283.048	2.525.817	2.536.871	2.671.781
b. Gecorrigeerde aflossingen o.b.v. de financiële schulden	1.806.950	1.713.828	3.719.403	5.544.068	5.425.518	5.309.863
<b>III. Gecorrigeerde autofinancieringsmarge</b>	<b>8.442.931</b>	<b>11.226.309</b>	<b>9.015.132</b>	<b>6.094.085</b>	<b>6.112.931</b>	<b>6.307.634</b>

Autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen / Meerjarenplan 2020 - 2025

## Schema M3: Overzicht van de kredieten

	2020	
	Uitgaven	Ontvangsten
<b>Kredieten Autonomo gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen</b>	<b>396 664 907</b>	<b>392 295 075</b>
Exploitatie	328 884 388	338 730 334
Investerings	66 167 049	53 519 224
Financiering	1 613 470	45 518
Leningen en leasings	1 613 470	45 518
Toegestane leningen en betalingsuitstel	0	0

Autonomo gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen / Meerjarenplan 2020 - 2025

## Toelichting

### Ontvangsten en uitgaven naar functionele aard

Schema T1: zie aparte bijlage

#### Beleidsdomein – beleidsveld

Conform de BBC regelgeving moet elk bestuur minstens twee beleidsdomeinen hebben: het verplichte beleidsdomein 'Algemene Financiering' en minstens nog één ander beleidsdomein. Een beleidsveld is een functionele indeling van alle activiteiten die in een bestuur plaatsvinden. Beleidsvelden worden gebruikt bij de registratie van de budgettaire verrichtingen.

Het AG SO gebruikt onderstaande beleidsdomeinen en beleidsvelden.

Beleidsdomein	Beleidsvelden	
<b>00 Algemene financiering</b>	0010	Algemene overdrachten tussen de verschillende bestuurlijke niveaus
	0030	Financiële aangelegenheden
	0040	Transacties in verband met de openbare schuld
	0090	Overige algemene financiering
<b>06 Lerende en werkende stad</b>	0800	Gewoon basisonderwijs
	0801	Buitengewoon basisonderwijs
	0810	Gewoon secundair onderwijs
	0814	Leren en werken
	0815	Buitengewoon secundair onderwijs
	0820	Deeltijds kunstonderwijs
	0830	Centra voor volwassenenonderwijs
	0835	Hoger onderwijs
	0860	Centra voor leerlingenbegeleiding
	0862	Huisvesting voor schoolgaanden
	0869	Overige ondersteunende diensten voor het onderwijs
	0911	Diensten en voorzieningen voor personen met een handicap

Onder het beleidsdomein 'Algemene financiering' vallen alle leasingschulden en soortgelijke schulden, alsook de andere schulden op lange termijn, die al dan niet vervallen binnen het jaar. De subsidies en de loonkosten van het onderwijzend personeel gefinancierd door de Vlaamse overheid vallen hier eveneens onder, inclusief de werkgeversbijdragen. Ook andere werkingssubsidies vallen binnen dit domein. Tenslotte vallen de minderwaarde op realisatie van operationele vorderingen en de opbrengsten uit vlottende activa ook onder het domein 'Algemene financiering'. Alle overige zaken vallen onder 'Lerende en werkende stad'.

## Overzicht budgetposities beleidsdomein: Algemene Financiering

Budgetpositie	Omschrijving
1720	Leasingschulden en soortgelijke schulden in het kader van PPS-overeenkomsten
1741	Andere leningen (Schulden op lange termijn)
4220	Leasingschulden en soortgelijke schulden in het kader van PPS-overeenkomsten
4221	Andere leasingschulden en soortgelijke schulden
4240	Andere leningen (Schulden op lange termijn die binnen het jaar vervallen)
6208	Bezoldigingen en rechtstreekse sociale voordelen - onderwijzend personeel ten laste van andere overheden
6218	Werkgeversbijdragen wettelijke verzekeringen - onderwijzend personeel ten laste van andere overheden
6420	Minderwaarde op de realisatie van operationele vorderingen
7401	Andere algemene werkingssubsidies
7402	Andere algemene werkingssubsidies
7405	Specifieke werkingssubsidies
7406	Specifieke werkingssubsidies
7407	Specifieke werkingssubsidies
7408	Specifieke werkingssubsidies
7409	Specifieke werkingssubsidies
7510	Opbrengsten uit vlottende activa

## Overzicht budgetposities beleidsdomein: Lerende en Werkende stad

Budgetpositie	Omschrijving
1500	Investeringsubsidies en -schenkingen in kapitaal met vordering op korte termijn
1501	Investeringsubsidies en -schenkingen in kapitaal met vordering op korte termijn
1502	Investeringsubsidies en -schenkingen in kapitaal met vordering op korte termijn
2100	Kosten van ontwikkeling
2230	Andere zakelijke rechten op onroerende goederen - gemeenschapsgoederen
2231	Andere zakelijke rechten op onroerende goederen - gemeenschapsgoederen
2232	Andere zakelijke rechten op onroerende goederen - gemeenschapsgoederen
2300	Installaties, machines en uitrusting - gemeenschapsgoederen
2310	Installaties, machines en uitrusting - gemeenschapsgoederen
2320	Installaties, machines en uitrusting - gemeenschapsgoederen
2330	Installaties, machines en uitrusting - gemeenschapsgoederen
2331	Installaties, machines en uitrusting - gemeenschapsgoederen
2400	Meubilair, kantooruitrusting en rollend materieel - gemeenschapsgoederen
2401	Meubilair, kantooruitrusting en rollend materieel - gemeenschapsgoederen
2411	Meubilair, kantooruitrusting en rollend materieel - gemeenschapsgoederen
2420	Meubilair, kantooruitrusting en rollend materieel - gemeenschapsgoederen
2500	Terreinen en gebouwen in leasing of op grond van een soortgelijk recht - gemeenschapsgoederen

4952	Vorderingen wegens prefinanciering investeringssubsidies die binnen het jaar vervallen
6040	Aankopen van grondstoffen, hulpstoffen en handelsgoederen
6041	Aankopen van grondstoffen, hulpstoffen en handelsgoederen
6045	Aankopen van grondstoffen, hulpstoffen en handelsgoederen
6100	Huur, huurlasten en andere vergoedingen voor het gebruik van onroerende goederen
6101	Huur, huurlasten en andere vergoedingen voor het gebruik van onroerende goederen
6103	Onderhoud en herstel van onroerende goederen
6110	Elektriciteit
6111	Gas
6112	Aardolieproducten
6113	Andere energiebronnen
6121	Verzekeringen
6130	Andere diensten en leveringen
6131	Andere diensten en leveringen
6132	Andere diensten en leveringen
6150	Andere diensten en leveringen
6152	Andere diensten en leveringen
6170	Uitzendkrachten en personen ter beschikking gesteld van het bestuur of van een boekhoudkundige entiteit binnen het bestuur
6180	Bezoldigingen, premies voor buitenwettelijke verzekeringen, ouderdoms- en overlevingspensioenen van bestuurders die niet worden toegekend uit hoofde van een arbeidsovereenkomst.
6201	Bezoldigingen en rechtstreekse sociale voordelen - vastbenoemd personeel
6202	Bezoldigingen en rechtstreekse sociale voordelen - niet-vastbenoemd personeel
6207	Bezoldigingen en rechtstreekse sociale voordelen - onderwijzend personeel ten laste van het bestuur
6211	Werkgeversbijdragen wettelijke verzekeringen - vast benoemd personeel
6212	Werkgeversbijdragen wettelijke verzekeringen - niet vast benoemd personeel
6219	Werkgeversbijdragen wettelijke verzekeringen - responsabiliseringsbijdrage
6221	Werkgeversbijdragen voor bovenwettelijke verzekeringen - vast benoemd personeel
6222	Werkgeversbijdragen voor bovenwettelijke verzekeringen - niet vast benoemd personeel
6231	Andere personeelskosten
6400	Belastingen
6430	Andere operationele kosten
6490	Algemene werkingssubsidies
6500	Rente, commissies en kosten verbonden aan schulden
6540	Gerealiseerde wisselresultaten
6570	Andere financiële kosten
7002	Terreinen en gebouwen
7003	Terreinen en gebouwen
7010	Installaties, machines en uitrusting

7012	Installaties, machines en uitrusting
7020	Meubilair en rollend materieel
7040	Verkopen en dienstprestaties
7041	Verkopen en dienstprestaties
7045	Verkopen en dienstprestaties
7080	Toegekende kortingen, ristorno's en rabatten (-)
7420	Meerwaarde op de realisatie van operationele vorderingen
7460	Andere operationele opbrengsten
7462	Andere operationele opbrengsten
7531	Intrestsubsidies
7590	Andere financiële opbrengsten
61510	Andere diensten en leveringen
61512	Andere diensten en leveringen
61513	Andere diensten en leveringen
61519	Andere diensten en leveringen
614120	Andere diensten en leveringen
614130	Andere diensten en leveringen
614150	Andere diensten en leveringen
614151	Andere diensten en leveringen
614152	Andere diensten en leveringen
614153	Andere diensten en leveringen
614154	Andere diensten en leveringen
614159	Andere diensten en leveringen
614180	Andere diensten en leveringen
614181	Andere diensten en leveringen
614182	Andere diensten en leveringen
614184	Andere diensten en leveringen

## Ontvangsten en uitgaven naar economische aard

Schema T2: zie aparte bijlage

Het AG SO heeft verschillende scholenbouwprojecten opgestart die worden gerealiseerd met alternatieve financiering, de zogenaamde DBFM projecten (Design, Build, Finance, Maintain). De budgettaire verwerking hiervan is erg complex. Een overzicht ervan is hieronder weergegeven voor zover de gegevens gekend zijn bij opmaak van het meerjarenplan 2020-2025.

DBFM opgenomen in het meerjarenplan 2020-2025	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Exploitatie</b>	<b>-656.006</b>	<b>-883.012</b>	<b>-1.165.009</b>	<b>-1.306.011</b>	<b>-1.213.572</b>	<b>-2.105.705</b>
<b>Ontvangsten</b>	<b>1.405.647</b>	<b>2.025.254</b>	<b>3.121.144</b>	<b>3.510.373</b>	<b>3.463.125</b>	<b>3.666.486</b>
DBFM werkingsubsidies (Cadix, Topsport, BlueGate)	325.537	504.970	830.937	954.787	954.787	1.018.883
DBFM intrestsubsidijs (Cadix, Topsport, BlueGate)	1.080.110	1.520.284	2.290.207	2.555.586	2.508.338	2.647.603
<b>Uitgaven</b>	<b>-2.061.653</b>	<b>-2.908.266</b>	<b>-4.286.153</b>	<b>-4.816.384</b>	<b>-4.676.697</b>	<b>-5.772.191</b>
DBFM aanrekening intresten (Cadix, Topsport, BlueGate)	-1.495.153	-2.107.850	-3.182.474	-3.553.087	-3.487.172	-3.678.891
DBFM onderhoudskosten (Cadix, Topsport, BlueGate)	-361.230	-562.130	-926.067	-1.064.525	-1.064.525	-1.135.623
Huur infrastructuur (eigen aandeel Madras en Leerexpert)	0	0	0	0	0	-832.677
Huur infrastructuur (Nieuw Zuid)	-60.000	-125.000	-125.000	-125.000	-125.000	-125.000
Begeleidingskosten voortraject (Madras en Leerexpert)	-145.270	-113.286	-52.612	-73.772	0	0
<b>Investerings</b>	<b>403.935</b>	<b>-25.031.362</b>	<b>-22.742.145</b>	<b>1.043.940</b>	<b>1.091.189</b>	<b>1.231.202</b>
<b>Ontvangsten</b>	<b>403.935</b>	<b>2.182.227</b>	<b>2.140.463</b>	<b>1.043.940</b>	<b>1.091.189</b>	<b>1.231.202</b>
DBFM investeringsubsidies eenmalige vergoeding (Cadix project 3, Topsport, BlueGate)	0	1.604.931	1.265.630	0	0	0
DBFM investeringsubsidies jaarlijkse vergoeding (Cadix, Topsport, BlueGate)	403.935	577.296	874.833	1.043.940	1.091.189	1.231.202
<b>Uitgaven</b>	<b>0</b>	<b>-27.213.589</b>	<b>-24.882.608</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
DBFM activering vast actief in leasing: eenm. vergoeding (Cadix project 3, Topsport, BlueGate)	0	-2.242.512	-1.768.898	0	0	0
DBFM activering vast actief in leasing (Cadix project 3, Topsport, BlueGate)	0	-24.748.626	-22.950.894	0	0	0
Voorziena werkingmarge binnen AGSO (Cadix project 3, Topsport, BlueGate)	0	-222.451	-162.816	0	0	0
<b>Liquiditeiten</b>	<b>-562.616</b>	<b>23.944.099</b>	<b>21.730.619</b>	<b>-1.456.543</b>	<b>-1.522.459</b>	<b>-1.717.348</b>
<b>Ontvangsten</b>	<b>0</b>	<b>24.748.626</b>	<b>22.950.894</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
DBFM leasingschulden op lange termijn (Cadix project 3, Topsport, BlueGate)	0	24.748.626	22.950.894	0	0	0
<b>Uitgaven</b>	<b>-562.616</b>	<b>-804.527</b>	<b>-1.220.275</b>	<b>-1.456.543</b>	<b>-1.522.459</b>	<b>-1.717.348</b>
DBFM kapitaalsaflossing leasingschuld jaarlijks (Cadix, Topsport, BlueGate)	-562.616	-804.527	-1.220.275	-1.456.543	-1.522.459	-1.717.348
<b>Totaal</b>	<b>-814.687</b>	<b>-1.970.275</b>	<b>-2.176.535</b>	<b>-1.718.614</b>	<b>-1.644.842</b>	<b>-2.591.851</b>

Cadix project 1: eerste vergoedingen einde 2018

Cadix project 2: eerste vergoedingen september 2019

Cadix project 3: eerste vergoedingen gepland 2021

Topsport: eerste vergoedingen gepland 2021

BlueGate: eerste vergoedingen gepland 2022

De Leerexpert en Madras: eerste vergoedingen gepland 2025 of 2026

## Investeringsprojecten

Schema T3: zie aparte bijlage.

Het AG SO heeft één prioritair actieplan 'Stedelijk onderwijs bouwt mee aan de stad van morgen' (2LWS0205). Alle investeringen die het Stedelijk Onderwijs doet, dragen bij aan dit actieplan. Daarom heeft het AG SO ervoor gekozen om één investeringsproject op te nemen in het meerjarenplan. Dit investeringsproject heet 'Investerings Stedelijk Onderwijs Antwerpen'.

Het AG SO beschouwt de opmaak van het meerjarenplan 2020-2025 als een nulpunt voor de investeringen. Hierdoor staan er geen investeringsontvangsten en -uitgaven in schema T3 bij 'Reeds gerealiseerd' en 'Nog te realiseren voor MJP'. Alle individuele investeringen binnen het investeringsproject 'Investerings Stedelijk Onderwijs Antwerpen' zijn mee opgenomen in het meerjarenplan 2020-2025.



## Evolutie van de financiële schulden

Schema T4: zie aparte bijlage

Het AG SO heeft volgende financiële schulden:

- REG leningen 2011-2012-2013. De REG lening loopt nog tot 2033.
- Leasing van het pand voor het kernsecretariaat van De Leerexpert in de Lamorinièrestraat. De leasing loopt nog tot 2024, met de mogelijkheid om het pand aan te kopen.
- Lening zonnepanelen
- DBFM – alternatieve financiering Cadix, Topsport en Bluegate

Interne schulden binnen het AG SO zijn niet mee opgenomen in schema T4. Omdat de interne leningen steeds binnen het meerjarenplan worden afgelost en deze op het niveau van het bestuur geen effect hebben, kiest het AG SO er voor om deze niet mee op te nemen in het rapport T4. Dat geeft een correcter beeld over de effectieve, externe schulden van het bestuur.

Financiële schulden op lange termijn	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Nieuw aangegane financiële schulden</b>	<b>45.518</b>	<b>24.748.626</b>	<b>22.950.894</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Zonnelening	45.518					
Cadix project 3		20.029.100				
Topsport		4.719.526				
Bluegate			22.950.894			

Financiële schulden op lange termijn die binnen het jaar vervallen	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Aflossingen</b>	<b>1.209.535</b>	<b>-321.060</b>	<b>142.585</b>	<b>1.481.877</b>	<b>1.445.682</b>	<b>1.440.579</b>
Aflossing leasing Lamorinièrestraat	96.421	102.207	108.340	114.840	59.979	0
Aflossing REG lening 2011-2012-2013	951.577	951.577	951.577	951.577	951.577	951.577
Aflossing zonnelening	2.856	2.856	2.856	2.856	2.856	2.856
Aflossing DBFM Cadix project 1, project 2 en project 3	562.616	732.174	889.354	978.236	1.022.923	1.195.643
Aflossing DBFM Topsport	0	72.353	82.318	86.038	89.925	93.987
Aflossing DBFM Bluegate	0	0	248.603	392.269	409.611	427.718
DBFM jaarlijkse investeringssubsidies Cadix project 1, project 2, project 3	-403.935	-525.274	-637.772	-701.413	-733.459	-857.595
DBFM jaarlijkse investeringssubsidies Topsport	0	-52.022	-59.188	-61.862	-64.657	-67.578
DBFM jaarlijkse investeringssubsidies Bluegate	0	0	-177.873	-280.665	-293.073	-306.029
DBFM eenmalige investeringssubsidies Cadix Project 3	0	-1.395.122	0	0	0	0
DBFM eenmalige investeringssubsidies Topsport	0	-209.809	0	0	0	0
DBFM eenmalige investeringssubsidies Bluegate	0	0	-1.265.630	0	0	0

## Financiële risico's

### 1. Pensioenproblematiek

De “hervorming van de pensioenfinanciering van het vast benoemd personeel van de provinciale en lokale besturen” (wet van 24 oktober 2011), met als doel bijkomende financiering van de statutaire pensioenpools, heeft voor alle lokale besturen een aanzienlijke budgettaire impact. Ten eerste worden de patronale bijdragepercentages verhoogd, en daarnaast wordt een responsabiliseringsbijdrage ingevoerd. Elk bestuur moet een percentage van het verschil tussen haar pensioenbijdragen en haar pensioenlasten bijpassen. Voor de groep Antwerpen wordt de kost van deze maatregel geschat op 695 miljoen euro voor de periode 2020-2025. Naar aanleiding van het Vlaams regeerakkoord is beslist dat de Vlaamse overheid door middel van een subsidie aan de stad Antwerpen de helft van de responsabiliseringsbijdrage zal dragen.

Om de impact van deze pensioenkost op de beleidsruimte te beperken, is een groepsbrede besparing doorgevoerd bij de opmaak van het meerjarenplan 2020-2025. Het groepsbrede besparingsplan was nodig om beleidsruimte te creëren in het meerjarenplan. Hiervoor rekt de stad op de solidariteit en verantwoordelijkheid van elke entiteit. Als lid van de groep Antwerpen draagt het AG Stedelijk Onderwijs Antwerpen mee bij in het groepsbrede besparingsplan. Voor het AG SO is de kost van de responsabiliseringsbijdrage in het meerjarenplan 2020-2025 ingeschat op 26.544.277 euro. De financiering ervan is voorzien via de dotatie van de stad aan het AG SO. Na afloop van het meerjarenplan 2020-2025 wordt de pensioenfinanciering opnieuw herbekeken.

Op 16 oktober 2015 heeft de Ministerraad beslist om een aantal middelen van het Reservefonds van de plaatselijke besturen die op 31 december 2011 aangesloten waren bij het gemeenschappelijk pensioenstelsel van de plaatselijke besturen, aan te wenden voor het verminderen van de basispensioenbijdragevoet van deze besturen. Dit heeft tot gevolg dat de wettelijke basispensioenbijdragevoet voor pool 1 verminderd wordt ten belope van 3,50% voor de jaren 2016 en 2017 en ten belope van 3% voor de jaren 2018 en 2019. Het verwachte, positieve effect van deze maatregel blijft voor het AG SO erg beperkt. In deze meerjarenplanning gaat het in totaal om 50.465 euro. Binnen de groep Antwerpen is afgesproken om deze bedragen te reserveren voor toekomstige pensioenverplichtingen. Omdat het AG SO geen bestemd fonds voor de pensioenen aanlegt (gezien het beperkte bedrag), kiest het AG SO er voor om deze bedragen als voorschot op de toekomstige kosten rond de responsabiliseringsbijdrage te reserveren door deze al door te storten aan de verzekeraar.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal
Responsabiliseringsbijdrage	-3.104.450	-3.256.769	-4.166.338	-5.100.682	-5.278.407	-5.637.631	-26.544.277
Voorschot op responsabiliseringsbijdrage	-8.000	-8.160	-8.323	-8.490	-8.659	-8.833	-50.465
<b>Totaal</b>	<b>- 3.112.450</b>	<b>- 3.264.929</b>	<b>- 4.174.661</b>	<b>- 5.109.172</b>	<b>- 5.287.066</b>	<b>- 5.646.464</b>	<b>- 26.594.742</b>

De commissaris-revisor formuleerde in het verslag bij de jaarrekening 2018, net als bij de jaarrekeningen 2013, 2014, 2015, 2016 en 2017, een goedkeurende verklaring met voorbehoud over de responsabiliseringsbijdrage. In de door de raad van bestuur vastgestelde jaarrekening 2018 is een argumentatie opgenomen als antwoord op dit punt van voorbehoud.

*Door de wet van 14 oktober 2011 tot vrijwaring van een duurzame financiering van de pensioenen van de vastbenoemde personeelsleden van lokale besturen dienen lokale besturen waarvan de pensioenlasten van vastbenoemde gepensioneerden hoger liggen dan de pensioenbijdragen van actieven een responsabiliseringsbijdrage te betalen aan de RSZPPO. In dit kader werd er door het College van Burgemeester en Schepenen op 1 februari 2013 en door de Gemeenteraad op 25 februari 2013 besloten de pensioenlasten van de gepensioneerde vastbenoemden die taken voor het stedelijk onderwijs vervulden, maar op pensioen gingen voor de verzelfstandiging, over te dragen naar het AG SO. De responsabiliseringsbijdrage wordt bepaald door de verhouding tussen de actieve vastbenoemde medewerkers en de gepensioneerde. Een wijziging in het aantal actieven heeft dus rechtstreeks effect op de responsabiliseringsbijdrage.*

*Op grond van de laatst beschikbare informatie wordt het bedrag van de te betalen responsabiliseringsbijdragen geschat op 211.905.129 euro voor de periode 2019-2068. In 2018 werd een bedrag van 3.265.688 euro betaald aan Ethias.*

*Tot aan het einde van deze meerjarenplanning (2019) en bij uitbreiding tot het einde van 2022 zijn de pensioenkosten voorzien in het budget via de werkingsdotatie van de stad, zodat het AG SO de verzekeringspremie kan betalen aan Ethias. Groepsbreed is afgesproken dat deze bijkomende kost wordt gecompenseerd door de algemene personeelskosten te doen dalen door een besparing op het aantal VTE medewerkers. Bij de opmaak van een nieuwe meerjarenplanning zal het AG SO, net als alle andere betrokken entiteiten, met het nieuwe stadsbestuur opnieuw afspraken moeten maken.*

*Naar aanleiding van de vraag van de revisor naar opname van een voorziening voor de responsabiliseringsbijdragen volgt het AG SO, net als in de jaarrekening 2013, 2014, 2015, 2016 en 2017, de afspraken binnen de groep Antwerpen, het advies van de dienst Inspectie Financiën (IF) van de stad Antwerpen en het advies van het Agentschap Binnenlands Bestuur van de Vlaamse overheid. Hieruit blijkt dat het AG SO (net als de stad en het OCMW) conform de BBC regelgeving geen voorzieningen moet aanleggen voor pensioenverplichtingen (inclusief responsabiliseringsbijdragen) met betrekking tot de gesolidariseerde pensioenen.*

*Op de website van ABB is op 6 november 2015 een nota gepubliceerd omtrent de regelingen rond de wettelijke pensioenen en de boekhoudkundige verwerking ervan. De nota stipuleert dat een bestuur dat voor zijn pensioenen- en/of zijn pensioenbijdragenlasten een contract met een derde heeft, op basis van de concrete overeenkomst moet bekijken in welke mate de verplichtingen al dan niet geëxternaliseerd zijn. Besturen die hun verplichtingen aan een verzekeraar hebben overgedragen via een overeenkomst die voldoet aan de criteria opgenomen in de nota, kunnen de boekhoudkundige verwerking doen volgens de principes zoals in deze nota beschreven voor die overeenkomsten zonder zelf voorzieningen aan te leggen. De groep Antwerpen, inclusief het AG SO, heeft een verzekeringsovereenkomst die zowel de pensioenbijdragen op de actieve statutairen, als de responsabiliseringsbijdrage behelst. Het standpunt van de groep (de stad, het OCMW en de autonome gemeentebedrijven) bevestigt de budgetterings- en boekingswijze die wordt toegepast. De verplichtingen tegenover DIBISS (Dienst voor de Bijzondere Socialezekerheidsstelsels) worden geëxternaliseerd aan Ethias als verzekeringsmaatschappij. Dit betekent dat enkel de premiebetalingen aan Ethias in de uitgaven / kosten geboekt dienen te worden.*

*Aangezien ook de responsabiliseringsbijdrage deel uitmaakt van de overeenkomst met Ethias moeten daarom geen voorzieningen voor risico's en kosten worden geboekt voor deze responsabiliseringsbijdrage. Met andere woorden: het AG SO betaalt (net als de andere leden van de groep) een verzekeringspremie aan Ethias. Het is Ethias die de responsabiliseringsfactuur betaalt vanuit het pensioenfonds van de groep Antwerpen (inclusief reserves). De hoogte van de premie per entiteit is niet gelijk aan de responsabiliseringsbijdrage, maar het totaal voor de ganse groep wordt onrechtstreeks bepaald door de hoogte van de totaal te betalen responsabiliseringsbijdrage. De premie is vastgelegd voor de ganse legislatuur, terwijl de responsabiliseringsbijdrage jaarlijks opnieuw wordt berekend. Bij de start van een volgende legislatuur kan de premieverdeling er anders uitzien. Bovendien wordt, zoals eerder aangegeven, de responsabiliseringsbijdrage bepaald door de verhouding actieven versus gepensioneerden. Deze verhouding kan wijzigen als er andere beleidskeuzes gemaakt zouden worden.*

## 2. Onbetaalde leerlingenfacturen

Het AG SO wordt geconfronteerd met onbetaalde leerlingenfacturen. Specifiek daarover zijn waarderingsregels afgesproken binnen de organisatie. Wanneer op basis van de vervaldagenbalans blijkt dat vorderingen voor meer dan een bepaald aantal dagen openstaan, wordt een bepaald percentage van de openstaande vordering geboekt als waardevermindering:

Aantal dagen Percentage waardevermindering

90 dagen 25%

120 dagen 50%

180 dagen 75%

240 dagen 100%

Voor 2014 betekende dit een waardevermindering (kost in resultatenrekening) van circa 600.000 euro (saldo van de geboekte en teruggenomen waardeverminderingen). Voor 2015 was dit circa 74.000 euro, voor 2016 circa 490.000 euro, voor 2017 circa 75.600 euro en voor 2018 circa -29.000 euro. De terugname van de waardevermindering van 2017 is voor het eerst groter dan de berekende waardevermindering van 2018, waardoor het bedrag negatief wordt. Dit betekent dat het aantal verouderde openstaande vorderingen voor het eerst is afgenomen.

De opvolging van de onbetaalde leerlingenfacturen gebeurt in eerste instantie door de directies en medewerkers van de scholen zelf. In functie van het verminderen van de openstaande leerlingenfacturen in het leerplichtonderwijs is een nieuwe procedure voor het systematisch versturen van aanmaningen van kracht sinds het schooljaar 2019-2020. Sinds dit schooljaar zouden alle scholen van het leerplichtonderwijs betalen via domiciliëring systematisch moeten aanbieden.

De sociale dienst van het AG SO stelt zich tot doel het aantal onbetaalde facturen terug te dringen vanuit een sociaal verantwoorde en ethische aanpak. De dienst biedt de scholen ondersteuning op het vlak van schoolfacturatie, geeft advies, bemiddelt met ouders en verwijst waar nodig door. Scholen kunnen bij de medewerker van de Sociale Dienst terecht voor zowel financieel advies, als voor bredere sociale vragen. Daarnaast gaat de dienst ook projectmatig aan de slag met het kinderarmoedethema op vraag en op maat van een school. Hiermee wil de Sociale Dienst scholen ondersteunen in het wegwerken van onbetaalde schoolrekeningen én tegelijk een bijdrage leveren aan de detectie en preventie van kinderarmoede.

De Sociale Dienst heeft een samenwerkingsovereenkomst met het stedelijk Centrum voor Leerlingenbegeleiding (CLB) en werkt nauw samen met de CLB-ankers. Daarnaast werkt de dienst ook samen met de stedelijke dienst X-stra! van het bedrijf Samenleven. X-stra! blijft haar eigen werkzaamheden samen met het OCMW op het terrein verder zetten.

### 3. Vlaams regeerakkoord

Het AG SO gaat in het meerjarenplan 2020-2025 uit van verwachte subsidies van werkingstoelagen volgens de ontvangen subsidies (brieven juni 2019), geïndexeerd aan een voorzichtig percentage van 1,6% vanaf 2021. Hierbij is geen rekening gehouden met een eventuele stijging van leerlingenaantallen. Op basis van de effectief ontvangen werkingstoelagen wordt jaarlijks het subsidiebedrag in het budget aangepast.

Het begrotingsprincipe van de universaliteit houdt in dat het bestuur alle geraamde ontvangsten en uitgaven moet opnemen in het budget. Alle ontvangsten en alle uitgaven, ook al compenseren ze elkaar, moeten voor het volledige bedrag ingeschreven worden. De verwerking van de wedden van het gemeentelijk onderwijzend personeel - die door het Agentschap voor onderwijsdiensten rechtstreeks aan het onderwijzend personeel worden betaald - is dus louter een toepassing van dit beginsel. De bezoldigingen van die personeelsleden zijn immers gemeentelijke uitgaven die door de Vlaamse Gemeenschap onder de vorm van subsidies worden terugbetaald. De bedragen worden gelijktijdig ingeschreven als uitgaven (wedden, personeelskosten) en ontvangsten (werkingssubsidies), ook al is er geen reële geldstroom binnen het bestuur. De toegekende middelen voor het onderwijzend personeel hebben uiteraard wel een grote impact op de werking van het AG SO.

Het effect van het nieuwe Vlaamse regeerakkoord 2019-2024 op het budget van het AG SO is nog onbekend.

### 4. Index op personeel (payroll)

In de opmaak van het meerjarenplan 2020-2025 wordt rekening gehouden met de prognose van november 2019 van het Federaal Planbureau. Deze prognose stelt dat overeenkomstig de maandvooruitzichten voor de gezondheidsindex de volgende overschrijding van de spilindex plaats zou vinden in februari 2020. Voorzichtigheidshalve wordt in er in het meerjarenplan momenteel rekening gehouden met een jaarlijkse indexverhoging van 2%. De stad volgt de prognoses van het Federaal Planbureau nauwgezet verder op. Op basis van de input van de stad zal het AG SO, bij elke aanpassing van het meerjarenplan, de berekening van het personeelsbudget bijstellen aan de hand van de dan gekende cijfers.

### 5. Gerechtsdossiers

Er zijn verschillende gerechtelijke dossiers waarin het AG SO verwickeld zit. Een aantal van deze dossiers kunnen financiële implicaties hebben voor het AG SO. Deze dossiers worden opgevolgd door de juridische dienst.

## Omgevingsanalyse

Het AG SO verwijst hiervoor naar de omgevingsanalyse zoals opgenomen door de stad Antwerpen bij de opmaak van het meerjarenplan 2020-2025 en naar <https://stadincijfers.antwerpen.be>.

## Beleidsdoelstelling

Het AG SO draagt mee bij aan de realisatie van de strategische doelstelling van de stad Antwerpen : “Antwerpen is de onderwijs hoofdstad van Vlaanderen” (2LWS02) via het actieplan : “Het Stedelijk Onderwijs bouwt mee aan de stad van morgen” (2LWS0205). Deze doelstelling en het actieplan zijn prioritair. Het AG SO heeft geen niet-prioritaire doelstellingen of actieplannen. Het overzicht van de acties, telkens met de bijbehorende ramingen van ontvangsten en uitgaven, is opgenomen in de strategische nota van het meerjarenplan 2020-2025 van het AG SO.

## Toegestane werkings- en investeringssubsidies

Sinds 1 september 2012 organiseert de vzw BIF het artistieke luik van de balletopleiding in de Koninklijke Balletschool te Antwerpen (KBA) en de stedelijke basisschool. Vzw BIF heeft hiertoe personeel aangesteld. De samenwerking tussen AG SO en vzw BIF is opgenomen in een beheersovereenkomst. Deze beheersovereenkomst bepaalt niet alleen de wijze waarop vzw BIF het artistieke luik van de balletopleidingen moet organiseren, maar ook de wijze waarop het AG SO deze taken financiert. De raad van bestuur keurde de huidige beheersovereenkomst goed op 21 juni 2019. De budgetten voor de uitbetaling van dit personeel zijn voorzien in het meerjarenplan 2020-2025 van het AG SO.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal
Dotatie vzw BIF - lonen	-719.957	-734.356	-749.043	-764.024	-779.304	-791.773	-4.538.457
Dotatie vzw BIF - werking	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-60.000
<b>Totaal</b>	<b>- 729.957</b>	<b>- 744.356</b>	<b>- 759.043</b>	<b>- 774.024</b>	<b>- 789.304</b>	<b>- 801.773</b>	<b>- 4.598.457</b>

## Personeelsinzet

Het onderstaande overzicht geeft de personeelsinzet weer, waarvan uitgegaan is voor de raming van de personeelsuitgaven (periode 2020-2025).

### Personeelsinzet

Aantal voltijds equivalenten (VTE)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Vastbenoemd</b>	<b>89</b>	<b>89</b>	<b>89</b>	<b>89</b>	<b>89</b>	<b>89</b>
Niveau A	15	15	15	15	15	15
Niveau B	2	2	2	2	2	2
Niveau C	38	38	38	38	38	38
Niveau D	8	8	8	8	8	8
Niveau E	26	26	26	26	26	26
<b>Contractueel</b>	<b>450</b>	<b>450</b>	<b>450</b>	<b>450</b>	<b>450</b>	<b>450</b>
Niveau A	96	96	96	96	96	96
Niveau B	58	58	58	58	58	58
Niveau C	62	62	62	62	62	62
Niveau D	8	8	8	8	8	8
Niveau E	227	227	227	227	227	227
<b>Onderwijspersoneel gesubsidieerd Vlaanderen</b>	<b>5.065</b>	<b>5.065</b>	<b>5.065</b>	<b>5.065</b>	<b>5.065</b>	<b>5.065</b>
Leidinggevend	144	144	144	144	144	144
Middenkader	116	116	116	116	116	116
Onderwijzend personeel	4.297	4.297	4.297	4.297	4.297	4.297
PPMS	282	282	282	282	282	282
Administratief personeel	226	226	226	226	226	226
<b>TOTAAL</b>	<b>5.604</b>	<b>5.604</b>	<b>5.604</b>	<b>5.604</b>	<b>5.604</b>	<b>5.604</b>

### Onderwijspersoneel gesubsidieerd Vlaanderen

De aantallen van het 'onderwijspersoneel gesubsidieerd Vlaanderen' zijn de geraamde aantallen per 31 december 2019. De aantallen die gebruikt werden voor de budgetwijziging 2019 waren op datum van 27 mei 2019.

In de geraamde personeelsaantallen op 31 december 2019 worden alle tijdelijk toegekende opdrachten als beëindigd geregistreerd. Voor personeelscijfers die op andere data worden aangeleverd worden deze opdrachten wel meegeteld. Er zijn ongeveer 500 personeelsleden die jaarlijks een aanstelling hebben binnen het Stedelijk Onderwijs Antwerpen door tijdelijk toegekende opdrachten. Dit verklaart de daling in het onderwijspersoneel gesubsidieerd door Vlaanderen ten opzichte van het schema Personeelsinzet bij budgetwijziging 2019.

## **Grondslagen en assumpties die gehanteerd werden voor de opmaak van het meerjarenplan en de wijzigingen daarvan ten opzichte van het vorige beleidsrapport**

### Index exploitatie (algemeen)

In de algemene werkingsuitgaven en -ontvangsten werd, waar noodzakelijk, een index toegepast.

### Index personeel

In de opmaak van het meerjarenplan 2020-2025 wordt rekening gehouden met de prognose van november 2019 van het Federaal Planbureau. Deze prognose stelt dat overeenkomstig de maandvooruitzichten voor de gezondheidsindex de volgende overschrijding van de spilindex plaats zou vinden in februari 2020. Voorzichtigheidshalve wordt in er in het meerjarenplan momenteel rekening gehouden met een jaarlijkse indexverhoging van 2%. De stad volgt de prognoses van het Federaal Planbureau nauwgezet verder op. Op basis van de input van de stad zal het AG SO bij elke aanpassing van het meerjarenplan de berekening van het personeelsbudget bijstellen aan de hand van de dan gekende cijfers.

## **Bevoegdheidsmatrix - budgethouders**

Het gemeentedecreet definieert budgethouderschap als de toegekende bevoegdheid tot beheer van een budget dat taakstellend is in die zin dat het een norm inhoudt waarvan de budgethouder de realisatie nastreeft.

Binnen het AG SO is een bevoegdheidsmatrix opgemaakt en goedgekeurd door de raad van bestuur. Naar aanleiding van een aanpassing op de wet op de overheidsopdrachten en de transitie naar een waardengedreven netwerkorganisatie, werd de organisatiestructuur – en de daaraan verbonden bevoegdheden – aangepast. De raad van bestuur keurde deze nieuwe matrix goed op 22 juni 2018. De nieuwe bedragen gelden vanaf 1 september 2018.

Voor aangelegenheden van dagelijks bestuur met betrekking tot bestellingen onder 30.000 euro (incl. btw) is de budgethouder van de budgetplaats zelf verantwoordelijk. Elke entiteit van het AG SO (school, academie, centrum, afdeling) heeft een eigen budgetplaats. Daarmee krijgt een directeur als budgethouder dezelfde bevoegdheid als een afdelingsmanager van de ondersteunende diensten.

De bevoegdheid van de leden van het directiecomité werd verhoogd van 85.000 euro (incl. btw) naar bedragen tot 144.000 euro (incl. btw).

Het directiecomité wordt bevoegd voor bedragen van 144.000 euro (incl. btw) tot 250.000 euro (incl. btw). Voor de goedkeuring van een interne kredietaanpassing (IKA of IKA light) is het directiecomité onbeperkt bevoegd voor bedragen vanaf 144.000 euro. Aangezien een IKA nooit effect heeft op het resultaat van een boekjaar, worden deze nooit voorgelegd aan de raad van bestuur.

De raad van bestuur blijft bevoegd voor alle bedragen hoger dan 250.000 euro (incl. btw).

In het voorjaar van 2019 werden drie nieuwe functies geïmplementeerd in de werking van de afdeling Patrimonium: de facility manager (ter vervanging van de vorige managers technisch onderhoud en de manager facilitaire diensten) en twee coördinatoren (technisch onderhoud en propere scholen).

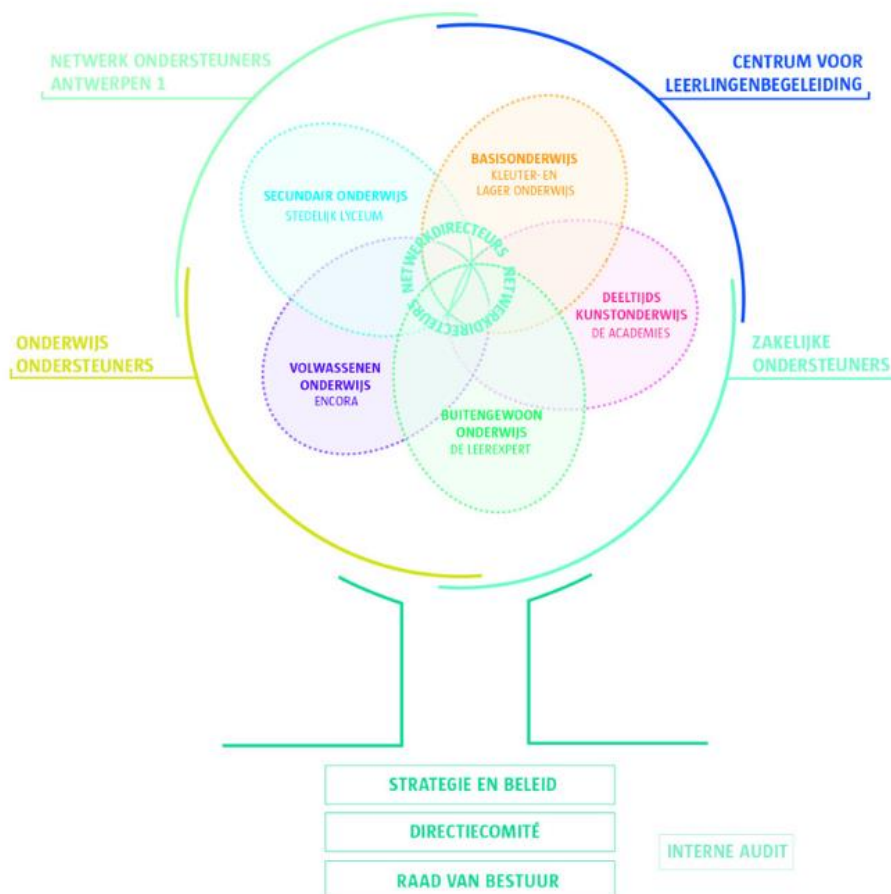


Om de praktische werking binnen Patrimonium vlotter te laten verlopen, krijgen de coördinatoren financiële bevoegdheid tot 10.000 euro. De Facility Manager is als budgethouder bevoegd tot 30.000 euro (incl. btw), zoals de directeur van een school/academie/centrum en de andere managers van de ondersteunende diensten.

De raad van bestuur keurde de nieuwe bevoegdheidsmatrix goed op 21 juni 2019. De nieuwe bedragen gelden vanaf 1 september 2019.

## Organogram

In maart 2019 is er een nieuw organogram goedgekeurd naar aanleiding van de transitie van het AG SO. Het AG SO evolueert naar een waardengedreven netwerkorganisatie, waarbij de school centraal staat, versterkt door netwerken.



## Documentatie

Het meerjarenplan 2020-2025 kan, na goedkeuring van het meerjarenplan, teruggevonden worden op <https://www.stedelijkonderwijs.be/over-stedelijk-onderwijs>.

## Schema T1: Ontvangsten en uitgaven naar functionele aard

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>00 Algemene financiering</b>						
Exploitatie						
Uitgaven	242 134 544	245 900 136	249 823 513	253 814 745	257 869 836	261 924 927
Ontvangsten	327 743 270	333 320 744	339 866 444	346 125 492	351 076 475	357 643 761
Saldo	85 608 726	87 420 609	90 042 931	92 310 747	93 206 639	95 718 835
Financiering						
Uitgaven	1 613 470	1 861 167	2 283 048	2 525 817	2 536 871	2 671 781
Ontvangsten	45 518	24 748 626	22 950 894	0	0	0
Saldo	-1 567 952	22 887 459	20 667 846	-2 525 817	-2 536 871	-2 671 781
<b>06 Lerende en werkende stad</b>						
Exploitatie						
Uitgaven	86 749 845	88 106 515	91 698 410	94 268 636	95 317 859	98 071 036
Ontvangsten	10 987 064	11 443 817	12 249 551	12 552 101	12 558 480	12 738 497
Saldo	-75 762 780	-76 662 699	-79 448 859	-81 716 534	-82 759 379	-85 332 539
Investerings						
Uitgaven	66 167 049	94 820 208	86 263 827	48 207 786	45 625 234	45 800 008
Ontvangsten	53 519 224	59 014 100	53 288 700	39 306 891	36 715 790	34 097 005
Saldo	-12 647 826	-35 806 108	-32 975 127	-8 900 895	-8 909 444	-11 703 003

Autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen / Toelichting bij het meerjarenplan 2020-2025

## Schema T2: Ontvangsten en uitgaven naar economische aard

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>I. Exploitatie-uitgaven</b>						
<b>A. Operationele uitgaven</b>	<b>327.012.658</b>	<b>331.545.487</b>	<b>338.008.723</b>	<b>344.224.354</b>	<b>349.426.437</b>	<b>356.071.551</b>
1. Goederen en diensten	51.985.250	52.051.571	53.096.342	53.792.482	54.153.752	55.770.890
2. Bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen	273.619.986	278.192.848	283.595.905	289.097.893	293.918.690	298.932.746
a. Politiek personeel	0	0	0	0	0	0
b. Vastbenoemd niet-onderwijzend personeel	7.011.580	7.239.508	8.226.197	9.239.204	9.497.166	9.938.231
c. Niet-vastbenoemd niet-onderwijzend personeel	22.841.954	23.296.965	23.761.075	24.234.468	24.717.328	25.209.846
d. Onderwijzend personeel ten laste van het bestuur	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
e. Onderwijzend personeel ten laste van andere overheden	241.657.072	245.523.585	249.451.962	253.443.194	257.498.285	261.553.376
f. Andere personeelskosten	2.009.380	2.032.791	2.056.670	2.081.027	2.105.911	2.131.293
g. Pensioenen	0	0	0	0	0	0
4. Toegestane werkingssubsidies	729.957	744.356	759.043	774.024	789.304	801.773
- aan andere begunstigen	729.957	744.356	759.043	774.024	789.304	801.773
5. Andere operationele uitgaven	677.465	556.713	557.433	559.955	564.690	566.142
<b>B. Financiële uitgaven</b>	<b>1.871.730</b>	<b>2.461.164</b>	<b>3.513.200</b>	<b>3.859.026</b>	<b>3.761.258</b>	<b>3.924.412</b>
1. Rente, commissies en kosten verbonden aan schulden	1.867.336	2.456.770	3.508.806	3.854.632	3.756.832	3.919.954
- aan financiële instellingen	1.867.336	2.456.770	3.508.806	3.854.632	3.756.832	3.919.954
2. Andere financiële uitgaven	4.394	4.394	4.394	4.394	4.426	4.458
<b>II. Exploitatieontvangsten</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>A. Operationele ontvangsten</b>	<b>337.644.634</b>	<b>343.238.687</b>	<b>349.820.198</b>	<b>356.116.417</b>	<b>361.121.027</b>	<b>367.729.065</b>
1. Ontvangsten uit de werking	9.093.525	9.159.507	9.189.762	9.228.339	9.278.391	9.319.236
3. Werkingssubsidies	327.738.270	333.315.744	339.861.444	346.120.492	351.071.475	357.638.761
a. Algemene werkingssubsidies	83.332.463	85.306.729	87.614.702	89.737.985	90.608.511	93.021.408
Andere algemene werkingssubsidies	83.332.463	85.306.729	87.614.702	89.737.985	90.608.511	93.021.408
- van de gemeente	46.234.300	47.612.428	49.321.487	50.845.120	51.106.460	52.900.482
- van de Vlaamse overheid	37.098.164	37.694.301	38.293.216	38.892.865	39.502.051	40.120.925
b. Specifieke werkingssubsidies	244.405.806	248.009.015	252.246.742	256.382.507	260.462.964	264.617.353
- van de Vlaamse overheid	244.405.806	248.009.015	252.246.742	256.382.507	260.462.964	264.617.353
5. Andere operationele ontvangsten	812.839	763.436	768.992	767.586	771.162	771.069
<b>B. Financiële ontvangsten</b>	<b>1.085.700</b>	<b>1.525.874</b>	<b>2.295.797</b>	<b>2.561.176</b>	<b>2.513.928</b>	<b>2.653.193</b>
<b>III. Exploitatiesaldo</b>	<b>9.845.946</b>	<b>10.757.910</b>	<b>10.594.072</b>	<b>10.594.213</b>	<b>10.447.260</b>	<b>10.386.295</b>
<b>I. Investeringsuitgaven</b>						
<b>A. Investeringsen in financiële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
4. Andere financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
<b>B. Investeringsen in materiële vaste activa</b>	<b>66.067.049</b>	<b>94.720.208</b>	<b>86.163.827</b>	<b>48.107.786</b>	<b>45.525.234</b>	<b>45.700.008</b>
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa	66.067.049	94.720.208	86.163.827	48.107.786	45.525.234	45.700.008
a. Terreinen en gebouwen	57.419.824	59.876.649	54.515.589	39.997.879	38.516.651	35.201.930
c. Roerende goederen	8.647.226	7.629.970	6.765.630	8.109.907	7.008.583	10.498.077
d. Vaste activa in leasing of op grond van een soortgelijk recht	0	27.213.589	24.882.608	0	0	0
<b>C. Investeringsen in immateriële vaste activa</b>	<b>100.000</b>	<b>100.000</b>	<b>100.000</b>	<b>100.000</b>	<b>100.000</b>	<b>100.000</b>
<b>II. Investeringsontvangsten</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>D. Investeringsubsidies en -schenkingen</b>	<b>53.519.224</b>	<b>59.014.100</b>	<b>53.288.700</b>	<b>39.306.891</b>	<b>36.715.790</b>	<b>34.097.005</b>
- van de Vlaamse overheid	18.161.222	24.715.549	19.869.599	12.043.940	12.091.189	12.990.204
- van de gemeente	35.178.001	34.298.551	33.419.101	27.262.951	24.624.601	21.106.801
- van andere entiteiten	180.000	0	0	0	0	0
<b>III. Investeringsaldo</b>	<b>-12.647.826</b>	<b>-35.806.108</b>	<b>-32.975.127</b>	<b>-8.900.895</b>	<b>-8.909.444</b>	<b>-11.703.003</b>
<b>Saldo exploitatie en investeringen</b>	<b>-2.801.880</b>	<b>-25.048.198</b>	<b>-22.381.055</b>	<b>1.693.317</b>	<b>1.537.816</b>	<b>-1.316.708</b>
<b>I. Financieringsuitgaven</b>						
<b>A. Vereffening van financiële schulden</b>	<b>1.613.470</b>	<b>1.861.167</b>	<b>2.283.048</b>	<b>2.525.817</b>	<b>2.536.871</b>	<b>2.671.781</b>
1. Periodieke aflossing van leningen en leases	1.613.470	1.861.167	2.283.048	2.525.817	2.536.871	2.671.781
<b>C. Toegestane leningen en betalingsuitstel</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1. Toegestane leningen	0	0	0	0	0	0
- aan andere begunstigen	0	0	0	0	0	0
<b>II. Financieringsontvangsten</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>A. Aangaan van financiële schulden</b>	<b>45.518</b>	<b>24.748.626</b>	<b>22.950.894</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
- opname van leningen en leases bij financiële instellingen	45.518	24.748.626	22.950.894	0	0	0
<b>C. Vereffening van toegestane leningen en betalingsuitstel</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1. Terugvordering van toegestane leningen	0	0	0	0	0	0
a. Periodieke terugvorderingen van toegestane leningen	0	0	0	0	0	0
<b>III. Financieringsaldo</b>	<b>-1.567.952</b>	<b>22.887.459</b>	<b>20.667.846</b>	<b>-2.525.817</b>	<b>-2.536.871</b>	<b>-2.671.781</b>
<b>Budgetair resultaat van het boekjaar</b>	<b>-4.369.832</b>	<b>-2.160.739</b>	<b>-1.713.209</b>	<b>-832.499</b>	<b>-999.055</b>	<b>-3.988.489</b>

Autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen / Toelichting bij het meerjarenplan 2020-2025

## Schema T3 : Investeringsproject : Investerings Stedelijk Onderwijs Antwerpen

	Reeds gerealiseerd		Nog te realiseren			Totaal	Jaarlijkse transacties in MJP					
	vóór MJP	in MJP	vóór MJP	in MJP	na MJP		2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Uitgaven</b>	0	0	0	386 884 111	0	386 884 111	66 167 049	94 820 208	86 263 827	48 207 786	45 625 234	45 800 008
<b>B. Investerings in materiële vaste activa</b>	0	0	0	386 284 111	0	386 284 111	66 067 049	94 720 208	86 163 827	48 107 786	45 525 234	45 700 008
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa	0	0	0	386 284 111	0	386 284 111	66 067 049	94 720 208	86 163 827	48 107 786	45 525 234	45 700 008
a. Terreinen en gebouwen	0	0	0	285 528 521	0	285 528 521	57 419 824	59 876 649	54 515 589	39 997 879	38 516 651	35 201 930
c. Roerende goederen	0	0	0	48 659 393	0	48 659 393	8 647 226	7 629 970	6 765 630	8 109 907	7 008 583	10 498 077
d. Vaste activa in leasing of op grond van een soortgelijk recht	0	0	0	52 096 197	0	52 096 197	0	27 213 589	24 882 608	0	0	0
<b>C. Investerings in immateriële vaste activa</b>	0	0	0	600 000	0	600 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
<b>Ontvangsten</b>	0	0	0	275 941 709	0	275 941 709	53 519 224	59 014 100	53 288 700	39 306 891	36 715 790	34 097 005
<b>D. Investeringsubsidies en -schenkingen</b>	0	0	0	275 941 709	0	275 941 709	53 519 224	59 014 100	53 288 700	39 306 891	36 715 790	34 097 005

Autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen / Toelichting bij het meerjarenplan 2020-2025

### Schema T4: Evolutie van de financiële schulden

<b>Financiële schulden op 31 december</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>A. Financiële schulden op lange termijn</b>	<b>22.632.388</b>	<b>46.171.479</b>	<b>69.443.433</b>	<b>69.300.849</b>	<b>67.818.972</b>	<b>66.373.290</b>
1. Financiële schulden op 1 januari	22.586.871	21.422.853	46.492.539	69.300.849	67.818.972	66.373.290
2. Nieuwe leningen	45.518	24.748.626	22.950.894			
3. Aflossingen						
4. Overboekingen						
5. Andere mutaties						
<b>B. Financiële schulden op lange termijn die binnen het jaar vervallen</b>	<b>1.209.535</b>	<b>-321.060</b>	<b>142.585</b>	<b>1.481.877</b>	<b>1.445.682</b>	<b>1.440.579</b>
1. Financiële schulden op 1 januari	1.050.854	1.056.640	1.062.773	1.069.273	1.014.412	954.434
2. Aflossingen	1.613.470	1.861.167	2.283.048	2.525.817	2.536.871	2.671.781
3. DBFM jaarlijkse investeringssubsidies (budgetpositie 4952)	-403.935	-577.296	-874.833	-1.043.940	-1.091.189	-1.231.202
4. DBFM eenmalige investeringssubsidies (budgetpositie 4952)		-1.604.931	-1.265.630			
<b>C. Financiële schulden op korte termijn</b>						
<b>Totaal financiële schulden</b>	<b>21.422.853</b>	<b>46.492.539</b>	<b>69.300.849</b>	<b>67.818.972</b>	<b>66.373.290</b>	<b>64.932.711</b>

Autonoom gemeentebedrijf Stedelijk Onderwijs Antwerpen / Meerjarenplan 2020 - 2025