

# Dunamare Onderwijsgroep

## Jaarverslag 2013



The logo for Dunamare Onderwijsgroep features a stylized red and white graphic above the text. The word "Dunamare" is in a large, white, sans-serif font, and "onderwijsgroep" is in a smaller, white, sans-serif font below it.

Dunamare  
onderwijsgroep

2 juni 2014

## Bedrijfsgegevens

Tenaamstelling: Stichting Dunamare Onderwijsgroep

Rechtsvorm: Stichting Samenwerkingsbestuur

Bestuursnummer: 41664

KvK: 34274770 Amsterdam

Adres: Diakenhuisweg 5

Vestigingsplaats: 2033 AP Haarlem

Tel: 023-5303600

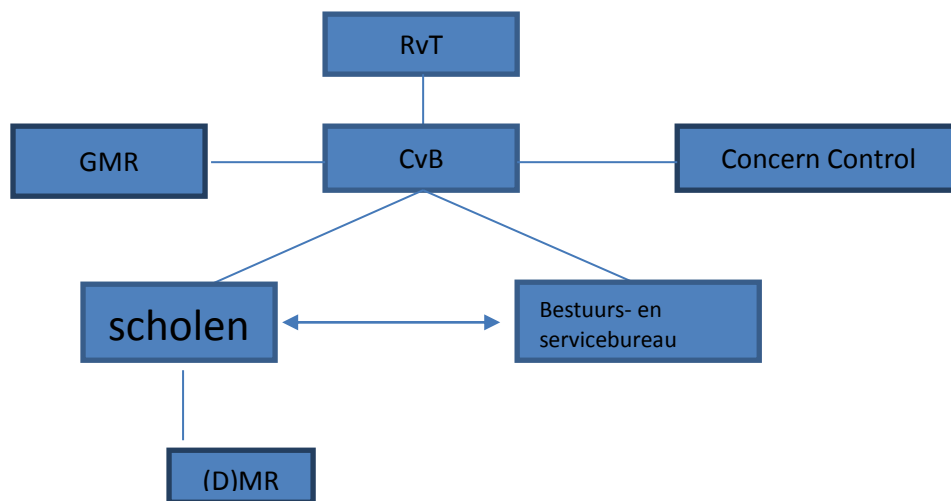
E-mail: [info@dunamare.nl](mailto:info@dunamare.nl)

Website: [www.dunamare.nl](http://www.dunamare.nl)

Kernactiviteit: het geven van voortgezet onderwijs in alle VO-schoolsoorten in de regio Zuid-Kennemerland, IJmond en Haarlemmermeer.

## Organisatiestructuur

Dunamare Onderwijsgroep is een stichting met 20 brin's (scholen).



# **Inhoudsopgave**

## **Voorwoord**

## **Verslag Raad van Toezicht inclusief goedkeuring**

## **Dunamare Onderwijsgroep in één oogopslag**

## **DEEL A: Beschrijving van Dunamare Onderwijsgroep en de scholen**

### **DEEL B: Bestuursverslag**

1. Onderwijs
2. Werkgeverschap
3. Onderwijs in maatschappelijk perspectief
4. Bedrijfsvoering
5. Continuïteitsparagraaf

## **DEEL C: Jaarrekening 2013 Inclusief vaststelling CvB en goedkeuring RvT**

## Voorwoord

Voor u ligt het financieel jaarverslag 2013 van Dunamare Onderwijsgroep, met daarin gedetailleerde informatie over een groot aantal onderwerpen. Wij zijn blij u te kunnen melden, dat het goed gaat met Dunamare Onderwijsgroep. Een paar belangrijke punten lichten we in dit voorwoord uit.

### Verdergaande professionalisering

De 24 scholen die samen met het College van Bestuur en het bestuurs- en servicebureau de Dunamare Onderwijsgroep vormen, spannen zich dagelijks in om goed onderwijs te verzorgen voor ruim 12.500 leerlingen. Uit de gegevens die hieronder volgen, blijkt dat zij daar goed in slagen, hoewel we er ons van bewust zijn dat het altijd beter kan en dat er bij het onderwijs nooit algehele tevredenheid kan zijn. We gaan de onderwijskwaliteit de komende jaren nog centraler stellen en gezien de voortdurende focus daarop investeren we nog meer in professionalisering van alle medewerkers. Dit is één van de belangrijkste speerpunten binnen Dunamare. Het bestuurs- en servicebureau is erop gericht de scholen te ondersteunen. Bijvoorbeeld op het gebied van een aantrekkelijk en uniform P&O-beleid, door veel aandacht te besteden aan onderwijskwaliteit, aan een gecombineerde inkoop, aan huisvesting, ICT, communicatie, financiën en afdeling Control. Onze scholen hebben daar direct profijt van. Doordat zij zich volledig kunnen richten op hun primaire taak - het geven van goed onderwijs - zien we dat de resultaten steeds beter worden.

### Onderwijskwaliteit

De kwaliteit van het onderwijs binnen de Dunamare Onderwijsgroep is op orde. Dunamare kent een intensief kwaliteitszorgsysteem waarbij schoolleiders van de verschillende scholen elkaar visiteren en samen tot verbetering komen.

Op verschillende fronten werken de scholen aan het verhogen van de onderwijskwaliteit. Een inspirerend voorbeeld daarvan is de Dunamare Expertacademie, waar in 2013 honderden medewerkers één of meer trainingen volgden. Ook zijn in 2013 de team- en schoolleiders gestart met een leiderschapsprogramma. De focus op kwaliteit werpt zijn vruchten af: in 2013 hebben vrijwel alle 24 scholen een groene kaart voor onderwijsrendement en examenresultaten. Een van de twee scholen die in 2013 een aangepast arrangement kregen, heeft in datzelfde jaar de kritische noten van de inspectie hersteld en valt sinds begin 2014 weer in het basisarrangement.

### Financieel gezond

Belangrijk voor de continuïteit van het onderwijs is dat Dunamare Onderwijsgroep financieel gezond is. Voor het vijfde jaar op rij heeft de onderwijsgroep een positief resultaat geboekt. De geldstromen zijn helder: alle inkomsten gaan rechtstreeks naar de scholen, die op hun beurt een bijdrage leveren aan het (ondersteunende) bestuurs- en servicebureau. Om de ondersteuning te optimaliseren wordt verder geïnvesteerd in de ondersteuning en samenwerking met de scholen door het Servicebureau.

### Wisseling van de wacht in het CvB

Begin 2013 kondigde CvB-lid Sophie de Boer aan dat zij per 1 januari 2014 van haar pensioen wilde gaan genieten. Een intensieve sollicitatieprocedure volgde, waarbij alle relevante gremia betrokken waren: de remuneratiecommissie, de voorzitter van het College van Bestuur (CvB), een delegatie van de directieraad en de GMR. De Raad van Toezicht (RvT) heeft vervolgens de heer Jan Rath benoemd als nieuw lid van het CvB, per 1 november 2013. Samen met voorzitter Albert

Strijker vormt Jan Rath nu het College van Bestuur van Dunamare Onderwijsgroep. En daarom vindt u onder dit voorwoord een nieuwe naam.

Het CvB kende in 2013 een verdeling van de portefeuilles.

**Dankwoord CvB**

Wij bedanken alle medewerkers die bij de Dunamare Onderwijsgroep werken voor hun inzet en toewijding voor de leerlingen. Dankzij alle inspanningen behalen alle scholen goede resultaten.

College van Bestuur, Dunamare Onderwijsgroep

Albert Strijker, voorzitter

Jan Rath

## Verslag van de Raad van Toezicht

### Samenstelling 2013

- Dhr. X. den Uyl, voorzitter, lid van de remuneratiecommissie
- Mevr. A. Mur, lid van commissie kwaliteit en onderwijs
- Mevr. F. Anker, lid van commissie kwaliteit en onderwijs, vice voorzitter
- Dhr. M. Hartvelt, lid van de Audit Committee
- Dhr. H. Mantel, lid van de Audit Committee
- Dhr. R. Meijer, lid van remuneratiecommissie
- Dhr. W. Passtoors, lid van commissie kwaliteit en onderwijs

### Thema's

In het afgelopen verslagjaar zijn in de vergaderingen onder andere de onderstaande thema's uitvoerig behandeld:

- *Benoeming accountant*
- *Competentieprofiel RvT*
- *Functiemix*
- *Jaarverslag en jaarrekening 2012*
- *Strategisch beleid 2013-2018*
- *Kwaliteit van het onderwijs*
- *Onderwijsopbrengsten en leerlingenaantallen*
- *Professionalisering*
- *Schoolprestaties*
- *Investerings*
- *Meerjarenbegroting*
- *Schooljaarbegrotingen*

De RvT heeft bijzondere aandacht besteed aan de afbouw en definitieve sluiting van het Teyler College. Daarover heeft een delegatie van de RvT verschillende keren, samen met het CvB, overlegd met de wethouder van Haarlem.

Een delegatie van de RvT heeft een vergadering van de GMR bijgewoond en met de GMR overleg gevoerd.

In 2013 heeft de RvT 6 vergaderingen met het CvB gevoerd. Daarnaast hebben in 2013 2 interne RvT-dagen en een studiedag RvT plaatsgevonden. De RvT heeft 3 commissies, te weten: Audit Committee, remuneratiecommissie en de commissie onderwijs en kwaliteit.

De Audit Committee heeft 6 vergaderingen gevoerd met het CvB, waarvan 2 in het bijzijn van de accountant. De commissie onderwijs en kwaliteit is in 2013 opgericht en is 1x bijeen gekomen. De vergaderfrequentie wordt gesteld op 3 bijeenkomsten per jaar. Daarnaast heeft de remuneratiecommissie een nieuw CvB-lid voorgedragen en heeft zij in 2013 een aanvang gemaakt met de werving van nieuwe leden van de RvT.

### Afscheid lid van College van Bestuur

De RvT heeft in december afscheid genomen van Sophie de Boer, tot 1-1-2013 lid van het CvB. Sophie de Boer was vanaf de start van Dunamare in 2007 lid van het CvB. De RvT heeft Sophie de Boer bij haar afscheid uitgebreid bedankt voor haar professionele en intensieve inzet voor de Stichting Dunamare.

### Benoeming accountant

De AC heeft samen met het CvB de tender accountant voorbereid. Het CvB en AC hebben, in overleg

met de RvT, een programma van eisen opgesteld. Uiteindelijk hebben vier partijen zich gepresenteerd, waarbij KPMG eindigde met de hoogste score. De AC heeft KPMG voorgedragen als nieuwe accountant. In de RvT vergadering van 11 april 2013 heeft de RvT ingestemd met de benoeming van KPMG tot accountant van Dunamare.

### **Commissie Onderwijs en Kwaliteit**

De RvT heeft in 2013 een commissie Onderwijs en Kwaliteit ingesteld. De RvT wil hiermee beter toezicht houden op het onderwijsbeleid van Dunamare. De bijeenkomsten worden in een school van Dunamare gepland, het doel hiervan is dat de commissie met alle scholen kennismakt. Voorafgaand aan de bijeenkomsten wordt ruimte ingeruimd voor een gesprek met de schoolleider en een rondleiding door de school. In 2013 heeft 1 bijeenkomst plaatsgehad. Tijdens deze bijeenkomst stond geagendeerd: het beleid van het CvB m.b.t. kwaliteit van het onderwijs, beschrijving van de kwaliteitszorg Dunamare-breed, nabespreking 2<sup>e</sup> bestuursgesprek met de inspecteur en de resultaten van het vroegtijdig waarschuwingssysteem. Het verslag van de commissie Onderwijs en Kwaliteit alsmede een terugkoppeling van de bijeenkomst zijn besproken in de RvT-vergadering.

### **Remuneratiecommissie**

#### *Aanstelling nieuw CvB lid*

Het profiel 'lid CvB' is vastgesteld in de RvT. Als belangrijk selectie criterium is opgenomen: ervaring als eindverantwoordelijke in het VO onderwijs. De remuneratiecommissie van de RvT maakte onderdeel uit van de Benoeming Advies Commissie (BAC). De BAC heeft unaniem geadviseerd om Jan Rath te benoemen. De RvT heeft dit advies overgenomen. Jan Rath is benoemd als lid CvB per 1 november 2013. De remuneratiecommissie heeft in 2013 functioneringsgesprekken gevoerd met de leden van het CvB.

#### *Werving nieuw RvT lid*

Vanwege het aftreden van mevrouw Anker per 14 juni 2014 heeft de remuneratiecommissie een profiel opgesteld. Dit competentieprofiel is besproken in de RvT. De RvT heeft aangegeven dat behoefte is aan iemand met een onderwijsinhoudelijk profiel. Bij de voorgaande werving is specifiek gezocht naar een lid met ervaring in een grote organisatie. Besloten is om de werving via het Nationaal Register te laten verlopen. De remuneratiecommissie voert de eerste selectiegesprekken en koppelt dit terug aan de RvT. De RvT gaat over de benoeming van nieuwe leden.

### **Financieel (Audit Committee)**

De verslagen van de AC, alsmede een terugkoppeling van de bijeenkomsten, worden besproken in de RvT. In een extra vergadering van de AC is een opgestelde vergelijking tussen de "Amarantis-casus" versus de situatie van Dunamare besproken.

Aanbevelingen n.a.v. deze vergadering zijn: instellen van een commissie Onderwijs en Kwaliteit en aanscherping procedure huisvesting. Een belangrijk verschil is dat de cyclus planning en control bij Dunamare goed op orde is. Bovendien wordt de verhouding tussen RvT en CvB door beide partijen als goed en scherp ervaren in tegenstelling tot Amarantis. Conclusie is dat Dunamare geen majeure risico's loopt, aangezien fundamentele zaken bij Dunamare beter geregeld zijn dan bij Amarantis het geval was. De uitkomsten zijn ook besproken in de RvT.

De administratieve organisatie van de scholen dient verbeterd te worden. De AC heeft geadviseerd om de administratieve medewerkers verplicht te laten bijscholen op processen en beheer. Afdeling Control heeft in 2013 audits uitgevoerd op alle scholen. Hierbij zijn geen fouten in de bekostiging geconstateerd. De bevindingen van de audits zijn gerapporteerd aan de AC. Afdeling Control heeft tevens scholing georganiseerd. De AC heeft geconstateerd dat de kwaliteit van het meerjarenonderhoudsplan (mjop) verbeterd kan worden. In 2013 is een externe adviseur aangesteld om de huisvestingfunctie door te lichten en te verbeteren.

De AC heeft de ontwikkeling van de meerjarenbegroting intensief gevolgd. Deze meerjarenbegroting is in 2013 tot stand gekomen. Op verzoek van de RvT is afdeling Control gestart met het ontwikkelen van een rapportage dashboard (oplevering 2014). Het dashboard bevat de volgende elementen: onderwijs, financiën, personeel en kerngetallen. Voordeel van een rapportage dashboard is dat alle belangrijke metingen bondig en overzichtelijk worden getoond.

#### *Begroting 2013-2014*

De AC heeft ingestemd met de kaderbrief 2013-2014. Afdeling Control begeleidt de schoolleiders op verzoek bij het opstellen van de begroting, ook geven zij op verzoek presentaties aan het MT.

De begroting 2013-2014 is besproken in de AC en de RvT. In de AC zijn de risicoscholen uitvoerig besproken. In de begroting is opgenomen dat scholen 2% overhouden op hun begroting (1% algemene reserves en 1% tussentijdse tegenvallers).

De AC geeft een positief advies voor de begroting 2013-2014. De RvT heeft de begroting 2013-2014 goedgekeurd.

#### *Tekortscholen*

Bij een tweetal scholen is gebleken dat zij tekorten hebben mede door administratieve fouten waaronder registratie lwoo leerlingen. De begroting van deze scholen is op basis van onjuiste aannames tot stand gekomen. Afdeling Control heeft audits uitgevoerd om de oorzaak vast te stellen, en dit gedeeld met andere scholen.

#### *Jaarrekening 2012*

De jaarrekening 2012 is besproken in AC in bijzijn van PWC. Het oordeel van PWC is dat Dunamare steeds meer in controle komt, mede door de audits die door de afdeling Control worden uitgevoerd.

De jaarrekening is goedgekeurd door de RvT, het accountantsverslag is besproken. PWC heeft een goedkeurende accountantsverklaring verstrekt.

#### *Initial Audit rapportage 2013*

In december 2013 was KPMG (gedeeltelijk) aanwezig bij de AC om hun eerste indruk van Dunamare toe te lichten. KPMG is van mening dat Dunamare een professionele organisatie is en dat kwaliteit van de basisprocessen goed op orde is. Verbeterpunten zijn: controle op uitvoering salarisbetaling (zie blz 53), interne controle van o.a. Mercedes en informatiebeveiliging.

### **Interne RvT vergaderingen**

De RvT heeft in 2013 twee interne vergaderingen gepland (zonder CvB). Tijdens deze vergaderingen evalueert de RvT zichzelf op haar toezichthoudende rol. Jaarlijks houdt de RvT een studiedag waarin zij hun toezichthoudende rol, taak en verantwoordelijkheid bespreekt. De studiedag wordt gedeeltelijk zonder het CvB gehouden.

### **Reglementen**

In 2013 zijn het reglement RvT, het bestuursreglement en het managementstatuut herzien en opnieuw vastgesteld.

### **Professionalisering**

De Dunamare Expertacademie organiseert avondopleidingen voor medewerkers. De RvT wordt op de hoogte gehouden van het aanbod binnen de Expertacademie.

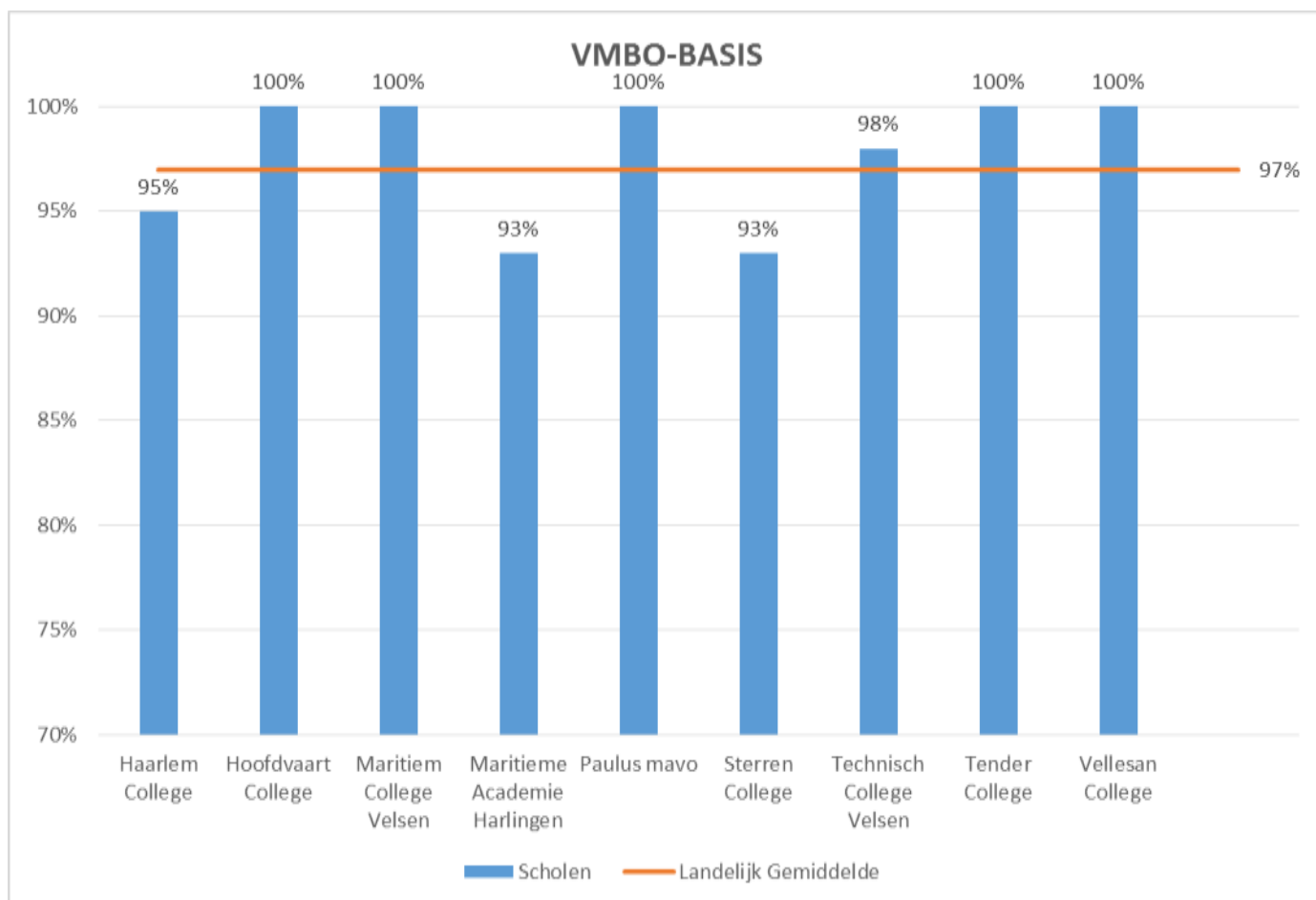


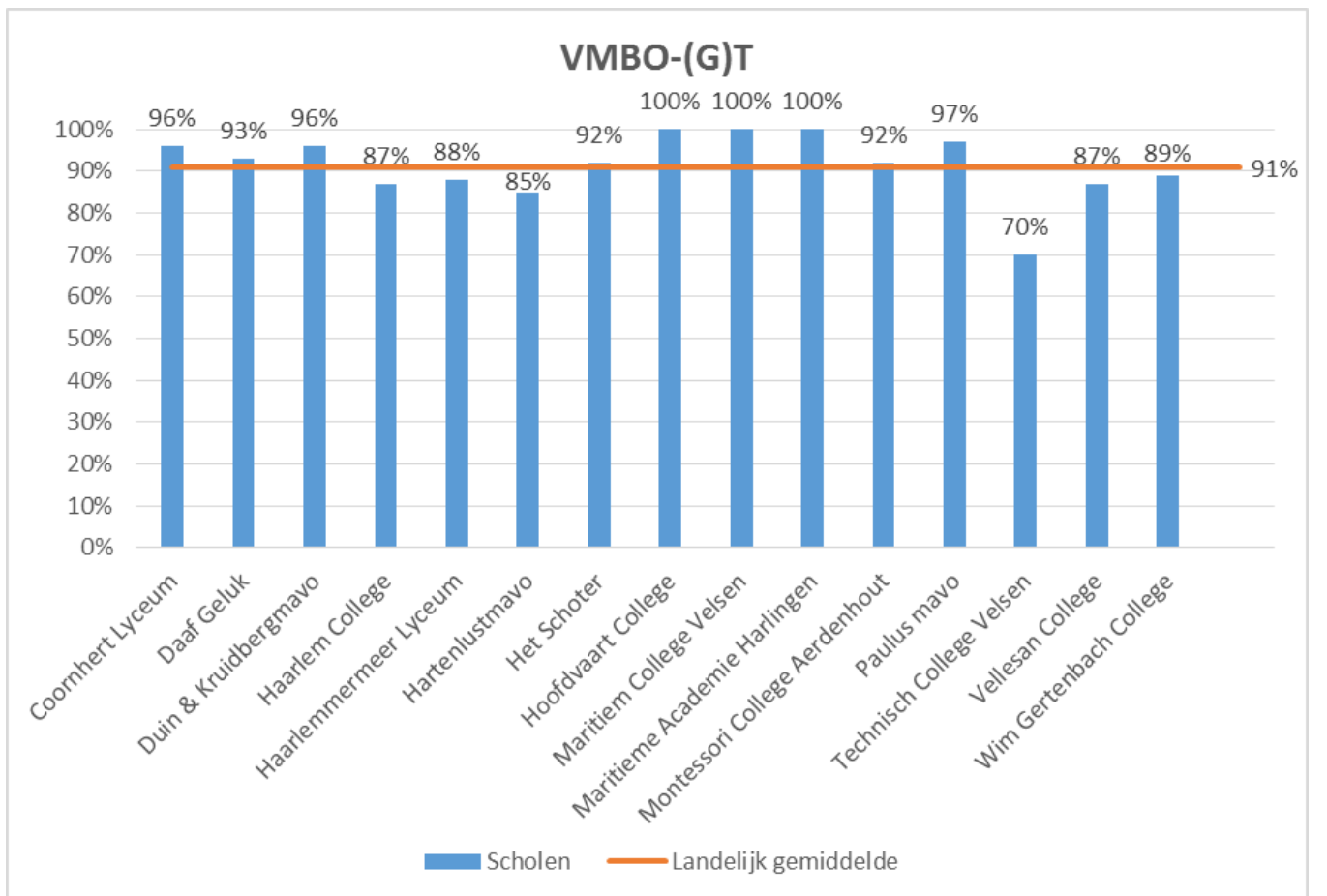
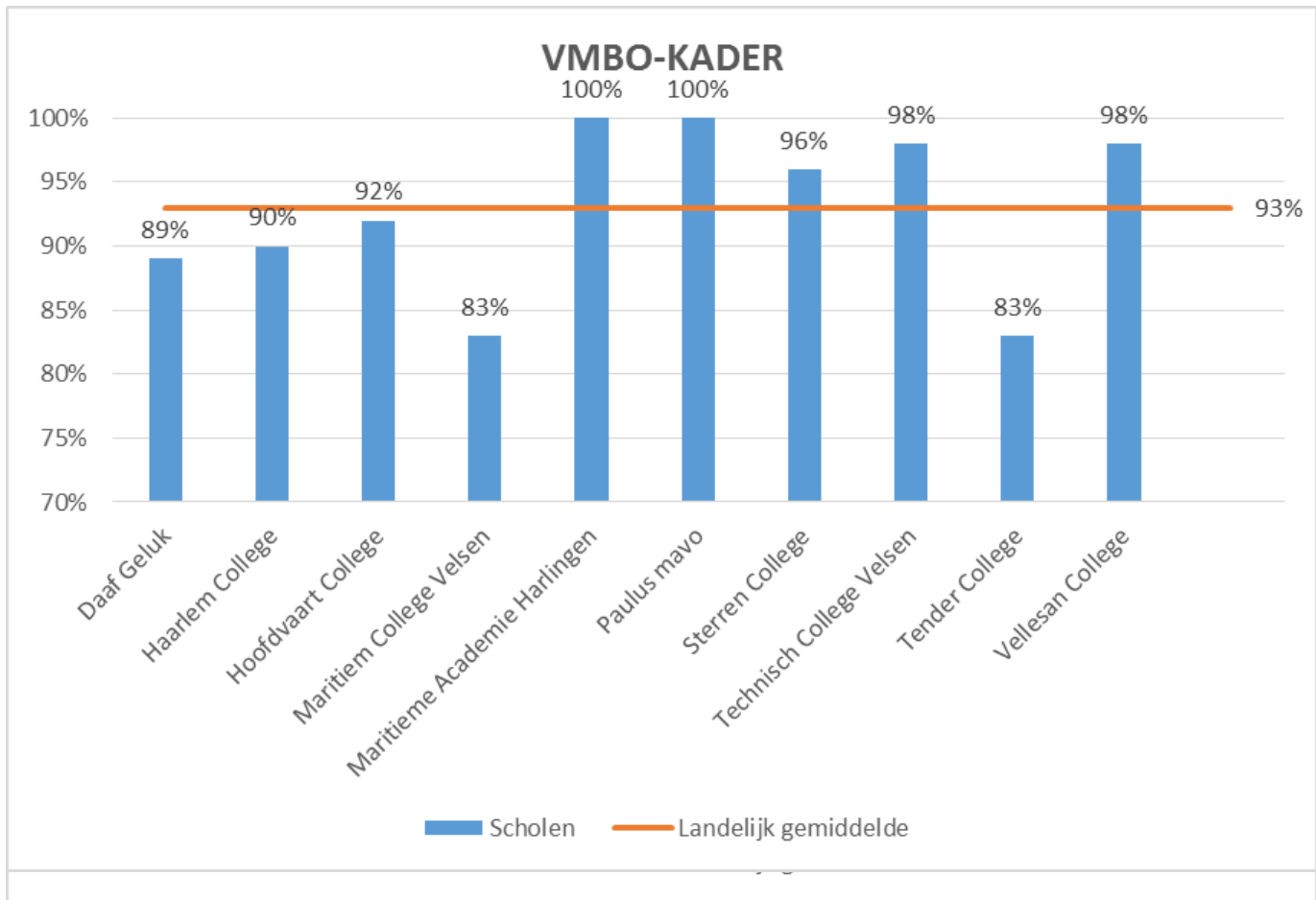
Haarlem, 2 juni 2014

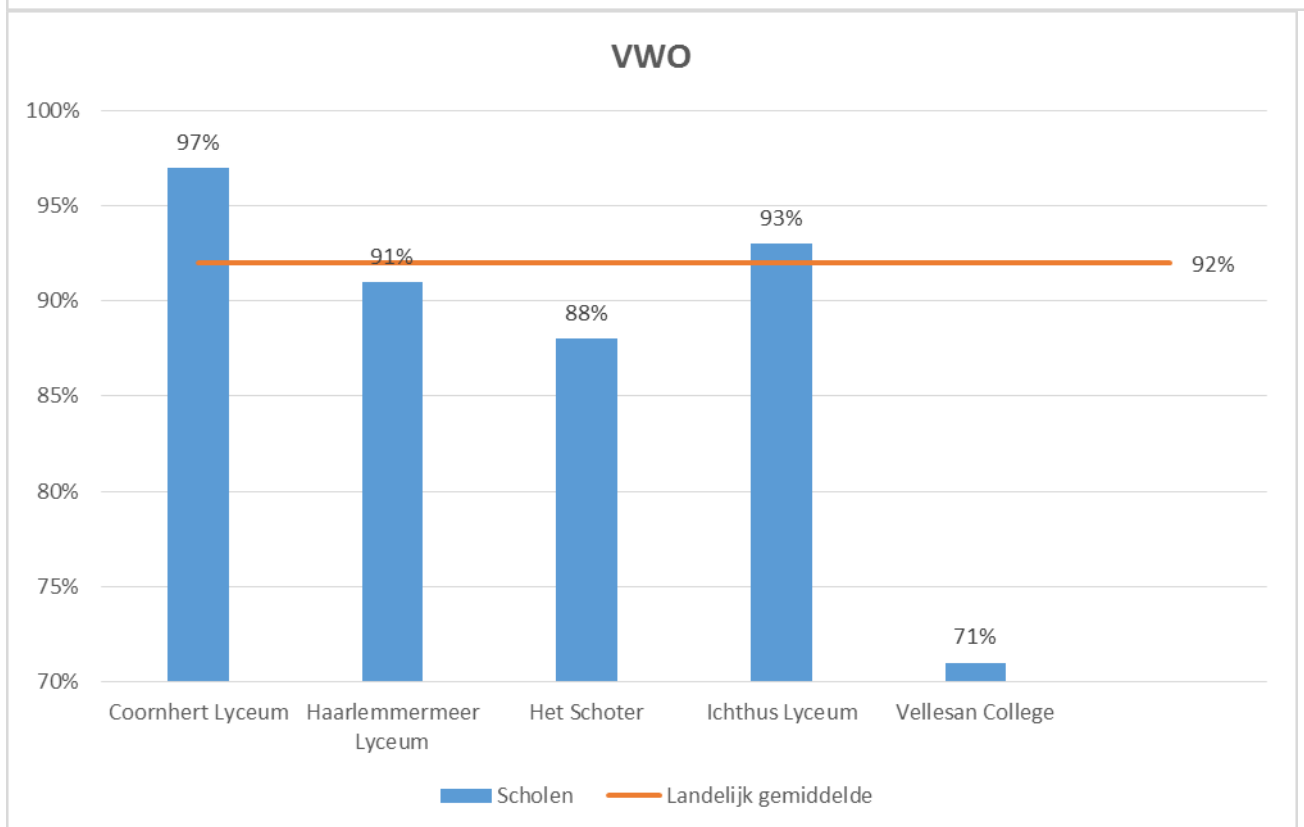
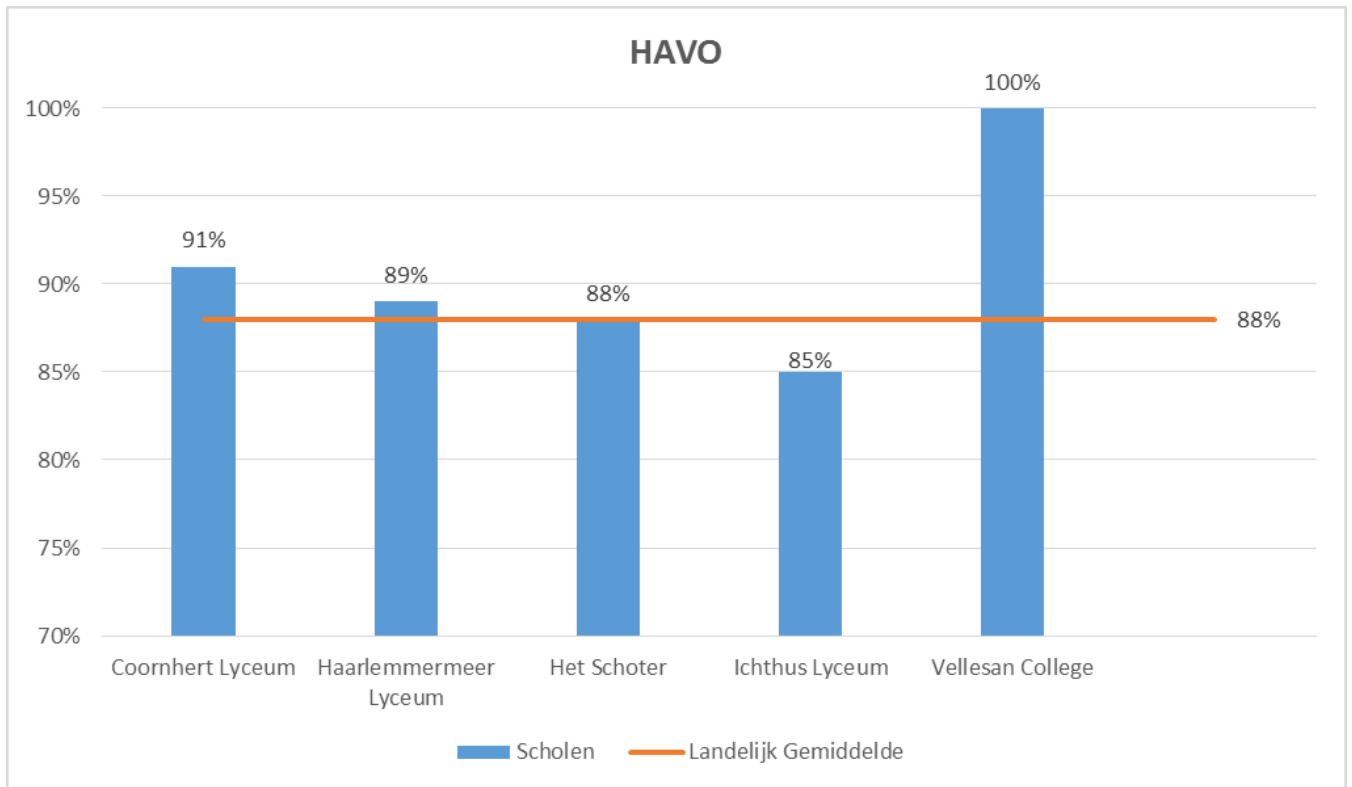
- Dhr. X. den Uyl, voorzitter
- Mevr. F. Anker, vice voorzitter
- Mevr. A. Mur
- Dhr. M. Hartvelt
- Dhr. H. Mantel
- Dhr. R. Meijer
- Dhr. W. Passtoors

## Dunamare Onderwijsgroep in één oogopslag

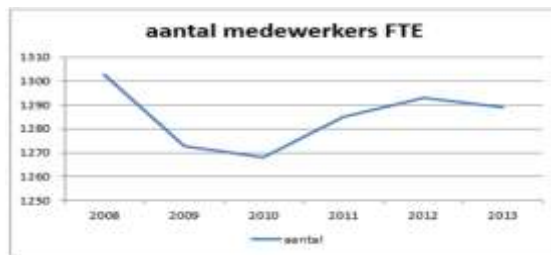
Hieronder vindt u in één oogopslag een aantal belangrijke gegevens van Dunamare Onderwijsgroep. Een belangrijke indicator voor de onderwijskwaliteit is het examenresultaat. Hieronder ziet u per onderwijssoort en per school de resultaten. Daarnaast vindt u ook cijfers met betrekking tot personeel en financiën.



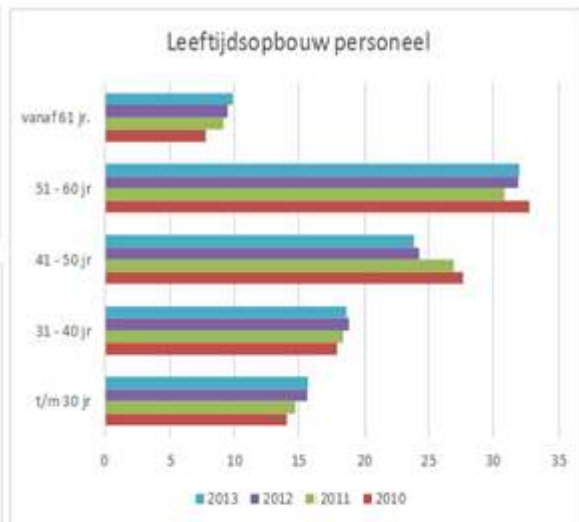
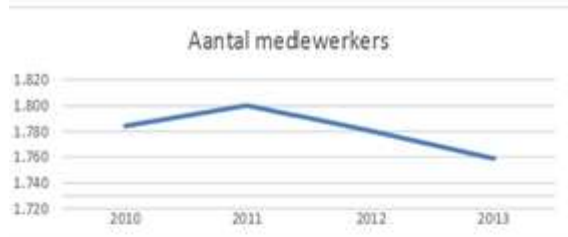




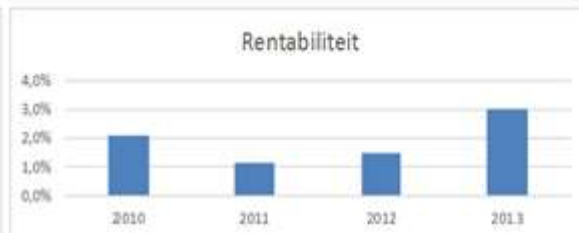
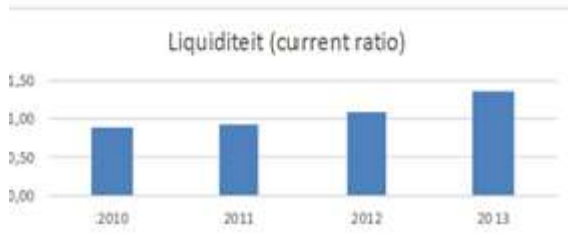
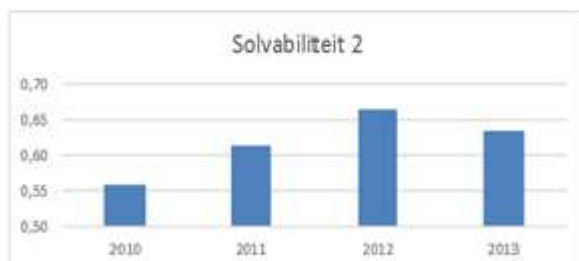
Samenvattend kunnen we vaststellen dat de resultaten van de scholen een positieve ontwikkeling doormaken.



#### Personeel



#### Financien



De personele grafieken zijn ter informatie. Uit de financiële ratio's blijkt dat Dunamare Onderwijsgroep een financieel gezonde organisatie is.

## **Deel A: Beschrijving van Dunamare Onderwijsgroep en de scholen**

Dunamare Onderwijsgroep wordt gevormd door 24 scholen, ieder met een eigen karakter. Een klein bestuurs- en servicebureau ondersteunt deze scholen onder andere bij P&O, onderwijskwaliteitszorg, ICT, inkoop, financiën en huisvesting.

Zo kunnen de scholen zich concentreren op het leveren van kwalitatief hoogstaand onderwijs aan alle leerlingen. Schaalgrootte levert bovendien financieel voordeel op. Daardoor kan de groep extra investeren in bijvoorbeeld onderwijsmateriaal, ICT en nieuwbouw.

De stichting is bevoegd gezag van de scholen en werkgever van alle medewerkers op de 24 scholen. De stichting wordt bestuurd door een tweehoofdig College van Bestuur. Dit maakt het mogelijk om een krachtig personeelsbeleid te voeren en het vergroot de mobiliteit van de medewerkers binnen de onderwijsgroep.

Het CvB ontwikkelt de strategie van de hele groep, is kaderstellend en eindverantwoordelijk voor alles wat er op de scholen gebeurt. Er is een decentrale besturingsfilosofie en het mandaat van onze directeuren en rectoren is ruim. Hierdoor worden beslissingen zoveel mogelijk daar genomen waar ze effect hebben: in de school, het team, de klas.

### **De volgende scholen maken deel uit van de onderwijsgroep:**

- Coornhert Lyceum
- Haarlem College
- Hartenlustmavo
- Linnaeus College Haarlem, bestaande uit:
  - Paulusschool
  - Daaf Gelukschool
  - Teyler College (gesloten per 1 augustus 2013)
- Solyvius College bestaande uit:
  - Haarlemmermeer Lyceum
  - Hoofdvaart College
- Noordzee College, bestaande uit:
  - Duin en Kruidberg mavo
  - Ichthus Lyceum
  - Maritiem College Velsen
  - Maritieme Academie Harlingen
  - Sterren College
  - Technisch College Velsen
  - Tender College IJmuiden
  - Wim Gertenbach College
- Montessori College Aerdenhout
- Oost ter Hout Praktijkschool

- Praktijkschool de Linie
- Praktijkschool Uithoorn
- Prof. dr. Gunningschool met een school voor SO, een school voor VSO en een vestiging op de Daaf Gelukschool
- Schoter Scholengemeenschap
- Tender College PrO
- Vellesan College

### Beschrijving van de scholen:

Coornhert Lyceum  
 Lyceumlaan 1  
 2012 WT Haarlem  
 T: 023-5121616  
 @: [info@coornhert.nl](mailto:info@coornhert.nl)  
 W: [www.coornhert.nl](http://www.coornhert.nl)

Het gebouw van het Coornhert Lyceum, gelegen in het zuiden van Haarlem, kenmerkt zich door veel lichtinval, door veel kleur en door de warmte die het van zichzelf uitstraalt. Het is een prestatiegerichte school met hart voor de circa 1.700 leerlingen. De school verzorgt vwo-, havo- en vmbo-onderwijs (theoretisch). Het streven is om uit ieder kind het beste te halen, de leerling op te leiden tot het voor hem of haar hoogst mogelijke diploma. Het Coornhert Lyceum bereikt dit doel door de inzet en professionaliteit van de docenten, door overzichtelijke kleine afdelingen waarin de leerlingen goed worden begeleid in een positieve sfeer. Leerprestaties staan voorop, maar de schooltijd is veel meer dan goede cijfers halen: een tijd van persoonlijke ontplooiing en culturele vorming. Ook respect voor elkaar en eigen verantwoordelijkheid zijn belangrijk op het Coornhert Lyceum.

Daaf Gelukschool  
 Albert Verweyalaan 2  
 2024 JL Haarlem  
 T: 023-5261644  
 @: [info@daafgeluk.nl](mailto:info@daafgeluk.nl)  
 W: [www.daafgeluk.nl](http://www.daafgeluk.nl)

De Daaf Gelukschool in Haarlem-Noord is een openbare vmbo-school (kader en theoretisch) met ruim 170 leerlingen. De Daaf Gelukschool geeft haar leerlingen onderwijs op maat. Er is binnen de school een veilig klimaat gecreëerd, waar de persoonlijke ontwikkeling van iedere leerling nauwkeurig in de gaten wordt gehouden. Dit doet de Daaf Gelukschool onder meer door het bieden van structuur en duidelijkheid, door warmte en geborgenheid, door respect en acceptatie van elkaar en door waardering van de leerlingen. Er is veel persoonlijke aandacht. De school is sinds 2013 gevestigd in een nieuw en licht gebouw aan de Albert Verweyalaan. Het moderne gebouw, in combinatie met medewerkers die gaan voor de leerling, maken kwalitatief goed onderwijs mogelijk.

Duin en Kruidberg mavo

Nicolaas Beetslaan 3  
1985 HH Driehuis  
T: 0255-510526  
@: [info@duinenkruidbergmavo.nl](mailto:info@duinenkruidbergmavo.nl)  
W: [www.duinenkruidbergmavo.nl](http://www.duinenkruidbergmavo.nl)

De Duin en Kruidberg mavo in Driehuis is een kleinschalige vmbo-school (theoretische leerweg) met 300 leerlingen. Het bijbrengen van kennis en inzicht in cognitieve en sociale vaardigheden en persoonlijkheidsvorming vormen de kern van de onderwijskundige doelstellingen van de school. Daarnaast biedt de school een veilige en vriendelijke omgeving. Door goede contacten en de zogenaamde 'warme overdracht' is de Duin en Kruidberg mavo in staat om leerlingen een individuele begeleiding te geven en ervoor te zorgen dat de doorstroming naar en na het middelbaar onderwijs zo goed mogelijk verloopt. Het gebouw is aangepast aan de eisen die het verzorgen van eigentijds en gedegen onderwijs stelt; licht, kleurig en overzichtelijk.

Haarlem College  
Broekweg 1  
2035 LE Haarlem  
T: 023-5311572  
@: [info@haarlemcollege.nl](mailto:info@haarlemcollege.nl)  
W: [www.haarlemcollege.nl](http://www.haarlemcollege.nl)

Het Haarlem College in Haarlem-Zuid is een brede school voor vmbo (theoretisch, basis en kader). Daarnaast biedt het Haarlem College leerwegondersteunend onderwijs aan (Iwoo) aan leerlingen die extra hulp nodig hebben.

Sinds schooljaar 2010-2011 is de school gevestigd in een zeer modern gebouw in Schalkwijk. De ruim 900 leerlingen volgen bijna alle lessen op een van de zeven 'deelscholen' (afdelingen). Zo wordt de persoonlijke aandacht niet uit het oog verloren en leren docenten en leerlingen elkaar goed kennen. Door de opzet in zeven kleinere deelscholen duidelijk herkenbaar in de school te positioneren, worden de lessen in een kleinschalige omgeving aangeboden. Tegelijkertijd zorgt de totale omvang van de school ervoor, dat er veel voorzieningen en begeleiding beschikbaar is voor de leerlingen. Zo is er bijvoorbeeld een goede begeleiding bij het kiezen van een vervolgopleiding of bij de beroepskeuze.

Haarlemmermeer Lyceum  
Baron de Coubertinlaan 2  
2134 CG Hoofddorp  
T: 023-5631644  
@: [info@haarlemmermeerlyceum.nl](mailto:info@haarlemmermeerlyceum.nl)  
W: [www.haarlemmermeerlyceum.nl](http://www.haarlemmermeerlyceum.nl)

Het Haarlemmermeer Lyceum in Hoofddorp is een overzichtelijke school waar vwo, havo en vmbo aangeboden wordt aan circa 1.900 leerlingen. De opleidingsmogelijkheden zijn omvangrijk met de keuze voor tweetalig onderwijs of het junior studiehuis. Eén van de bijzondere punten van het lyceum is dat, door de organisatie in teams en de overzichtelijkheid van het gebouw, het gevoel van kleinschaligheid behouden blijft. Verder is er veel aandacht voor buitenschoolse activiteiten zoals cultuur, sport en projecten. In 2013 is de LOOT-status toegekend aan de school. Dit betekent dat het Haarlemmermeer Lyceum toptalenten de mogelijkheid biedt om topsport en onderwijs goed te combineren. Op het lyceum halen de docenten uit de leerling wat er in zit.

Het moderne schoolgebouw aan de Baron de Coubertinlaan heeft kleinschaligheid, veiligheid en een stimulerende leeromgeving als uitgangspunt. Om de kleinschalige en stimulerende leeromgeving te



waarborgen en gelijktijdig ruimte te bieden aan het groeiende leerlingenaantal, wordt in augustus 2014 een prachtige moderne nevenvestiging 'De Zuidrand' geopend in de buurt van de huidige locatie. De Zuidrand biedt plek aan zo'n 1.000 leerlingen en ligt pal naast het Huis van de Sport op vijftig meter afstand van de Nieuwe Bennebroekerweg.

Hartenlustschool  
Vijverweg 31  
2061 GT Bloemendaal  
T: 023-5251702  
@: [info@hartenlustschool.nl](mailto:info@hartenlustschool.nl)  
W: [www.hartenlustschool.nl](http://www.hartenlustschool.nl)

De school is gevestigd in een historisch en sfeervol schoolgebouw. Het gebouw aan de Vijverweg in Bloemendaal en het bijbehorende personeelshuis staan op de gemeentelijke monumentenlijst. De buitenkant van het gebouw is bijna 100 jaar oud is, de inrichting is geheel aangepast aan de eisen van deze tijd. De school en haar leerlingen willen frisheid, jeugdigheid en lef uitstralen. De Hartenlustschool biedt haar leerlingen een kwalitatief goede TL-opleiding in een uitdagende leeromgeving; een omgeving waar leerlingen graag willen zijn en waar het dus goed leren is.

Het Schoter  
Sportweg 9  
2024 CN Haarlem  
T: 023-5258491  
@: [info@schoter.nl](mailto:info@schoter.nl)  
W: [www.schoter.nl](http://www.schoter.nl)

Het Schoter is een kleinschalige, veilige school met zo'n 850 leerlingen voor (tweetalig) vwo, havo en mavo in Haarlem-Noord. De school werkt met een sterk eigen onderwijskundig concept waardoor leerlingen echt meer (en beter) leren. Alle leerlingen op Het Schoter krijgen versterkt Engels en kunnen eindexamen doen in de vakken gymnastiek en drama. Het komende schooljaar start Het Schoter naast het tweetalig vwo ook met een opstroomklas voor de betere mavo- en havoleerling. De school is gelegen naast het mooie Schoterbos en beschikt over veel sportfaciliteiten en een modern theater.

Hoofdvaart College  
Steve Bikostraat 73  
2131 RZ Hoofddorp  
T: 023-5555777  
@: [info@hoofdvaartcollege.nl](mailto:info@hoofdvaartcollege.nl)  
W: [www.hoofdvaartcollege.nl](http://www.hoofdvaartcollege.nl)

Het Hoofdvaart College in Hoofddorp is met zo'n 700 leerlingen een kleinschalige school, waardoor de leerlingen zoveel mogelijk op maat kunnen worden bediend. De school biedt mavo- en vmbo-onderwijs aan (basis- en kaderberoepsgericht). Leerlingen die extra hulp nodig hebben, krijgen leerwegondersteunend onderwijs (lwoo).

De school stimuleert haar leerlingen om hun grenzen te verleggen en hun talenten te ontwikkelen. Het onderwijsprogramma is zo ontwikkeld dat het elk type leerling kan bedienen. Het digitale curriculum vanaf het eerste leerjaar (elke leerling een eigen laptop) geeft elke leerling de mogelijkheid te leren volgens zijn/haar individuele leervoorkeuren.

Het Hoofdvaart College ziet zichzelf als een belangrijke partner van kind en ouders en biedt de

leerlingen een veilige en stabiele omgeving. Het schoolklimaat kenmerkt zich door respect, medeverantwoordelijkheid en bereidheid om te leren (RMB).

Ichthus Lyceum  
Wolff en Dekenlaan 1  
1985 HP Driehuis  
T: 0255-546400  
@: [info@ichthuslyceum.nl](mailto:info@ichthuslyceum.nl)  
W: [www.ichthuslyceum.nl](http://www.ichthuslyceum.nl)

Het Ichthus Lyceum in Driehuis is met ongeveer 1.000 leerlingen en 100 medewerkers een middelgrote havo- en vwo-school. Het Ichthus Lyceum beschikt over het technasiumpredicaat. In de brugklas maken alle leerlingen kennis met projectmatig werken via het vak 'Onderzoek en Ontwerpen'. Vervolgens maken leerlingen de keuze om wel of niet verder te gaan met dit vak en het technasium.

Het is een school waar leerlingen echt kunnen presteren en kwalitatief goed onderwijs krijgen. 'We willen dat leerlingen zich met goed onderwijs optimaal kunnen voorbereiden op een vervolgstudie en we werken er keihard aan om dat doel te bereiken', aldus rector Alexander Volmer. Leerlingen en medewerkers worden in staat gesteld het maximale in henzelf naar boven te halen binnen een veilige, stimulerende leeromgeving en werkklimaat.

Maritieme Academie Harlingen  
Almenumerweg 1  
8861 KM Harlingen  
T: 0517-412300  
@: [informatie@maritiemeacademieharlingen.nl](mailto:informatie@maritiemeacademieharlingen.nl)  
W: [www.maritiemeacademieharlingen.nl](http://www.maritiemeacademieharlingen.nl)

De Maritieme Academie Harlingen verzorgt vmbo-onderwijs (basis, kader en gemengd), gericht op binnenvaart, kustvaart en zeevaart, voor ongeveer 200 leerlingen. Daarnaast is er een aantal mbo-opleidingen, die gevolgd kunnen worden op de academie. De school beschikt over een modern schoolgebouw, twee opleidingsschepen en vier zeevaartsimulatoren. Aan de school is huisvesting verbonden waar de leerlingen wonen. Hierdoor kunnen zij zich voorbereiden op de praktijk, waar zij als bemanningsleden met elkaar op een schip zullen wonen. Naast vmbo- en mbo-onderwijs verzorgt de academie ook maritiem contractonderwijs. Dit onderwijs biedt cursussen en trainingen aan mensen die werkzaam zijn in de maritieme wereld met als doel om hen bij te scholen op het gebied van vernieuwingen en ontwikkelingen in de sector en hun vakkennis op peil te houden. De Maritieme Academie Harlingen maakt deel uit van het samenwerkingsverband Maritieme Academie Holland, waarin een groot aantal maritieme opleidingen op vmbo-, mbo- en hbo-niveau een doorlopende leerlijn aanbieden.

Maritiem College Velsen  
Briniostraat 10  
1971 HM IJmuiden  
T: 0255-546910  
@: [informatie@maritiemcollegevelsen.nl](mailto:informatie@maritiemcollegevelsen.nl)  
W: [www.maritiemcollegevelsen.nl](http://www.maritiemcollegevelsen.nl)

Het Maritiem College Velsen in IJmuiden verzorgt vmbo-onderwijs (GL, kader en basis), gericht op werken in de maritieme sector, voor ongeveer 120 leerlingen. Er wordt gebruikgemaakt van drie goed uitgeruste opleidingsschepen. De school kent een eigen huisvesting waar de kinderen op

verblijven van maandag tot en met vrijdag. Het Maritiem College Velsen is gevestigd in een markant gebouw in IJmuiden waarin ook het Technisch College Velsen is gehuisvest.

Het onderwijs is beroepsgericht en wordt in een veilige leeromgeving aangeboden. Er wordt nauw samengewerkt met de bedrijfstak. Het Maritiem College biedt twee studierichtingen aan: Rijn-, binnen- en kustvaart en Haven en Vervoer (logistiek). Door de huisvesting die aan de school is verbonden, kunnen leerlingen zich voorbereiden op de praktijk, waar zij als bemanningsleden met elkaar op een schip zullen wonen. Op de school wordt leerlingen de ruimte geboden om zich te ontwikkelen, zowel op persoonlijk vlak als in hun vakgebied, zodat ze na het behalen van het vmbo-diploma door kunnen stromen naar het mbo of naar een baan in bijvoorbeeld de scheepsvaart. Er is een doorlopende leerlijn naar het mbo. Het gebouw is aangepast aan het concept 'ons leren'. In dit concept staat het individuele leren centraal waardoor elke leerling zich op eigen niveau kan ontwikkelen.

Montessori College Aerdenhout  
Boekenroodeweg 5  
2111 HJ Aerdenhout  
T: 023-5246246  
@: [info@montessori-aerdenhout.nl](mailto:info@montessori-aerdenhout.nl)  
W: [www.montessorri-aerdenhout.nl](http://www.montessorri-aerdenhout.nl)

Het Montessori College Aerdenhout is een kleinschalige school met ongeveer 380 leerlingen en 36 medewerkers. De school verzorgt de mavo-opleiding (vmbo, theoretische leerweg). In de 'opstroomklas' wordt in de onderbouw gekeken of het havo-niveau haalbaar is. Het Montessori College Aerdenhout is een school waar leerlingen niet verloren gaan in de massa, maar waar leerlingen en docenten elkaar persoonlijk kennen. De school werkt volgens de opvatting van haar naamgever Maria Montessori. Dit houdt in dat kinderen in een juiste omgeving heel veel kunnen. Leerlingen krijgen de mogelijkheid om zelf dingen te ontdekken, fouten te maken en samen te zoeken naar oplossingen. Wel zelfstandig, maar niet alleen. Het Montessori College vervult een brugfunctie tussen de basisschool en een vervolgopleiding. Creatieve vakken hebben een belangrijk aandeel in het lesaanbod. Naast creativiteit staan cultuur en verantwoordelijkheid centraal in de werkwijze van de school. De school ligt in een rustige, bosrijke omgeving in Aerdenhout.

Oost ter Hout Praktijkschool  
Korte Verspronckweg 7-9 (tijdelijk i.v.m. verbouwing/renovatie)  
2023 BS Haarlem  
T: 023-5290350  
@: [info@oost-ter-hout.nl](mailto:info@oost-ter-hout.nl)  
W: [www.oost-ter-hout.nl](http://www.oost-ter-hout.nl)

Praktijkschool Oost ter Hout in Haarlem telt ruim 180 leerlingen en ligt op een prachtige locatie aan het Spaarne. Het team leidt de leerlingen toe naar werk of vervolgonderwijs (vmbo/mbo). Dit gebeurt in kleine klassen, rond de 12 leerlingen, met alle persoonlijke aandacht en individuele begeleiding.

Het pedagogisch klimaat op school kenmerkt zich door structuur, orde, veiligheid, acceptatie, uitdaging, beschaving én plezier. Uitgangspunt is het kind, dan de leerling en daarna pas de leerstof. Er wordt gekeken waar je wél goed in bent. De interactie tussen leerling en docent is van groot belang. Het leren sluit aan bij de voorkennis van het kind en vindt plaats in een goed uitgeruste, moderne en realistische leeromgeving. Sinds april 2014 ondergaat de school een grootschalige renovatie en uitbreiding.

Paulus mavo  
Junoplantsoen 58  
2024 RS Haarlem  
T: 023-5270454  
@: [info@paulusmavo.nl](mailto:info@paulusmavo.nl)  
W: [www.paulusmavo.nl](http://www.paulusmavo.nl)

De Paulus mavo in Haarlem-Noord verzorgt leerwegondersteunend vmbo-onderwijs (TL + H&A, niveau KB) voor ruim 300 leerlingen, die allen extra hulp kunnen gebruiken. De onderbouw bestaat uit twee studiejaar, waarin op theoretisch/kaderniveau les wordt gegeven. Vervolgens kan in de bovenbouw de theoretische leerweg worden gevolgd of de kaderberoepsgerichte leerweg Economie, afdeling Handel/Administratie. Naast de reguliere lessen worden zogenoemde Pauluslessen gevolgd. Dat zijn extra ondersteuningslessen. Ook huiswerkbegeleiding, fitnessstraining, speciale bijlessen op zaterdagmorgen en vakantielessen behoren tot de mogelijkheden. De Paulus mavo wil een (h)eerlijke school zijn, waar iedereen wordt gekend. Kernwoorden van de school zijn: veilig, sportief, vriendelijk en consequent. De school wil dat de 300 leerlingen en 55 medewerkers op basis van wederzijds respect en vertrouwen met elkaar werken aan de talentontwikkeling en de toekomst van de leerlingen. Het schoolgebouw is een prachtig architectonisch pand uit de jaren dertig van de vorige eeuw. Van binnen is het gebouw aangepast en op maat gemaakt om de leerlingen modern en goed onderwijs te bieden, waarbij ICT-mogelijkheden volop worden benut.

Praktijkschool De Linie  
Hoofdweg 727  
2131 BD Hoofddorp  
T: 023-5612136  
@: [info@praktijkschooldelinie.nl](mailto:info@praktijkschooldelinie.nl)  
W: [www.praktijkschooldelinie.nl](http://www.praktijkschooldelinie.nl)

Praktijkschool De Linie in Hoofddorp verzorgt praktijkonderwijs voor ongeveer 125 leerlingen. Het is een veilige school met een prettige sfeer waarin leerlingen zich thuis voelen en zich verder kunnen ontwikkelen op weg naar zelfstandigheid op het gebied van werken, wonen en leven. Het onderwijs is gericht op leren door doen (leren door ervaren). Het doel is de leerling zodanig te onderwijzen en te begeleiden, dat hij/zij een geschikte functie in de maatschappij kan gaan vervullen. Er wordt gewerkt met een Individueel Ontwikkelingsplan (IOP) voor alle leerlingen. Het werken met een IOP stimuleert de leerling om zelf actief bij het leren betrokken te blijven. Voor een goede individuele ontwikkeling is maatwerk nodig om aan te kunnen sluiten bij de vraag en de mogelijkheden van de individuele leerling. Het IOP vormt de kern van de persoonlijke aanpak van het onderwijs en de begeleiding voor de leerling. Naast het IOP werkt elke leerling aan de opbouw van een portfolio waarin bewijzen worden verzameld die de leerontwikkeling aantonen. Dit vormt de basis van het examendossier voor het diploma Praktijkonderwijs dat in 2014 voor het eerst wordt uitgereikt.

Praktijkschool Uithoorn  
Legmeerplein 55  
1422 RG Uithoorn  
T: 0297-267018  
@: [info@praktijkschooluithoorn.nl](mailto:info@praktijkschooluithoorn.nl)  
W: [www.praktijkschooluithoorn.nl](http://www.praktijkschooluithoorn.nl)

Praktijkschool Uithoorn is een op ontwikkeling gerichte, zorgzame, veelzijdige en verdraagzame school voor praktijkonderwijs. De school biedt onderwijs aan ongeveer 175 leerlingen. Het praktijkonderwijs biedt de voorbereiding op het zelfstandig werken, wonen en leven in onze maatschappij. Daarnaast besteedt de school aandacht aan de sociale en culturele ontwikkeling van

de leerlingen. De leerlingbegeleiding op de Praktijkschool Uithoorn heeft een individueel karakter, waar de zorg voor de individuele leerling centraal staat. Alle leerlingen werken met een individueel ontwikkelingsplan (IOP). Zij worden uitgedaagd om verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen leerproces en te communiceren over hun ontwikkeling. Zij worden aangemoedigd hun ontwikkeling mede te bepalen. Naast het IOP heeft elke leerling een portfolio. Dit betekent voor de leerlingen dat zij bewijzen moeten verzamelen van wat zij geleerd en gedaan hebben op school. Dit vormt de basis van het examendossier voor het diploma Praktijkonderwijs dat in 2014 voor het eerst wordt uitgereikt. De school is in augustus 2011 verhuisd naar een licht en modern gebouw in Uithoorn, dat voldoet aan alle eisen om kwalitatief goed onderwijs te bieden aan leerlingen van een praktijkschool.

Prof. dr. Gunningschool SO  
Rijksstraatweg 245  
2024 DG Haarlem  
T: 023-5260337  
@: [info@gunningschool-so.nl](mailto:info@gunningschool-so.nl)  
W: [www.gunningschool-so.nl](http://www.gunningschool-so.nl)

De Prof. dr. Gunningschool in Haarlem-Noord is een school voor kinderen die wegens gedrags-, opvoedings- en/of ontwikkelingsproblemen zijn vastgelopen in het reguliere onderwijs. De afdeling speciaal onderwijs (SO) is er voor kinderen van 5 tot 13 jaar. Door middel van veiligheid, zorg en structuur wordt een optimale leeromgeving gecreëerd, die ervoor zorgt dat de leerlingen zo goed mogelijk functioneren in de maatschappij en in het vervolgonderwijs. Het vervolgonderwijs kan vorm krijgen in regulier voortgezet onderwijs of in speciaal voortgezet onderwijs. De school telt bijna 100 leerlingen, die verdeeld zijn over zeven groepen. De school is gevestigd aan de rand van de Planetenwijk in Haarlem-Noord.

Prof. dr. Gunningschool VSO  
Planetenlaan 13  
2024 EN Haarlem  
T: 023-5411912  
@: [info@gunningschool-vso.nl](mailto:info@gunningschool-vso.nl)  
W: [www.gunningschool-vso.nl](http://www.gunningschool-vso.nl)

De Prof. dr. Gunningschool in Haarlem-Noord is een school voor kinderen die wegens gedrags-, opvoedings- en/of ontwikkelingsproblemen zijn vastgelopen in het reguliere onderwijs. De afdeling voortgezet speciaal onderwijs (VSO) biedt onderwijs aan leerlingen, die ouder zijn dan de basisschoolleeftijd. De school biedt onderwijs aan ruim 130 leerlingen, waarvoor andere scholing geen of onvoldoende voorzieningen kent.

Ook is er de afdeling Rebound, die zich richt op risicoleerlingen die onveilige situaties laten ontstaan. Het doel van de Rebound is om leerlingen terug te begeleiden naar het regulier onderwijs. Tenslotte is er een vestiging van de Prof. dr. Gunningschool op de Daaf Gelukschool waar lessen (vmbo kader, vmbo theoretisch en havo) worden gegeven aan leerlingen met een stoornis in het autistisch spectrum (intrinsiek van aard). Dat zijn leerlingen die moeite hebben met het verwerken en selecteren van informatie en het combineren en samenvatten hiervan. De verschillende afdelingen van de school zijn verspreid over Haarlem. Voor elke afdeling geldt dat de leerlingen onderwijs volgen in een gebouw, dat voldoet aan alle eisen om kwalitatief goed onderwijs te bieden aan die specifieke groep leerlingen.

Sterren College Haarlem  
Badmintonpad 15  
2023 BT Haarlem

T: 023-5415100

@: [informatie@sterrencollege haarlem.nl](mailto:informatie@sterrencollege haarlem.nl)

W: [www.sterrencollege.nl](http://www.sterrencollege.nl)

Het Sterren College ligt op de grens van Haarlem en Bloemendaal. Het is een moderne vmbo-school met een mavo/theoretische leerweg, gemengde leerweg en een kader- en basisberoepsgerichte leerweg. Voor elke leerweg is leerwegondersteuning (lwoo) mogelijk. Het Sterren College biedt onderwijs aan meer dan 800 leerlingen. De school biedt onderwijs op maat, onderwijs dat bij de leerling past. Leerlingen leren niet alleen hun hoofd, maar ook hun handen te gebruiken en met anderen samen te werken. In de groene, veilige omgeving is er volop ruimte om te leren, te sporten en met klasgenoten en andere leerlingen om te gaan.

Technisch College Velsen

Briniostraat 12

1971 HM IJmuiden

T: 0255-546900

@: [informatie@technischcollegevelsen.nl](mailto:informatie@technischcollegevelsen.nl)

W: [www.technischcollegevelsen.nl](http://www.technischcollegevelsen.nl)

Het Technisch College Velsen is een categorale technische school met 425 leerlingen. De school verzorgt vmbo-onderwijs, van basisberoepsgerichte leerweg tot en met gemengde leerweg. De school kenmerkt zich door drie sterke punten: veiligheid, maatwerk en techniek. Praktijkgericht onderwijs, een veilige leeromgeving en een steeds groter wordende integratie in het bedrijfsleven zijn wezenlijke kenmerken van het Technisch College Velsen. Leerlingen kunnen zich zowel persoonlijk als op hun vakgebied ontplooiën, zodat ze na het behalen van hun vmbo-diploma door kunnen stromen naar het mbo. Door de nauwe band tussen de school en het bedrijfsleven in de regio is de aansluiting met en de doorstroom naar het bedrijfsleven erg goed. Het onderwijs wordt op een kleinschalige manier vormgegeven. De leerlingen en leraren kennen elkaar van gezicht en bij naam. Het Technisch College Velsen is gevestigd in een markant gebouw in IJmuiden nabij de draagvleugelboot, pont en regionale buslijn.

Tender College IJmuiden

Eenhoornstraat 8

1973 XT IJmuiden

T: 0255-516343

@: [info@tendercollege.nl](mailto:info@tendercollege.nl)

W: [www.tendercollege.nl](http://www.tendercollege.nl)

Het Tender College IJmuiden bestaat uit een praktijkschool en een vmbo-school voor basisberoepsgericht en kader. De school is gespecialiseerd in extra zorg voor de leerlingen. In het vmbo is er sprake van leerwegondersteunend onderwijs (lwoo) voor leerlingen die extra hulp nodig hebben. Het is een relatief kleine school met in totaal ruim 250 leerlingen. De school is genoemd naar de tender, een hulpboot die mensen en goederen naar de juiste schepen brengt. Het Tender College wil die functie voor leerlingen vervullen en een veilige haven zijn voor leerlingen die in het regulier onderwijs 'tussen wal en het schip' terecht komen of 'kopje onder dreigen te gaan'. Het Tender College staat voor een manier van omgaan met elkaar waarbij er tijd, zorg en aandacht is voor de leerling.

Vellesan College

Briniostraat 16

1971 HM IJmuiden

T: 0255-519001

@: [info@vellesancollege.nl](mailto:info@vellesancollege.nl)

W: [www.vellesancollege.nl](http://www.vellesancollege.nl)

Het Vellesan College is een brede scholengemeenschap in IJmuiden die onderwijs biedt op vmbo- (basis en kader), mavo-, havo- en vwo-niveau. De afdeling mavo-havo-vwo is gehuisvest in het hoofgebouw dat in 2014 is uitgebreid met een nieuwe vleugel. Voor de afdeling vmbo zijn de voorbereidingen tot het realiseren van een nieuw gebouw in volle gang. Vanaf 2016 zal zowel de onder- als de bovenbouw onder één dak gevestigd zijn in een modern gebouw dat is ingericht op de nieuwe exameneisen. Onderwijs wordt op maat aangeboden, zodat kinderen met plezier naar school gaan. Leerlingen kunnen hun talent verder ontwikkelen in de sport- en dansklas. Wie plezier in zijn werk heeft presteert beter, is de filosofie van de school. Dat blijkt de laatste jaren onder meer uit de uitstekende eindexamenresultaten. Het Vellesan College is een stabiele school met heldere uitgangspunten over waarden en normen, identiteit, schoolregels, verantwoordelijkheid en organisatiestructuur. Daarbij wordt geprobeerd kinderen alle aandacht te geven die zij verdienen. Dat maakt het Vellesan College tot een prettige en veelzijdige school.

Wim Gertenbach College

Zandvoortselaan 19A

2042 XD Zandvoort

T: 023-5713782

@: [informatie@wimgertenbachcollege.nl](mailto:informatie@wimgertenbachcollege.nl)

W: [www.wimgertenbachcollege.nl](http://www.wimgertenbachcollege.nl)

Op het Wim Gertenbach College in Zandvoort kun je terecht voor mavo, leerwegondersteunend onderwijs (lwoo) en onderbouw havo. Kenmerkend zijn de kleinschaligheid, voor iedere leerling een eigen laptop en een uniek dyslexiebeleid. Het is een school waar iedereen elkaars naam kent. Er zijn duidelijke regels, heldere leerdoelen en een stevige structuur. Tegelijkertijd is er veel ruimte voor respect, warmte, interesse, uitdaging, moderne leermiddelen en gezellige activiteiten. Wie goed presteert, wordt aangemoedigd. Wie wat extra steun kan gebruiken, krijgt begeleiding op maat. Zo krijgen de leerlingen een schat aan kennis en vaardigheden mee, zodat ze als krachtige mensen de wereld in kunnen.

## Deel B: Bestuursverslag

### Strategisch beleidsplan 2013-2018

Na de analyse van trends en ontwikkelingen, koersuitspraken en kernwaarden, heeft het College van Bestuur in 2012 een focus geformuleerd voor het beleid tot en met 2017. Het kompas voor die periode van 5 jaar laat twee thema's zien waar we extra energie in zullen steken en die we verder zullen uitwerken: verantwoordelijkheid en professionaliteit. Dit zijn de punten waarop we als groep écht het verschil maken en onze belofte kunnen waarmaken en waar we de komende jaren verder mee aan de slag gaan. In 2014 zullen we het strategisch beleidsplan verder aanscherpen met de onderwijskwaliteit als kern en goed werkgeverschap en goed bestuur als bouwstenen.

#### A) Verantwoordelijkheid

Wij nemen onze verantwoordelijkheid om leerlingen optimaal voor te bereiden op een goede toekomst, om het maximale te halen uit iedere leerling. Die verantwoordelijkheid ligt bij verschillende spelers:

1. Leerlingen zijn verantwoordelijk. Zij komen naar school, maken hun huiswerk, doen actief mee aan de lessen. School heeft een serieuze plaats in hun leven en zij voelen zich betrokken.
2. Ouders/verzorgers zijn verantwoordelijk. Zij zijn voor de school partners in de opvoeding en denken mee over de keuzes die leerlingen maken.
3. Docenten zijn verantwoordelijk. Zij waken over de leerprestaties en het welbevinden van hun leerlingen. Zij hebben oog voor een goede ontwikkeling in ruime zin: hoofd, handen, hart. Zij differentiëren in hun manier van lesgeven, bieden zoveel mogelijk maatwerk. En zij bereiden de leerlingen voor op een naadloze overstap naar een vervolgopleiding of werk.
4. Het team is verantwoordelijk. Niet alleen voor de resultaten van groepen leerlingen, maar ook voor een goede samenwerking binnen de school en het stimuleren van vakinhoudelijke en pedagogische ontwikkeling.
5. De school is verantwoordelijk. De school onderhoudt goede contacten met de directe omgeving, heeft een externe oriëntatie en is gericht op de toekomst. De school legt verbindingen met basisonderwijs, vervolgonderwijs en andere externe partijen. De school zorgt bovendien dat leerlingen krijgen wat ze nodig hebben voor de wereld van morgen.
6. De stichting is verantwoordelijk. De stichting zet de koers uit en stelt de plannen bij wanneer dat nodig of nuttig is om de belofte aan onze leerlingen waar te maken: dat zij het beste uit zichzelf kunnen halen.

#### B) Professionaliteit

Dunamare werkt aan de kwaliteit van het onderwijs, maar ook aan de onderwijskwaliteit van onze medewerkers. Wij zorgen ervoor dat er bevoegde en bevlogen docenten voor de klas staan. Waar het om de professionaliteit gaat van onze medewerkers, hebben wij drie ambities:

1. Lifelong learning: wij zorgen ervoor dat onze medewerkers zich blijven ontwikkelen, niet alleen binnen hun vakgebied, maar ook op persoonlijk vlak.
2. Wij zorgen ervoor dat docenten bij Dunamare optimaal gebruik (kunnen) maken van moderne media.
3. Er is veel aandacht voor loopbaanontwikkeling en mobiliteit. Mobiliteit binnen de school (verticaal), mobiliteit tussen scholen (horizontaal) en mobiliteit naar buiten.

#### Dunamare Expertacademie

Onze docenten werken voortdurend aan verbetering van hun onderwijskwaliteit, zowel didactisch (vakinhoudelijk) als pedagogisch (opvoedkundig). Dat gebeurt via externe nascholing maar ook binnen de Dunamare Expertacademie, de interne school van en voor medewerkers van Dunamare. Er is binnen Dunamare heel veel kennis aanwezig, waardevolle kennis die mensen graag delen. De Dunamare Expertacademie is een platform voor dit soort informatie en biedt vanaf schooljaar 2012-



2013 tal van cursussen en opleidingen voor alle medewerkers.

### **Aantrekkelijk P&O-beleid**

Op onze scholen werken mensen die hun professionaliteit steeds verder ontwikkelen in het zorgen voor het leren en de ontwikkeling van leerlingen. Ze zijn specialist in het vak dat zij geven. Zij voelen zich sterk verantwoordelijk voor het leerresultaat. Betrokken en gemotiveerde medewerkers willen wij blijven binden aan Dunamare. Dat doen we op verschillende manieren.

### **Synergie tussen scholen**

Doordat de Dunamare Onderwijsgroep uit 24 scholen bestaat, zijn er veel mogelijkheden om kennis en ervaringen uit te wisselen, samen te werken en bijvoorbeeld intervisiegroepen op te zetten. Ook kunnen docenten van de ene school optreden als coach voor collega's bij een andere school.

### **Opleidingsscholen**

Een docent die een expert is geworden in zijn of haar vak krijgt in een opleidingsschool de kans om die expertise door te geven aan nieuwe docenten. Opleidingsscholen bieden bovendien de kans om jonge docenten aan Dunamare te binden.

### **Aandacht voor ondersteunend personeel**

Goed onderwijs kan niet zonder goede ondersteuning. De conciërges, het administratief personeel, de ICT'ers, de technisch onderwijs assistenten en de mensen die werkzaam zijn op het bestuurs- en servicebureau: samen zorgen zij ervoor dat de docenten zich vooral kunnen focussen op het lesgeven en het leren van leerlingen. Dunamare wil onderwijsondersteuners de waardering geven die zij verdienen en maakt hiervan een aandachtspunt bij alle onderdelen van het personeelsbeleid.

### **Onderwijs en Kwaliteit**

Ons onderwijs moet voldoen aan hoge kwaliteitseisen, om het maximale talent van de leerlingen te stimuleren. Daarvoor gelden de eigen onderwijsnormen en het toezichtkader van de onderwijsinspectie.

De stafafdeling Onderwijs en Kwaliteit onderzoekt de onderwijsresultaten en adviseert het College van Bestuur en de schooldirecties over de verbeterpunten. De verbeterpunten worden op schoolniveau omgezet in een jaaractieplan, als onderdeel van het schoolplan en/of centraal beleid.

Een belangrijk onderdeel van deze analyses zijn de rapportages van de Inspectie voor het Onderwijs. Daarnaast vormen Magister en de data uit het Dunamare Dataware Informatie Systeem (DDIS) een belangrijke bron van informatie.

Hieronder gaan we per deelgebied nader in op het thema Onderwijs en Kwaliteit.

### **Goed onderwijs bieden**

Dunamare Onderwijsgroep ziet het als haar opdracht om alle leerlingen volop mogelijkheden tot ontplooiing te bieden. Leerlingen moeten hun talenten kunnen ontdekken en ontwikkelen. Het onderwijs richt zich op een brede vorming en goede examenresultaten om optimaal voor te bereiden op het vervolgonderwijs of, in het geval van praktijkonderwijs, op het zich kwalificeren voor het toetreden tot de arbeidsmarkt.

*Iedere leerling verdient onderwijs dat hem of haar de beste toekomstkansen biedt. De scholen binnen Dunamare bieden een breed scala aan, van praktijkonderwijs (PrO) tot en met gymnasium. Elke school onderscheidt zich, zie daarvoor ook deel A met korte profielen van alle scholen. Scholen kiezen bijvoorbeeld voor een bepaalde profiel of voor een talentgerichte onderwijsinhoud, zoals sport, theater of techniek. Het Technasium en de Sciencescholen richten zich op bèta-talenten, LOOT-*

*scholen op sporttalent en Cultuurprofiel scholen versterken de creativiteit van de leerling. Sommige scholen kiezen ervoor om extra te investeren in het voorbereiden van leerlingen op de verdergaande mondialisering. Deze scholen bieden tweetalig onderwijs (TTO) of een internationaliseringsprogramma aan.*

### **Toezichtarrangementen**

De onderwijskwaliteit wordt getoetst door de Inspectie van Onderwijs aan de hand van het waarderingskader. Jaarlijks voert de Inspectie van het Onderwijs een risicoanalyse uit om de mate en intensiteit van het toezicht te kunnen bepalen. Dit gebeurt op basis van de opbrengstgegevens en jaardocumenten van de school. Daarbij worden ook signalen over de onderwijskwaliteit en context van de school meegenomen in het oordeel. Indien er geen risico's zijn waargenomen, ontvangt de school een basisarrangement.

Een overzicht van de toegekende arrangementen voor de scholen van Dunamare Onderwijsgroep vindt u verderop in dit document. In het overzicht is te zien dat alle scholen van de groep een basisarrangement hebben ontvangen, met uitzondering van het Sterren College en Tender College. De Onderwijsinspectie heeft het Sterren College per 8 januari 2013 een aangepast arrangement toegekend door tekortkomingen op het gebied van resultaten, het onderwijsproces en de kwaliteitszorg. De school heeft hiervoor een plan van aanpak geschreven. De kwantitatieve resultaten van de school zijn inmiddels weer op orde en de school zal door de inspectie nogmaals bezocht worden in april 2014. Het Tender College heeft een aangepast arrangement toegekend gekregen per 4 februari 2013 door tekortkomingen op het gebied van kwaliteitszorg. Nadat de school een plan van aanpak heeft geschreven en er is ingezet op met name opbrengstgericht werken heeft de school per 18 maart 2014 weer een basisarrangement verworven.

### **Kwaliteitsgelden VO en de prestatiebox**

In de periode 2008 - 2011 hebben alle VO-scholen een bedrag per leerling ontvangen om te werken aan beleidsprioriteiten en ambities van de Kwaliteitsagenda Voortgezet Onderwijs. Met de gelden werkten scholen aan de verhoging van de onderwijskwaliteit, zoals het versneld verbeteren van de basiskwaliteit van rekenen en taal. In 2012 is geen bijdrage meer ontvangen, maar is het resterende bedrag uit de eerdere jaren uitgegeven.

Sinds 2012 is een nieuwe regeling van kracht, de prestatiebox. De achtergrond hiervan is verwoord in het Bestuursakkoord VO, een convenant tussen OCW en de VO-raad, waarin de prestatiedoelen van scholen voor 2015 zijn vastgelegd, evenals de maatregelen die de minister en staatssecretaris nemen om dit mogelijk te maken.

De doelen van het convenant zijn hogere prestaties van leerlingen, verbetering van de onderwijskwaliteit en vergroting van de kwaliteit van leraren en schoolleiders.

### **Actuele onderwijskundige ontwikkelingen**

- **Passend onderwijs**

In augustus 2014 wordt de Wet Passend Onderwijs van kracht. Op die datum moeten alle schoolbesturen, verenigd in een samenwerkingsverband, een dekkend aanbod van passend onderwijs voor alle leerlingen in hun regio gerealiseerd hebben. Schoolbesturen hebben zorgplicht: zij zorgen ervoor dat de leerlingen die zich bij hen hebben aangemeld een passend onderwijsaanbod krijgen.

De scholen van Dunamare Onderwijsgroep zijn vertegenwoordigd in drie samenwerkingsverbanden: samenwerkingsverband Zuid-Kennemerland, samenwerkingsverband Amstelland en de Meerlanden en het samenwerkingsverband Friesland. Het CvB maakt deel uit van het bestuur van de

samenwerkingsverbanden. In 2013 is er in beide samenwerkingsverbanden veel tijd besteed aan de ontwikkeling van het wettelijk verplichte ondersteuningsplan. In het ondersteuningsplan legt het samenwerkingsverband vast hoe het passend onderwijs voor elk kind wil realiseren. In het ondersteuningsplan zijn de schoolondersteuningsprofielen van de deelnemende scholen opgenomen. Ook staat er beschreven welk niveau van basisondersteuning de scholen in het samenwerkingsverband ten minste moeten bieden. De ingestelde ondersteuningsplanraad heeft ingestemd met de ondersteuningsplannen.

Binnen Dunamare is er een groot aantal scholen dat gericht is op het bieden van extra zorg voor leerlingen. Leerlingen met leerachterstanden, leerlingen met een lager intelligentie en leerlingen met gedragsstoornissen. De Dunamare scholen vervullen daarom een belangrijke rol in de regio bij het mogelijk maken van passend onderwijs.

- **Ontwikkelingen rond afspraken uit bestuursakkoord**

Op 14 december 2011 ondertekenden het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en de VO-raad het Bestuursakkoord Voortgezet Onderwijs. Daarin zijn vijf thema's vastgelegd waarop het voortgezet onderwijs in de jaren 2012-2015 een verbeteringslag gaat maken. Via de regeling Prestatiebox wordt extra geld vrijgemaakt voor de volgende onderwerpen:

- aandacht voor de kernvakken en brede vorming
- opbrengstgericht werken
- omgaan met verschillen
- goed P&O beleid als voorwaarde voor lerende cultuur
- ambitieuze leercultuur

De scholen van Dunamare Onderwijsgroep werken hard om de gemaakte afspraken na te komen. De Dunamare Expertacademie speelt een rol in deskundigheidsbevordering van docenten op het gebied van opbrengstgericht werken en omgaan met verschillen. Bovendien spannen onze docenten zich extra in om het taal- en rekenniveau van leerlingen over de hele linie omhoog te brengen, meer hierover in de volgende paragraaf.

Alle scholen van Dunamare Onderwijsgroep hebben via Vensters voor Verantwoording met behulp van de prestatie-monitor een nulmeting uitgevoerd in 2012. Eind 2013 hebben de scholen een tweede meting uitgevoerd om de voortgang op de doelen uit de Prestatiebox te monitoren. De analyse van de meetresultaten volgt in 2014.

- **Taal en rekenen**

Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap zet de komende jaren hoog in op het verbeteren van de taal- en rekenvaardigheden van leerlingen. In de referentieniveaus taal en rekenen is voor het hele onderwijs (van primair tot en met hoger onderwijs) vastgelegd wat leerlingen moeten kennen en kunnen als het gaat om Nederlandse taal en rekenen/wiskunde. Het doel van de invoering van een referentiekader voor deze basiskennis en -vaardigheden is een algemene niveauverhoging, wat gezien wordt als kerntaak van het onderwijs.

Alle scholen van de onderwijsgroep nemen Cito-VO toetsen af. Met een resultatenanalyse kan een goed inzicht worden verkregen in het huidige taal- en rekenniveau van de leerlingen in het tweede leerjaar.

#### **Taal**

In schooljaar 2014-2015 zullen de centrale examens Nederlands worden afgestemd op de vereiste referentieniveaus taal. Uit de analyse op de resultaten van de Cito-VO toetsen die gemaakt zijn in 2013 blijkt dat er op alle onderwijsniveaus binnen Dunamare Onderwijsgroep, met uitzondering van

het vwo, een inhaalslag gemaakt moet worden op taalbeheersing. De meeste scholen hebben hiervoor een taalbeleidsplan geschreven. Vaste onderdelen zijn vaak extra taaluren en het gebruik van adaptieve lesmethodes, die zich aanpassen aan het niveau en het tempo van de leerling.

Het is belangrijk dat de scholen hun taalbeleid zo inrichten dat de aanpak geïntegreerd is in alle vakken. Een eerste stap om dit te bereiken is de inzet van de taalmodule voor docenten. Een aantal scholen is hier in september 2013 mee gestart. Docenten maken online een starttoets en op basis van het resultaat krijgen zij een vervolgaanbod. Het doel is dat alle docenten niveau 3F (eindniveau havo) halen en daarna ook een rol kunnen gaan spelen in de integrale taalaanpak in de school.

#### **Rekenen**

In het voortgezet onderwijs gaat de rekentoets vanaf schooljaar 2015-2016 meewegen in de slaag-/zakbeslissing. In maart 2013 vond een rekenpilot plaats, waaraan alle scholen van Dunamare Onderwijsgroep hebben deelgenomen. Uit de resultaten van deze pilot blijkt dat bij de meeste leerlingen de afstand tussen de prestaties en de vereiste referentieniveaus nog groot is. Ook uit de CITO VO-toetsen blijkt voor het onderdeel rekenen dat met name veel vmbo- en havoleerlingen een onvoldoende scoren. Dit komt overeen met de landelijke scores op de pilot rekentoets. Scholen van Dunamare Onderwijsgroep zetten rekenuren en adaptieve lesmethodes in om dit te verbeteren. Een aantal scholen is begonnen met de implementatie van een geïntegreerde aanpak voor de vakken waarbij leerlingen rekenvaardigheden nodig hebben. De extra aandacht leidt al tot zichtbare verbetering.

- **Digitalisering**

In september 2013 zijn zes van onze scholen gestart met digitaliseringsprojecten waarbij leerlingen een eigen device hebben, zowel op school als thuis (Bring Your Own Device). Deze scholen zijn het Coornhert Lyceum, het Haarlemmermeer Lyceum, het Hoofdvaart College, het Maritiem College Velsen, de Maritieme Academie Harlingen en de Paulus mavo. De digitaliseringsprojecten bieden op verschillende fronten een meerwaarde:

- leerlingen krijgen vaardigheden aangeleerd voor de digitale maatschappij
- docenten kunnen beter differentiëren door middel van adaptieve lesmethodes en
- docenten kunnen efficiënter werken

Omdat digitalisering alleen effectief zal zijn als de school dicht bij de eigen aanpak en visie blijft (Kennisset, Vier in Balans monitor 2013), is de aanpak zeer divers: van een start in een enkele brugklas tot een inzet in alle derde klassen.

De scholen hebben projectleiders aangewezen die een schooleigen projectplan hebben geschreven. De projectleiders van deze scholen komen geregeld bij elkaar om kennis te delen. De hoofdthema's binnen het project zijn: digitale leermiddelen, scholing docenten, digitaal toetsen en de ict-randvoorwaarden. In 2014 vindt er een onderzoek plaats onder leerlingen en medewerkers om de projecten te evalueren. Dit onderzoek vormt het fundament voor toekomstige besluiten over digitaliseringsprojecten in scholen van Dunamare Onderwijsgroep.

- **Vernieuwing vmbo**

Leerlingen die vanaf 1 augustus 2014 beginnen aan het beroepsgericht vmbo zullen worden opgeleid naar nieuwe examenprogramma's voor de beroepsgerichte vakken. Deze nieuwe examenprogramma's zijn ingezet om het vmbo te vereenvoudigen, verduidelijken en actualiseren. Er zijn daarom negen profielen met vaste profieldelen en diverse keuzedelen ontwikkeld. Ook gaat loopbaanleren een belangrijk onderdeel uitmaken van de nieuwe examenprogramma's.

De vmbo-scholen binnen Dunamare Onderwijsgroep die te maken krijgen met deze vernieuwing zijn

begonnen met het maken van keuzes in het kader van de nieuwe examenprogramma's. De scholen kijken opnieuw naar hun aanbod, dat niet alleen goed moet passen bij de school, maar ook moet aansluiten op de vraag in de regio en mogelijke toekomstige ontwikkelingen.

### **Kwaliteitszorg**

Onder kwaliteitszorg verstaan wij het geheel van activiteiten dat ondernomen wordt om de kwaliteit van het onderwijs (c.q. de school) te onderzoeken, te borgen of te verbeteren. De scholen van Dunamare Onderwijsgroep verzorgen zelf een groot deel van de kwaliteitszorg op de school met onder andere analyses op de schoolresultaten, het doen van lesobservaties en het afnemen van tevredenheidsonderzoeken.

Daarnaast neemt de centrale kwaliteitszorg een aantal zaken voor haar rekening. Het vroegtijdig waarschuwingssysteem berekent aan het eind van het schooljaar alle opbrengsten en de consequenties daarvan voor de opbrengstenoordelen. Analyses op deze voorspelde oordelen worden gedaan door de afdeling Onderwijs, die op haar beurt rapporteert aan het College van Bestuur. Met het vroegtijdig waarschuwingssysteem kunnen verbeteracties bijna een schooljaar eerder gestart worden dan aan de hand van de voorinzage die de inspectie biedt. Naast de opbrengstenoordelen worden er via het data informatiesysteem analyses op de examenresultaten gedaan met behulp van de gegevens per vak en de slagingspercentages (zie verderop in dit document).

Verder wordt een school eens per vier jaar collegiaal gevisiteerd door een aantal school- en teamleiders van andere Dunamarescholen. Audits vinden plaats aan de hand van de INK-systematiek. De school schrijft een zelfevaluatierapport, wordt gevisiteerd door een audit groep bestaande uit collega's (auditors) van andere scholen en schrijft op basis van de aandachts- en verbeterpunten uit het eindrapport een nieuw schoolplan. Borging vindt plaats via de op het schoolplan afgestemde teamplannen en in de schriftelijke jaarafspraken tussen het bestuur en de school in het managementcontract. Niet alleen de gevisiteerde school ontwikkelt zich door de afgenomen audit, ook de school- en teamleiders die deel uitmaken van de Audit Committee leren van het 'kijkje in de keuken' bij een collegaschool.

### **Verantwoording**

Verantwoording over de bereikte onderwijsresultaten wordt zowel horizontaal als verticaal afgelegd. De horizontale verantwoording vindt met name plaats door middel van Vensters voor Verantwoording. Vensters dient als middel om de dialoog met RvT (potentiële) ouders, leerlingen en overige belangstellenden van de school aan te kunnen gaan. Daarnaast maken ook steeds meer van onze scholen gebruik van Schoolkompas.nl, een nieuw instrument van Schoolinfo. Schoolkompas is een website die leerlingen uit groep 8 en hun ouders helpt bij het zoeken en vergelijken van informatie over scholen. Verticale verantwoording over de onderwijskwaliteit wordt afgelegd aan de Inspectie van het Onderwijs. Meer hierover is te lezen in onder de kop "Toezichtsarrangementen", eerder (zie blz. 28) in dit document.

## Slagingspercentages schooljaar 2012-2013

Scholen	Onderwijsniveau	Slagingspercentages school	Landelijke slagingspercentages	Vershil school t.o.v. landelijk
<b>Coornhert Lyceum</b>	vmbo-(g)t	96%	91%	↑5%
	havo	91%	88%	↑3%
	Vwo	97%	92%	↑5%
<b>Daaf Geluk</b>	vmbo-k	89%	93%	↓-4%
	vmbo-(g)t	93%	91%	↑2%
<b>Duin &amp; Kruidbergmavo</b>	vmbo-(g)t	96%	91%	↑5%
<b>Haarlem College</b>	vmbo-b	95%	97%	↓-2%
	vmbo-k	90%	93%	↓-3%
	vmbo-(g)t	87%	91%	↓-4%
<b>Haarlemmermeer Lyceum</b>	vmbo-(g)t	88%	91%	↓-3%
	Havo	89%	88%	↑1%
	Vwo	91%	92%	↓-1%
<b>Hartenlustmavo</b>	vmbo-(g)t	85%	91%	↓-6%
<b>Het Schoter</b>	vmbo-(g)t	92%	91%	↑1%
	Havo	88%	88%	≈0%
	Vwo	88%	92%	↓-4%
<b>Hoofdvaart College</b>	vmbo-b	100%	97%	↑3%
	vmbo-k	92%	93%	↓-1%
	vmbo-(g)t	100%	91%	↑9%
<b>Ichthus Lyceum</b>	Havo	85%	88%	↓-3%
	Vwo	93%	92%	↑1%
<b>Maritiem College Velsen</b>	vmbo-b	100%	97%	↑3%
	vmbo-k	83%	93%	↓-10%
	vmbo-(g)t	100%	91%	↑9%
<b>Maritieme Academie Harlingen</b>	vmbo-b	93%	97%	↓-4%
	vmbo-k	100%	93%	↑7%
	vmbo-(g)t	100%	91%	↑9%
<b>Montessori College Aerdenhout</b>	vmbo-(g)t	92%	91%	↑1%
<b>Paulus mavo</b>	vmbo-b	100%	97%	↑3%
	vmbo-k	100%	93%	↑7%
	vmbo-(g)t	97%	91%	↑6%
<b>Sterren College</b>	vmbo-b	93%	97%	↓-4%
	vmbo-k	96%	93%	↑3%
<b>Technisch College Velsen</b>	vmbo-b	98%	97%	↑1%
	vmbo-k	98%	93%	↑5%
	vmbo-(g)t	70%	91%	↓-21%
<b>Tender College</b>	vmbo-b	100%	97%	↑3%
	vmbo-k	83%	93%	↓-10%
<b>Vellesan College</b>	vmbo-b	100%	97%	↑3%
	vmbo-k	98%	93%	↑5%
	vmbo-(g)t	87%	91%	↓-4%
	Havo	100%	88%	↑12%
<b>Wim Gertenbach College</b>	Vwo	71%	92%	↓-21%
	vmbo-(g)t	89%	91%	↓-2%

## Toezichtsarrangementen schooljaar 2012-2013

Scholen	Onderwijsniveau	Toezichtsarrangement
Coornhert Lyceum	vmbo-(g)t	Basistoezicht
	havo	Basistoezicht
	Vwo	Basistoezicht
Daaf Geluk	vmbo-k	Basistoezicht
	vmbo-(g)t	Basistoezicht
Duin & Kruidbergmavo	vmbo-(g)t	Basistoezicht
Haarlem College	vmbo-b	Basistoezicht
	vmbo-k	Basistoezicht
	vmbo-(g)t	Basistoezicht
Haarlemmermeer Lyceum	vmbo-(g)t	Basistoezicht
	Havo	Basistoezicht
	Vwo	Basistoezicht
Hartenlustmavo	vmbo-(g)t	Basistoezicht
Het Schoter	vmbo-(g)t	Basistoezicht
	Havo	Basistoezicht
	Vwo	Basistoezicht
Hoofdvaart College	vmbo-b	Basistoezicht
	vmbo-k	Basistoezicht
	vmbo-(g)t	Basistoezicht
Ichthus Lyceum	Havo	Basistoezicht
	Vwo	Basistoezicht
Maritiem College Velsen	vmbo-b	Basistoezicht
	vmbo-k	Basistoezicht
	vmbo-(g)t	Geen risico's geconstateerd
Maritieme Academie Harlingen	vmbo-b	Basistoezicht
	vmbo-k	Basistoezicht
	vmbo-(g)t	Geen risico's geconstateerd
Montessori College Aerdenhout	vmbo-(g)t	Basistoezicht
Paulus mavo	vmbo-b	Geen risico's geconstateerd
	vmbo-k	Geen risico's geconstateerd
	vmbo-(g)t	Basistoezicht
Sterren College	vmbo-b	zwak <sup>1</sup>
	vmbo-k	zwak <sup>2</sup>
	vmbo-t	zwak <sup>3</sup>
Technisch College Velsen	vmbo-b	basistoezicht
	vmbo-k	basistoezicht
	vmbo-(g)t	basistoezicht
Tender College	vmbo-b	zwak <sup>4</sup>
	vmbo-k	zwak <sup>5</sup>
Vellesan College	vmbo-b	Basistoezicht
	vmbo-k	Basistoezicht
	vmbo-(g)t	Basistoezicht
	Havo	Basistoezicht
Wim Gertenbach College	Vwo	Basistoezicht
	vmbo-(g)t	Basistoezicht

<sup>1</sup> Kwantitatieve opbrengsten inmiddels weer op orde.

<sup>2</sup> Kwantitatieve opbrengsten inmiddels weer op orde.

<sup>3</sup> Kwantitatieve opbrengsten inmiddels weer op orde

<sup>4</sup> Basisarrangement toegekend door inspectie per 18-04-2014.

<sup>5</sup> Basisarrangement toegekend door inspectie per 18-04-2014

## VAVO-leerlingen

Jaarlijks besteden de scholen veel aandacht aan de vroegtijdige schoolverlaters, zowel tussentijds als op eindexamen niveau. De scholen krijgen een subsidie om het uitstromen te minimaliseren. Zo nodig kunnen leerlingen geplaatst worden in het VAVO (Voortgezet Algemeen Volwassenenonderwijs) van het ROC. Jaarlijks rapporteert het NOVA College (in onze regio de uitvoerder van de VAVO) over de resultaten van de Dunamareleerlingen. Hieronder is deze rapportage opgenomen.

### Resultaten VAVO-leerlingen Dunamare Onderwijsgroep Cursusjaar 2012-2013

#### Aantal cursisten

In het cursusjaar 2012-2013 werd voor 183 leerlingen een uitbestedingsovereenkomst gesloten tussen een van de scholen van de Dunamare Onderwijsgroep en het VAVO van het ROC Nova College. In onderstaand overzicht is aangegeven welke schooltypen door deze 183 cursisten werden gevolgd.

	<u>Aantal cursisten</u>
vmbo-tl examenjaar	47
havo-examenjaar	110
vwo-examenjaar	26
<b>TOTAAL</b>	<b>183</b>

#### De resultaten

Onderstaand wordt per schoolsoort het resultaat beschreven. De resultaten van de leerlingen afgezet tegen de doelstelling die zij voor het cursusjaar 2012-2013 hadden. Met beoogd resultaat "Certificaten" wordt bedoeld het behalen van één of meer certificaten zonder het oogmerk daarmee binnen het cursusjaar 2012-2013 een diploma te behalen. De omschrijving "Diploma" spreekt voor zich.

#### Vmbo-tl

Vmbo		Behaald resultaat			Totaal
		Diploma	Certificaten	Afgewezen	
Beoogd Resultaat	Diploma	28	5	1	34
	Certificaten	-	7	3	10
	Totaal	28	12	4	44

#### Havo

Havo		Behaald resultaat			Totaal
		Diploma	Certificaten	Afgewezen	
Beoogd Resultaat	Diploma	53	8	-	61
	Certificaten	-	42	7	49
	Totaal	53	50	7	110

#### Vwo

Vwo		Behaald resultaat			Totaal
		Diploma	Certificaten	Afgewezen	
Beoogd	Diploma	17	2	-	19



<b>Resultaat</b>	Certificaten	-	6	1	7
	Totaal	17	8	1	26

#### **Voortijdige beëindiging van het VAVO-traject**

Van de 183 leerlingen hebben 3 leerlingen hun traject voortijdig beëindigd, d.w.z. 1,6%. Twee leerlingen zetten hun opleiding elders voort. De derde cursist was bij verlaten van de opleiding ouder dan 18 jaar en is gaan werken.

#### **Veiligheid op scholen**

##### **Diverse protocollen**

Voor zowel leerlingen als medewerkers zijn er protocollen die de veiligheid en het welzijn binnen de scholen van Dunamare borgen. Voor de leerlingen is er een pestprotocol en zijn er heldere afspraken over normen en waarden binnen de school. Elke school beheert een incidentenregister. En voor de medewerkers zijn er een klokkenluidersregeling en een interne klachtenprocedure.

##### **Veiligheidspyramide**

In samenwerking met een externe partij is op alle Dunamarescholen de veiligheidspyramide geïntroduceerd. Deze pyramide geeft op heldere wijze weer waar de ARBO-risico's zijn binnen een school. Binnen dezelfde samenwerking is actieve aandacht voor de RI&E-onderzoeken en bijbehorende Plannen van Aanpak.

#### **Werkgeverschap**

##### **Professionalisering leraren en schoolleiders**

Het Integraal Personeel Beleid heeft in 2013 verder vorm gekregen. Een beoordelings- en functioneringsregeling, gebaseerd op competenties voor docenten, schoolleiders en teamleiders, en bijbehorende formulieren zijn reeds vastgesteld. De beoordelings- en functioneringscyclus is geborgd in de scholen. Personeelsgesprekken vormen de basis voor de functiemix.

Als vervolgstap op de beoordelings- en functioneringscyclus is het instrument "kwaliteit in beeld" ontwikkeld en deels toegepast; weer een stap in de richting van integraal personeelsbeleid.

Personeelsregelingen zijn ontwikkeld, bijgewerkt en geharmoniseerd. Zo is er een uniforme werktijdenregeling en verlofregeling ontwikkeld.

De werkloosheidslasten zijn in beeld gebracht en er is een businesscase ontwikkeld voor de verdere aanpak om deze kosten te reduceren.

De bevoegdheden van het onderwijzend personeel zijn geïnventariseerd. Dit vormt de basis voor de ontwikkeling van de strategische personeelsplanning.

##### **Opleidingsscholen**

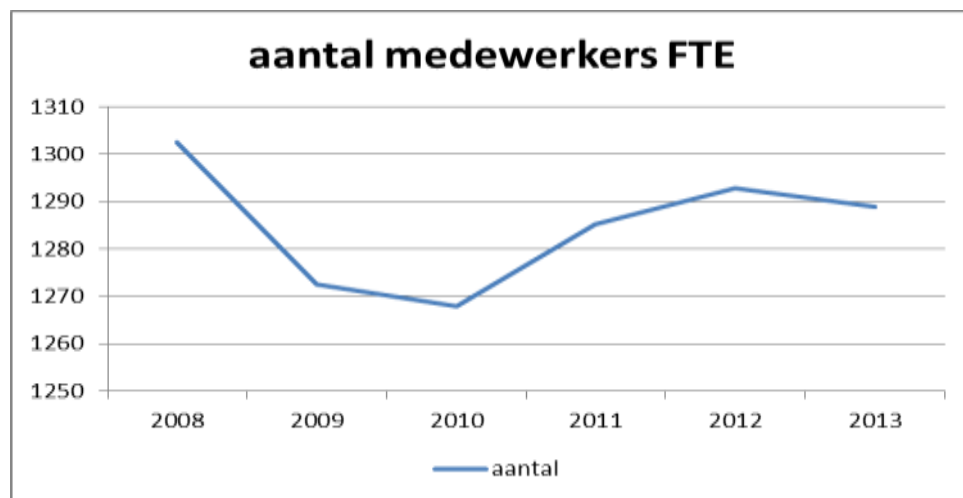
Om de komende jaren een nieuwe instroom van jonge docenten te borgen werken vijf Dunamarescholen intensief samen met de eerstegraadsopleiding van de UVA en de tweedegraadsopleiding van HVA. Een belangrijk doel van deze samenwerking is studenten een krachtige leeromgeving te bieden in de schoolpraktijk.

### Personeel in kerncijfers

In deze paragraaf geven wij de belangrijkste personele kengetallen voor het boekjaar 2013 (schooljaren 2012-2013 / 2013-2014) grafisch weer. De financiële effecten van een aantal van deze kengetallen worden verwoord in het hoofdstuk Bedrijfsvoering.

### Groote personeelsbestand

Het totale personeelsbestand, bestaande uit vaste en tijdelijke medewerkers, vervangers, LIO- en overige stagiaires van de scholen en het bestuurs- en servicebureau bedraagt in 2013 1289 FTE (1780 medewerkers). In de onderstaande tabel zijn de personele bezuinigingen in het onderwijs in de jaren 2011, 2012 en 2013 zichtbaar:

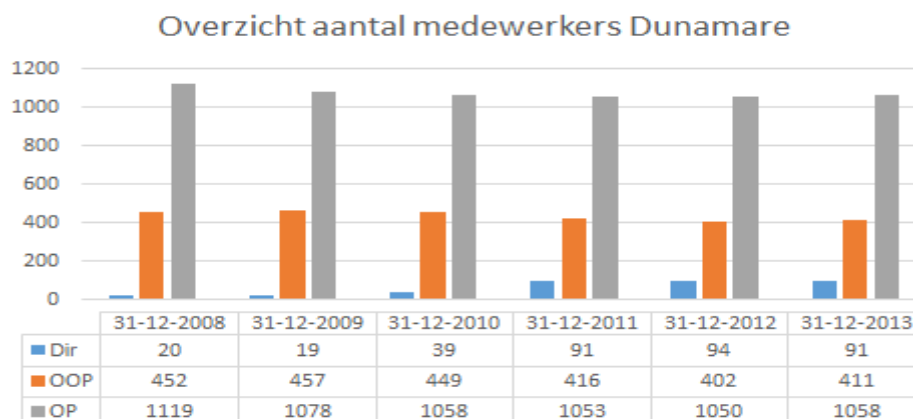


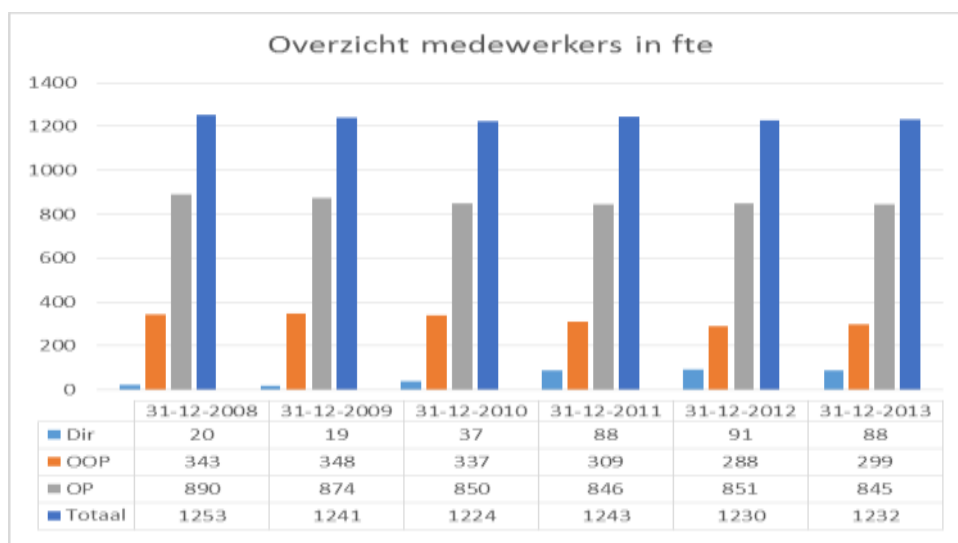
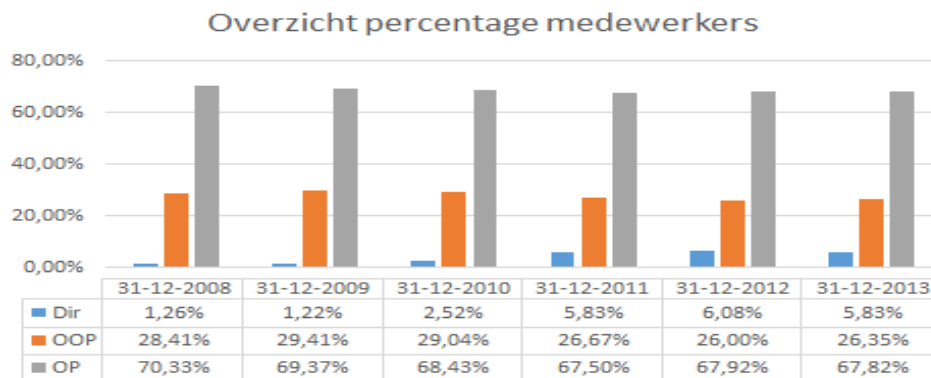
Grafiek 1. Omvang personeelsbestand FTE's

### Verdeling naar functie

Onderstaande grafieken in FTE, aantal of procentueel de verdeling van alle medewerkers van Dunamare over onderwijspersoneel, onderwijsondersteunend personeel en directies (exclusief LIO- en overige stagiaires en vervanging).

Het getal directie vergt een nuancering, alle teamleiders zijn benoemd in de zogenaamde "S" schaal. Dit is volgens de CAO VO een directiefunctie. In praktijk kent Dunamare in 2013 inclusief het CvB in totaal 20 directeuren/rectoren en 6 plaatsvervangende directeuren/rectoren.



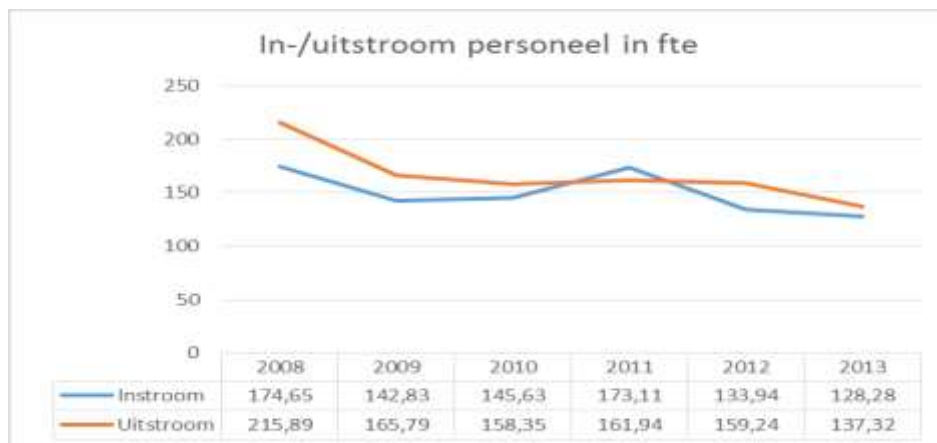


*Grafiek medewerkers Fte per jaarultimo*

#### **In- en uitstroom van personeel**

Onderstaande grafiek geeft het jaarlijkse verloop van vast en tijdelijk personeel weer. De in- en uitstroom is voornamelijk redelijk in balans. Uit onze meerjarenprognose spreekt een ander beeld, daar stijgt de uitstroom en daalt de instroom. Dit laatste is een punt van grote zorg. Met het aangescherpte beleid wordt ingezet op goed werkgeverschap. Dunamare wil de beste onderwijswerkgever zijn, om er zo in te slagen de instroom op peil te houden.

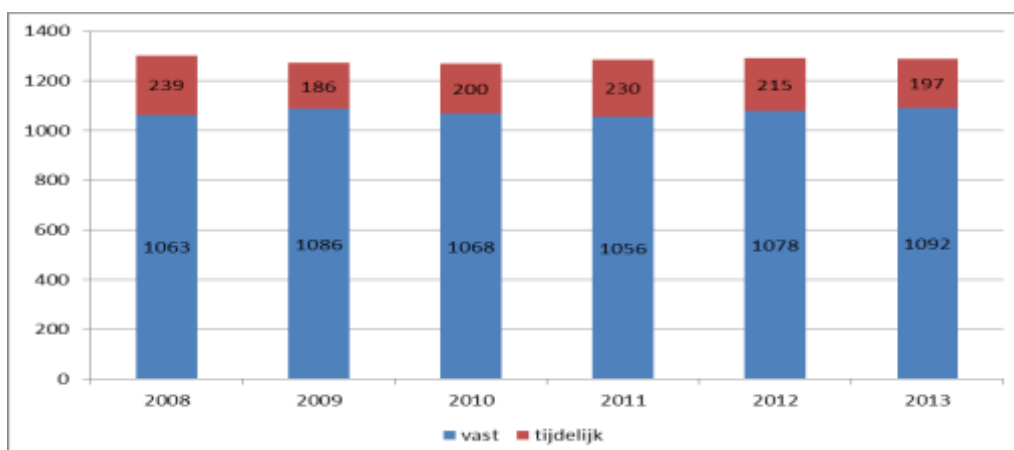




### Verhouding vast en tijdelijk personeel

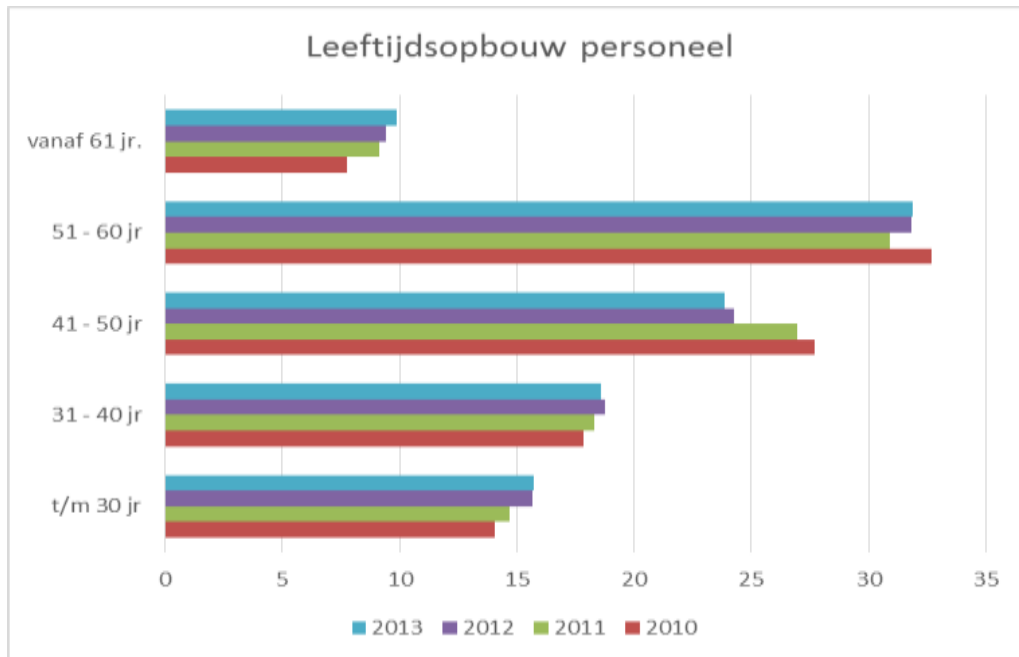
De volgende grafiek laat de verhouding zien van vast en tijdelijk personeel(FTE). Er is een toename van tijdelijk personeel zichtbaar over de laatste jaren. Dat heeft twee oorzaken:

- 1) jaarlijkse onzekerheid over de instroom van nieuwe leerlingen per school (de mobiliteit van de leerling is behoorlijk gestegen)
- 2) onzekerheid over de financiering van het onderwijs



### Leeftijdsverdeling personeelsbestand

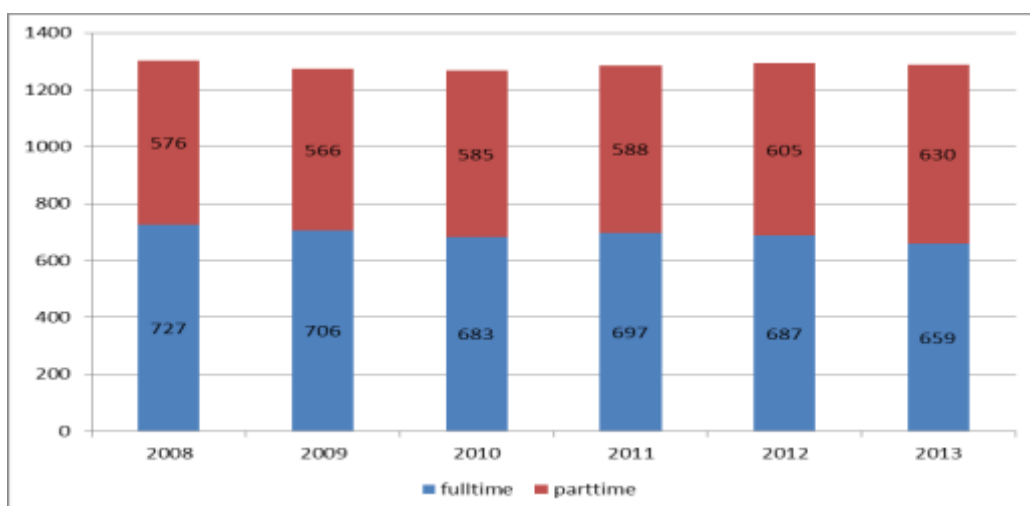
Als we alle personeelsleden die in 2013 werkzaam waren bij Dunamare indelen naar leeftijd, ziet de grafiek er als volgt uit:



Ruim 42% van alle medewerkers is ouder dan 51 jaar en 10% is ouder dan 61. Dit zijn medewerkers die in de komende jaren met pensioen gaan of een verhoogd risico op uitval hebben.

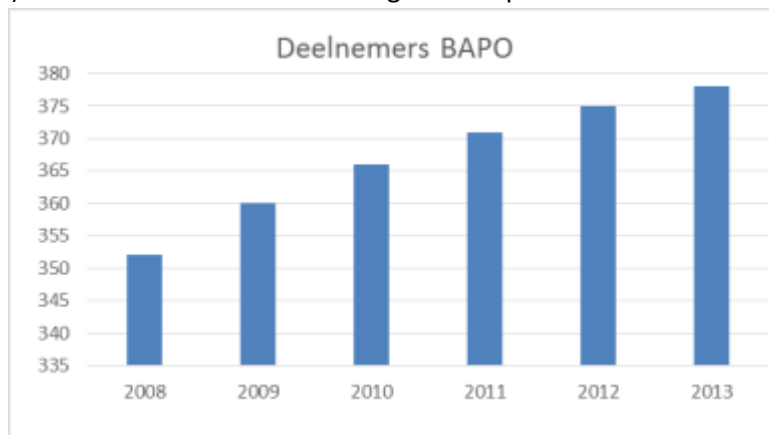
### Onderverdeling personeelsbestand

Hoeveel van onze medewerkers hebben een fulltime dienstverband en hoeveel werken er parttime? Onderstaande grafiek laat de verdeling in FTE zien.



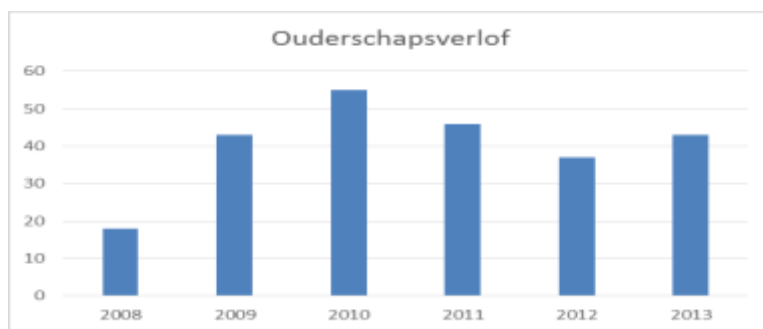
### BAPO

Onderstaande grafiek geeft weer hoeveel deelnemers er zijn aan het Besluit Arbeidsparticipatie Ouderen (BAPO). De relatie met de veroudering van het personele bestand is duidelijk.



### Ouderschapsverlof

Het aantal medewerkers dat gebruikmaakt van ouderschapsverlof wisselt per jaar. In 2013 steeg dit aantal enigszins ten opzichte van het voorgaande jaar.



### Verzuim 2013

Op al onze scholen is de schoolleiding inmiddels opgeleid in de beheersing van het verzuim, zowel preventief als curatief. Dit is zichtbaar in het relatief lage ziekteverzuimpercentage van Dunamare als groep. Per school zijn er verschillen. De scholen die negatief afwijken van het gemiddelde worden extra begeleid.

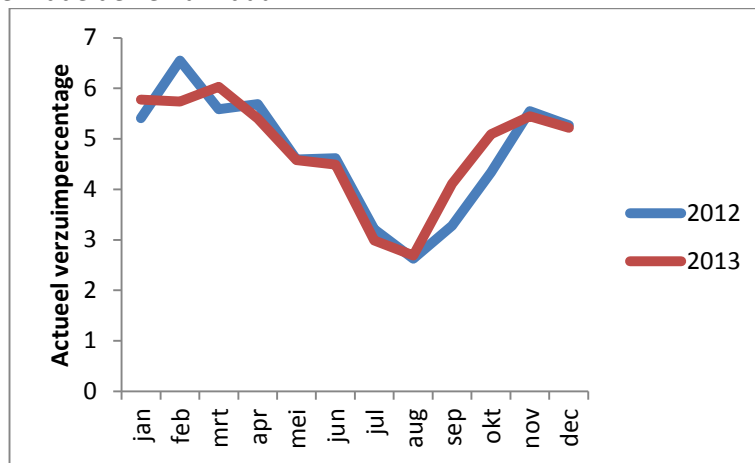
### Kalenderjaar 2013

De jaarlijkse verzuimrapportage is opgesteld met behulp van gegevens uit DDIS. Zij beslaat de periode januari 2013 tot en met december 2013.

Het verzuimpercentage van Dunamare is in 2013 4.84%. Dit is een lichte stijging ten opzichte van 2012 (4.77%). Dunamare bevindt zich daarmee onder het landelijk gemiddelde van 5.0% voor de sector Onderwijs in 2012 (bron: CBS).

Voor OP was het verzuimpercentage in 2013 5.05%, iets hoger dan het landelijke gemiddelde van 5.0% in 2012 (bron: VOION). Ook OOP had een verzuimpercentage van 5.05%, lager dan het landelijke gemiddelde van 5.3% in 2012 (bron: VOION).

Voor heel Dunamare was de meldingsfrequentie in 2013 1.46, nagenoeg gelijk aan 2012 (1.43). De gemiddelde verzuimduur was in 2013 12.98 dagen, dit is een stijging met 1 dag ten opzichte van 2012 (11.89 dagen). De stijging van het verzuimpercentage heeft dan ook vooral te maken met een stijging van de gemiddelde verzuimduur.



Zoals in bovenstaande grafiek te zien valt, volgt het actuele verzuimpercentage in 2013 de lijn van 2012, behalve dat er een snellere stijging te zien is na de zomervakantie.

#### **Verklaring Omtrent Gedrag**

Een ontbindende voorwaarde voor een aanstelling in het onderwijs is het inleveren van een Verklaring omtrent Gedrag. Als een nieuwe medewerker niet binnen 6 weken na de benoeming een VOG inlevert wordt de medewerker per direct ontslagen.

Van alle aanstellingen per 31 december 2013 zijn een VOG ontvangen en gearhiveerd bij de afdeling P&O.

#### **Individuele arbeidsvoorwaarden en -verhoudingen**

##### **Funciemix**

In 2013 is invulling gegeven aan de funciemix op basis van de uitkomsten uit de reguliere functionerings- en beoordelingscyclus waarbij rekening is gehouden met de beschikbare ruimte per brin.

Oktober 2011 was het eerste peilmoment voor het behalen van de doelstelling van de funciemix. In het voorjaar van 2012 zijn de landelijke cijfers voor de sector, per bestuur en school beschikbaar gesteld. Doelstelling voor de zogeheten funciemixwaarde van oktober 2011 was +31 (+30,6). De gemeten waarde bedroeg 69, waarmee onze scholen aan de doelstelling hebben voldaan. Ook landelijk bleken de verschillende schoolbesturen hieraan te hebben voldaan. Medio oktober 2012 is opnieuw de funciemixwaarde gemeten. Deze tweede peilwaarde kwam uit op 67, waarmee niet aan de doelstelling voor dat jaar werd voldaan. Op basis van recente uitkomsten van de CAO onderhandelingen wordt verder invulling gegeven aan de funciemix.

Onlangs is na overleg met VO-raad, sociale partners en het ministerie van OCW bekendgemaakt dat het volgende peilmoment met een jaar is uitgesteld. De doelstelling voor 2015 is een funciemixwaarde van +61 (randstad regio).

##### **Eigenrisicodragerschap en personele bezetting**

Stichting Dunamare Onderwijsgroep is eigenrisicodragers voor de uitkeringen en re-integratie van uitkeringsgerechtigden in het kader van de WW, WOVO (Werkloosheidsregeling Onderwijspersoneel VO) en de WGA (regeling Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten).

In 2013 heeft Dunamare een uitgebreid onderzoek gehouden. Vanaf 2014 worden de ex-medewerkers die in de WW-WOVO regeling zitten actief begeleid voor re-integratie in de arbeidsmarkt. In het financieel verslag staat een schema dat de financiële waarde van 25% eigen risico van de totale verplichting weergeeft.

Uit de gegevens kunnen we afleiden dat de instroom in de WW/WOVO bij Dunamare gelijk blijft t.o.v. voorgaande jaren. De verwachting is dat in 2014 door het actieve handhavingsbeleid het aantal deelnemers gaat dalen.

De instroom in de WGA lag de afgelopen jaren op het landelijk gemiddelde of zelfs iets lager. Door aandacht te hebben voor preventie en het investeren in re-integratie, kunnen we de uitkeringskosten in de toekomst beheersen.

#### **Meerjarenperspectief**

In 2013 is de meerjarenbegroting inclusief personeel gemaakt. Dit geeft zicht op de benodigde personele bezetting voor de komende jaren. Om grip te krijgen op de situatie, is het van belang dat op schoolniveau de kwantitatieve ontwikkelingen in de formatie, maar zeker ook de kwalitatieve ontwikkelingen nauwkeurig in beeld zijn. Aan de hand van het meerjarenperspectief zijn toekomstige personele risico's in bepaalde vakken op de scholen in beeld. Tevens hebben we zicht op de voortschrijdende vergrijzing voor de klas en de daarbij behorende personele gevolgen in termen van vitaliteit, plezier en motivatie.

#### **Dunamare Expertacademie**

In het lustrumjaar 2012 is een start gemaakt met Dunamares eigen scholingsinstituut, de Expertacademie. De Expertacademie is van en voor eigen medewerkers. In de afgelopen twee schooljaren heeft de academie een zelfstandig plek in de organisatie verworven. Door actief het opleidingsaanbod uit te dragen, experts uit te nodigen voor het geven van trainingen en gevarieerd aanbod te creëren, groeit het aantal deelnemers. In de afgelopen twee schooljaren hebben ruim 700 collega's één of meer opleidingen gevolgd.

#### **Van collega's voor collega's**

Het uitgangspunt van de Dunamare Expertacademie is *van collega's voor collega's*. Naast externe opleiders worden de opleidingen ook gegeven door eigen docenten, OOP'ers en medewerkers van het bestuurs- en servicebureau.

#### **Onderwijs in maatschappelijk perspectief**

##### **Eigen tijdschrift: Klasse**

In 2013 is gestart met een tijdschrift voor onderwijsprofessionals binnen Dunamare Onderwijsgroep. Een blad voor- en door de eigen medewerkers binnen de onderwijsgroep. Het blad dat vier keer per jaar wordt verspreid onder alle medewerkers en externe relaties, laat zien hoeveel kennis en kunde er in de onderwijsgroep aanwezig is. Samen met de andere interne communicatiemiddelen die worden ingezet – zoals een vernieuwd intranet waar dagelijks nieuwsberichten worden geplaatst – draagt het blad bij aan kennisuitwisseling onder de medewerkers en het delen van ervaringen. Om zodoende van elkaar te leren en bij elkaars werk betrokken te zijn.

##### **Ouderbetrokkenheid**

Ouders zijn op veel verschillende manieren betrokken bij onze scholen, onder andere in ouderraden. Ouders maken een belangrijk onderdeel uit van de school als gemeenschap.



Ouders en school werken samen aan de organisatie van activiteiten op en rond de school, waardoor deze ook als sociale gemeenschap tot bloei komt. Frequent vragen wij ouders via de oudertevredenheidsenquête naar hun mening over verschillende kwaliteitsaspecten van de school. Deze oudertevredenheidsenquête kan een rol spelen in het kwaliteitsbeleid van de school.

### **Medezeggenschap**

Medezeggenschap is goed ingericht binnen Dunamare Onderwijsgroep. Het reglement heeft in 2013 een laatste wijziging ondergaan en is actueel. Het CvB overlegt met de (P)GMR en de schooldirecties overleggen met de school (P)MR. Elke school beschikt over een MR of een deel-MR. Dit laatste omdat sommige scholen onderdeel uitmaken van één brin (Het Noordzee College, het Solyvius College en het Linnaeus College, zie ook hiervoor blz. 12 beschrijving alle scholen).

### **Goed Onderwijsbestuur**

De VO sector kent een Code voor Goed Onderwijsbestuur. De eerste code stamt uit 2008. In 2010 werd de wet Goed Onderwijsbestuur ingevoerd, mede op basis van ervaringen en ontwikkelingen uit het onderwijsveld.

Dunamare houdt zich vanzelfsprekend aan de wet Goed onderwijsbestuur. Het College van Bestuur bestuurt de stichting en is daartoe volledig bevoegd (bevoegd gezag). Het CvB legt integrale verantwoording af aan de RvT over het gevoerde beleid en de genomen besluiten en alle overige relevante thema's. De RvT kent een remuneratiecommissie. Deze commissie voert ieder jaar een functioneringsgesprek met het CvB. Er is een Audit Committee van de RvT die de financiële ontwikkelingen en vooruitzichten van Dunamare intensief volgt. In 2013 heeft de RvT ook een commissie Onderwijs en Kwaliteit ingesteld. De verantwoording is opgenomen in het verslag van de RvT.

Het CvB heeft een concern-controller aangesteld die rechtstreeks rapporteert aan het CvB en aan de auditcommissie en/of de RvT. De schooldirecties zijn integraal gemandateerd en verantwoordelijk voor hun school. Zij leggen verantwoording af aan het CvB.

Via hun eigen jaarverslag, het sociaal jaarverslag van Dunamare, het schoolplan (school-/onderwijskundig beleid) en Vensters voor Verantwoording leggen de scholen verantwoording af aan de ouders/maatschappij.

Mede naar aanleiding van de Amarantiscasus, de rapportage en daarop volgende brief van de minister, heeft het CvB in samenwerking met de RvT opnieuw kritisch gereflecteerd op de risico's en de consequenties van Goed onderwijsbestuur in alle lagen van de organisatie.

### **Afhandeling van klachten**

Stichting Dunamare kent een algemene klachtenregeling, waarin is opgenomen dat klachtbehandeling primair op schoolniveau moet plaatsvinden. Het CvB zal in eerste instantie de klager terugverwijzen naar de schooldirectie. Het CvB behandelt de klacht alleen, als eerst is vastgesteld dat deze op schoolniveau niet verder behandeld kan worden. In de meeste gevallen worden klachten binnen de school opgelost.

In 2013 zijn acht klachten bij het CvB binnengekomen. Daarvan is er één, na mondeling overleg binnen het CvB, terugverwezen naar de school en daar verder afgehandeld. Dat betekent dat het CvB 7 klachten heeft behandeld. Eén klacht is behandeld in de Landelijke Klachten Commissie. De LKC heeft deze klacht op "9 van de 10 punten" ongegrond verklaard. Alle klachten van 2013 zijn afgehandeld.

**Voor leerlingen**

Onderwijs is er voor leerlingen. Zij staan daarom centraal bij alles wat er binnen Dunamare gebeurt. De scholen van Dunamare streven naar een goede en veilige omgeving voor alle leerlingen. Op de scholen is een pestprotocol. Ook geldt voor alle scholen dat er vertrouwenspersonen zijn. Uiteraard is de mentor de eerst aangewezen om de leerling te helpen als deze problemen heeft op school.

**Klokkenluidersregeling**

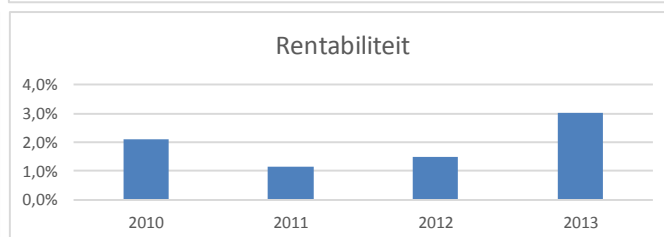
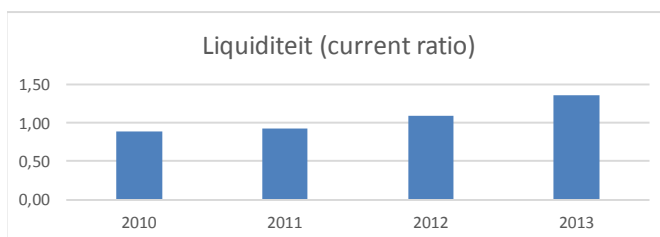
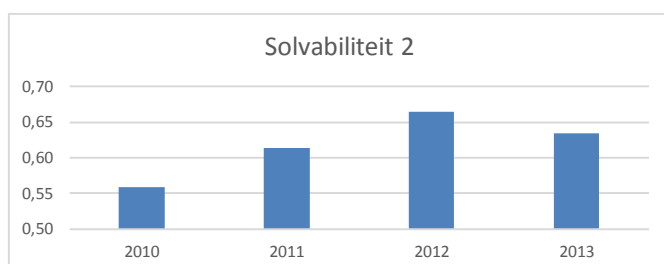
Naast de bovengenoemde algemene klachtenregeling en integriteitscode kent Dunamare ook een klokkenluidersregeling. Deze is in 2013 in werking getreden.

De regeling richt zich op werknemers van Dunamare die een misstand vermoeden en deze melden, met als doel de misstand op te lossen. Gedacht kan worden aan feiten of situaties waarbij een zwaarwegend maatschappelijk belang in het geding is, zoals een gevaar voor de volksgezondheid, de veiligheid of het milieu, een strafbaar feit of schending van wetgeving.

In het verslagjaar 2013 zijn geen meldingen gedaan in het kader van bovenstaande regelingen.

## Bedrijfsvoering

### Bedrijfsvoering in kerncijfers



### Ontwikkelingen op ICT-gebied



### **ICT en Onderwijs**

ICT kan een rol spelen bij de verbetering van de onderwijskwaliteit en/of in het plezier van leerlingen in het leren. Dunamare onderzoekt de mogelijkheden daartoe actief. Zo heeft Dunamare in het verslagjaar bijgedragen aan VO-content, een organisatie van het onderwijs die zich inspant om meer digitaal leermateriaal te ontwikkelen en beschikbaar te stellen. Dunamare draagt ook bij aan PulseOn, een platform dat gepersonaliseerd en adaptief leren mogelijk maakt.

In de Expertacademie worden opleidingen aangeboden die de docent meer vertrouwd maakt met de mogelijkheden die ICT kan bieden om zijn of haar onderwijs te verbeteren.

In het hoofdstuk Onderwijs is al aandacht besteed aan het digitaliseringsproject Bring Your Own Device.

De ICT-inspanningen vanuit de centrale organisatie betreffen vooral het probleemloos functioneren van de servers en het (draaadloos) internet. Onderwijskundige software van de scholen bevindt zich vooral in de Elektronische Leer Omgeving (ELO). Deze is altijd en overal beschikbaar om het leren in de school en thuis optimaal te ondersteunen. Dunamare maakt vooral gebruik van externe partners om haar hoge ICT ambitie te bereiken. Er is een zeer beperkte bemensing van eigen systeembeheerders op de scholen.

### **Investing & ontwikkeling**

De huidige ICT-omgeving bereikt in 2014 zijn 4<sup>e</sup> levensjaar. Alhoewel de software altijd up-to-date is gehouden en zeker niet verouderd is, is de hardware dan wel afgeschreven. Onderhoud en garantioprogramma's zullen verlopen, waardoor de huidige uptime garanties zullen vervallen. Deze onwenselijke situatie moeten we voorkomen.

Momenteel draaien onderdelen zoals e-mail en SharePoint al volledig in de cloud als dienst, wat inhoudt dat niet alleen de hardware, maar nu ook de software daarop volledig worden beheerd door Microsoft. In ons geval (educatie Nederland) ook nog eens kosteloos.

Dunamare zal voortgaan op de ingeslagen weg en alle centrale ICT-onderdelen volledig migreren naar cloud-gebaseerde diensten. Dit betekent dat alle fysieke serverhardware zal verdwijnen. Dunamare kan zich door deze verdere verplaatsing naar de cloud nog beter concentreren op de primaire focus: het geven van nog beter onderwijs. De ICT-organisatie van Dunamare zal meer tijd kunnen besteden aan de uitwerking van de toepasbaarheid van ICT binnen het onderwijs i.p.v. de operationele ICT-werkzaamheden.

### **ICT in de bedrijfsvoering**

In 2013 stond het HRM-domein in het teken van digitaliseren. De personeelsdossiers zijn in dat jaar gedigitaliseerd. De digitale opslag voldoet nu volledig aan de wettelijke eisen van archivering en privacy wetgeving. Via een beheersysteem met een rechtenstructuur wordt de data ontsloten t.b.v. de HRM-ontwikkeling van Dunamare.

DDIS, het datawarehouse, is in 2013 verder ontwikkeld en omvat financiële en personele informatie en data uit Magister over o.a. het rendement van ons onderwijs. DDIS beschikt over een Vroegtijdig WaarschuwingSysteem (VWS), waardoor schooldirecties redelijk vroeg in het schooljaar kunnen analyseren of de school gevaar loopt een rode kaart te krijgen.

De inhoudelijke ontwikkeling van DDIS wordt geïnitieerd door Dunamare zelf. De techniek en het beheer zijn belegd bij een externe partij. De kosten die gemaakt worden voor de ontwikkeling van

DDIS worden geactiveerd.

#### **Intern risicobeheersings- en controlesysteem**

Stichting Dunamare wordt geleid door het College van Bestuur. Het CvB bestaat uit twee leden en treedt als eenheid op. Het CvB kent geen portefeuillevdeling. Beide leden zijn verantwoordelijk voor de portefeuilles onderwijskwaliteit, personeelszaken, financiën, facilitaire zaken en communicatie.

Het CvB legt verantwoording af aan de RvT over het gevoerde beleid. De RvT komt minimaal 6 keer per jaar bijeen. De leden van de RvT zijn tevens vertegenwoordigd in commissies. (Audit Committee, Renumeratie Commissie en Commissie Onderwijs en Kwaliteit). Ook de Audit Committee komt minimaal 6 keer per jaar bijeen. Deze commissie heeft 2 keer per jaar contact met de externe accountant over interim controle en de jaarrekeningcontrole.

Dunamare is een platte organisatie. Het CvB geeft directe leiding aan de rectoren/directeuren van de scholen. De rectoren/directeuren vormen samen de directieraad. Deze directieraad is het primaire adviserend orgaan voor het CvB. De directieraad kent verschillende beleidsgroepen om te adviseren over lopend beleid en nieuw te ontwikkelen beleid.

De Audit Committee kan direct contact opnemen met de controller van Dunamare. De controller is bij alle Audit Committee vergaderingen aanwezig en doet verslag van de financiële situatie van de organisatie. Elke vergadering is risk-management een vast agendapunt. Belangrijke onderwerpen zijn in de afgelopen jaren geweest: voortgang tekort scholen, Amarantiscasus, begroting, jaarrekening, interim-controle accountant en sturingsinformatie (KPI dashboard).

#### **Gevolgen Amarantiscasus en de RvT**

De controller heeft op basis van de Amarantis rapportages een onderzoek uitgevoerd binnen Dunamare. De rapportage van de controller i.c.m. de Amarantis rapportages is door het CvB en de Audit Committee in een aparte bijeenkomst uitgebreid besproken. De rapportage van de controller, de conclusies en aanbevelingen van de AC n.a.v. deze rapportage en de Amarantis rapportages zijn daarna grondig besproken in de RvT. Naar aanleiding deze bespreking heeft de controller van Dunamare de conclusies en aanbevelingen van het rapport vertaald naar de situatie van Dunamare.

Dunamare kent geen financiële problemen. De afgelopen 5 jaar heeft Dunamare positieve resultaten behaald. Ook voor 2013 is er een financieel overschot. Daarnaast is Dunamare relatief klein (7<sup>e</sup> VO-bestuur van Nederland) en heeft het een overzichtelijk onderwijsaanbod. Het allocatiemodel (verdeling van de gelden over de organisatie) is zeer transparant. Scholen ontvangen 100% van de inkomsten. De centrale organisatie ontvangt een percentage van de scholen om centrale diensten te leveren. Deze afspraken zijn vastgelegd in de begrotingskaderbrief.

Inmiddels heeft de minister nieuwe richtlijnen aangekondigd. Dunamare is actief bezig met de aanbevelingen en in overleg met de externe accountant worden deze vertaald naar Dunamare richtlijnen.

#### **Planning- & controlcyclus**

Dunamare werkt volgens een strakke planning- & controlcyclus. Hierin zijn zowel financiële als onderwijskundige indicatoren meegenomen. De planning- & controlcyclus is ingericht naar het schooljaar. Hierdoor vallen de exploitatiebegroting en formatiebegroting samen. Naast een administratieve verlichting, geeft dit de directeur/rector de mogelijkheid om de materiële en

personele uitgaven optimaal in te zetten ten dienste van de kwaliteit van onderwijs.

De financiële cyclus start jaarlijks met een uitgebreide kaderbrief, waarin de (langetermijn) doelstellingen zijn vertaald naar een jaarbegroting. Op basis van deze kaders maken de scholen een beleidsrijke begroting. De afgelopen jaren hebben de scholen een begrotingsdoelstelling gehanteerd van +2% van de rijksbijdrage. In het nieuwe schooljaar is deze doelstelling +1% van de rijksbijdrage.

Deze doelstelling weerspiegelt de solidariteit tussen de scholen van Dunamare. Scholen dragen bij aan de scholen die tijdelijk niet in staat zijn om hun begroting sluitend te maken. Dit is vrijwel steeds het gevolg van tijdelijk tegenvallende aanmeldingen. In deze solidariteit blijkt de kracht van Dunamare.

Alle directeuren maken in DDIS, het Digitaal Dunamare Informatie Systeem, hun begroting. In DDIS worden naast gedetailleerde gegevens op kostensoortniveau ook de verwachte leerlingenaantallen en verwachte formatie ingevoerd. Maandelijks krijgen de budgethouders (directeuren/teamleiders) via het datawarehouse DDIS inzicht in de uitputting. Aangezien circa 75% van de uitgaven wordt bepaald door loonkosten, wordt ook op medewerkersniveau inzicht gegeven in de geplande en de werkelijke formatie. Door deze detaillering is inzichtelijk waarom er binnen de loonkosten afwijkingen zijn. Op basis van de maandelijks uitputting kan de afdeling Control een goede voorspelling doen van het verwachte resultaat op stichtingsniveau.

Op basis van de schooljaarbegroting en de eerste 5 maanden van het schooljaar maakt de afdeling Control een meerjarenbegroting. Op basis van deze meerjarenbegroting wordt bepaald in hoeverre er op nieuw beleid moet worden bijgesteld. Op basis van deze besluiten kan de volgende kaderbrief worden bijgesteld. De directeur/rector zal vervolgens binnen deze kaders de schooljaarbegroting opstellen. Bij grote wijzigingen in beleid (bijv. nieuw strategisch beleidsplan Dunamare) of grote veranderingen (bijv. verandering in de basisbekostiging) kan het wenselijk zijn om dit opnieuw meerjarig door te rekenen.

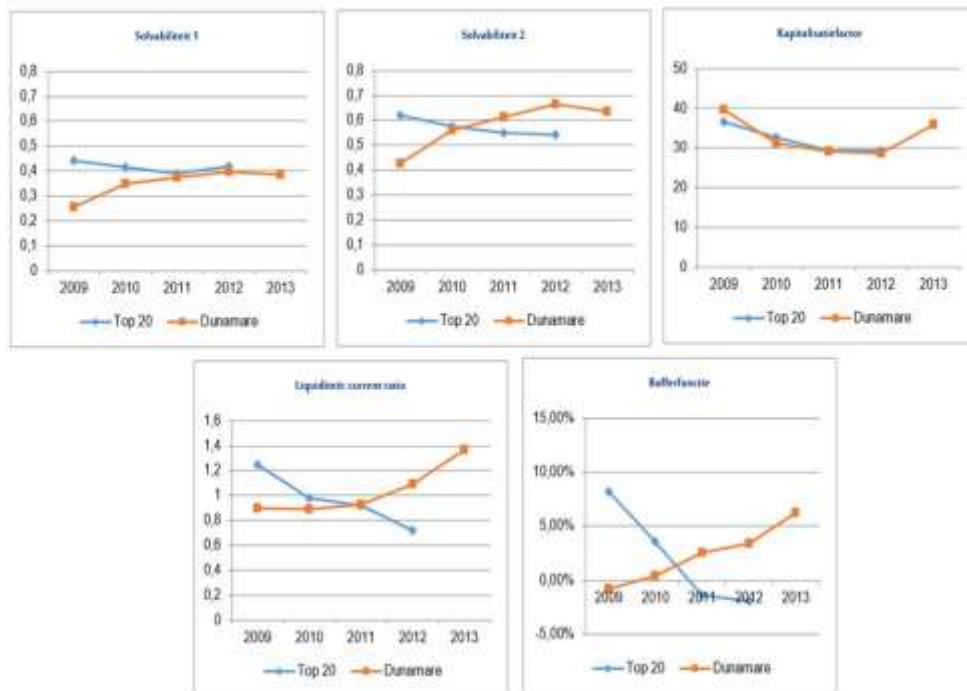
Binnen DDIS zijn onderwijskundige KPI's ontwikkeld. Een voorbeeld hiervan is het Vroegtijdig WaarschuwingSysteem (VWS) voor de kwaliteitskaart. Dit systeem maakt het mogelijk om direct na de eindexamens een inschatting te maken van de kwaliteitskaart van de inspectie. Deze informatie is daardoor ruim een half jaar eerder beschikbaar dan de gegevens van de inspectie. Op basis van de berekende informatie kan een school zien welke leerlingen/vakken goed en slecht scoren in de kwaliteitskaart. Voor de start van een nieuw schooljaar kan de schoolleiding haar beleid daardoor gericht wijzigen.

#### **Risico's**

In de notitie reservebeleid van Dunamare is een risicoprofiel opgenomen. Middels de meerjarenbegroting wordt het risicoprofiel van Dunamare jaarlijks bijgesteld. Afhankelijk van de inschatting of een risico relevant is, wordt dit in de meerjarenbegroting doorgerekend. In onderstaande paragrafen wordt aangegeven of bepaalde risico's zijn toe- of afgenomen. Bij het doorrekenen van de meerjarenbegroting is met een aantal van deze risico's rekening gehouden. Nu de risico's in beeld zijn gebracht, sturen we waar mogelijk op het verkleinen daarvan. In zijn algemeenheid kunnen we zeggen dat het risicoprofiel is verbeterd. Vooral het terugdringen van het aantal rode kaarten (zie het thema Onderwijskwaliteit) en de versterking van de financiële positie zijn belangrijke verbeteringen in het risicoprofiel.

### Financiële continuïteit

Voor het 5<sup>e</sup> jaar op rij zijn er verbeteringen t.a.v. liquiditeit en rentabiliteit, waardoor Dunamare boven het landelijk gemiddelde komt. De solvabiliteit is licht gedaald, maar nog boven het landelijk gemiddelde. In onderstaande grafieken is op verschillende kengetallen meerjarig weergegeven, hoe Dunamare zich verhoudt tot de top 20 VO-instellingen in Nederland.



De kapitalisatiefactor geeft de indicatie van de middelen die binnen een bestuur nog niet zijn vastgesteld in/voor het onderwijsproces. Voor schoolbesturen zonder gebouwen en terreinen op de balans adviseert de commissie Don een bovengrens van 35%. De kapitalisatiefactor van Dunamare bedraagt de afgelopen jaren circa 30% en ligt daarmee in lijn met het gemiddelde van de top 20 VO-instellingen. In 2013 is de kapitalisatiefactor gestegen boven de 35%. Dit wordt veroorzaakt door de sterke stijging van de liquide middelen. Die wordt op zijn beurt veroorzaakt door de stijging van de voorziening grootonderhoud en het positieve resultaat.

Het hoge positieve resultaat wordt verklaard door de extra lumpsum gelden. In december 2013 is de lumpsum incidenteel opgehoogd met € 223,63 per leerling. Daarnaast is er in het kader van het Nationaal Akkoord Onderwijs: Behoud Werkgelegenheid € 69,35 per leerling per uitgekeerd, totaal is dit € 3,82 miljoen. Dit totaal bestaat uit aanvullende bekostiging t.g.v. NAO € 2,8 miljoen en € 0,9 miljoen t.b.v. werkgelegenheid jong leerkrachten. Beide bedragen zijn in opdracht van de minister opgenomen in de exploitatie. Dit beïnvloedt sterk het beeld van het operationele resultaat, dit is € 1,0 miljoen bij een begroot resultaat 2013 van € 2,0 miljoen. Overigens, de subsidie Behoud Werkgelegenheid (€ 0,9 miljoen) moet op den duur terug betaald worden.

De kengetallen solvabiliteit geven aan in welke mate het schoolbestuur in staat is aan zijn verplichtingen te doen op de lange termijn. Solvabiliteit 1 wordt berekend als het eigen vermogen gedeeld wordt door het totale vermogen. Solvabiliteit 1 vertoont een licht dalende lijn, terwijl het

gemiddelde van de top 20 VO-instellingen een licht stijgende lijn te zien geeft. Dit komt doordat de kortlopende schulden sterk zijn gestegen. Gecorrigeerd voor dit effect is er sprake van een stijging van dit kengetal naar 41%.

Solvabiliteit 2 is het eigen vermogen + voorzieningen, gedeeld door het totale vermogen. Solvabiliteit 2 ligt boven het gemiddelde. Dit wordt veroorzaakt doordat Dunamare een relatief hoge voorziening grootonderhoud heeft dan het gemiddelde in de sector.

De current ratio geeft een indicatie in welke mate het schoolbestuur in staat is aan zijn kortetermijnverplichtingen te voldoen. Dit is de verhouding tussen de vlottende activa en het kort vreemd vermogen. Een ratio van meer dan 1 wordt gezien als gezonde waarde. In 2013 bedraagt de current ratio 1,37. Ook hier een sterke stijging, die gedeeltelijk te verklaren is door de extra incidentele baten.

De bufferfunctie is het resterende deel van de kapitalisatiefactor en betreft middelen om onvoorziene risico's af te dekken, zoals fluctuaties in leerlingenaantallen, de financiële gevolgen van arbeidsconflicten, instabiliteit in bekostiging en onvolledige indexatie van de bekostiging. De bufferfunctie binnen de kapitalisatiefactor is in 2013 6%, dit zit boven de ministeriële richtlijn van de 5%. De bufferfunctie van Dunamare ligt ver boven het landelijke gemiddelde van -2%.

Een gezonde financiële huishouding is een absolute voorwaarde voor het kunnen leveren van kwalitatief hoogstaand onderwijs. Dunamare heeft de afgelopen jaren sterk gestuurd om de financiële huishouding op orde te krijgen. De afgelopen 5 jaar is het ons gelukt om een exploitatieresultaat te behalen van respectievelijk € 1,6 mln., € 2,4 mln., € 1,4 mln., € 1,8 mln. en € 3,8 mln. Tevens zijn de kengetallen solvabiliteit, liquiditeit en rentabiliteit boven het niveau gebracht van het landelijk gemiddelde. De genoemde kengetallen zijn in het volgende schema per jaar weergegeven. In de laatste 2 kolommen staan de landelijke cijfers. De landelijke cijfers wijken af van de eerder genoemde top 20. Het betreft hier een aanzienlijke grotere steekproef van het voortgezet onderwijs.



	Kengetallen financiële positie							Gem	Gem
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	VO5	VO5
<b>Kengetallen financiële positie</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Solvabiliteit	0,37	0,30	0,25	0,35	0,38	0,40	0,39	0,43	0,39
Solvabiliteit 2	0,62	0,52	0,42	0,56	0,61	0,66	0,63	0,56	0,53
Liquiditeit (current ratio)	1,33	1,05	0,90	0,89	0,93	1,09	1,37	0,90	0,78
Rentabiliteit	0,8%	-1,2%	1,2%	2,1%	1,2%	1,5%	3,0%	1,2%	-1,1%
<b>Kengetallen overig</b>									
Kapitalisatiefactor	40,92	41,87	39,59	31,04	29,09	28,66	35,95	28,94	30,4
Weerstandsvermogen VO totale bn	19,4%	16,1%	13,3%	15,1%	16,0%	16,6%	18,9%	20,3%	18,9%
Weerstandsvermogen (-/-MVA)	-10,1%	-13,7%	-15,2%	-13,9%	-13,9%	-12,5%	-8,0%	-9,7%	-12,5%
Liquiditeit (quick ratio)	1,33	1,05	0,90	0,89	0,93	1,09	1,37	0,89	0,76
Personele lasten / Totale lasten	76,6%	73,8%	70,7%	70,9%	70,6%	70,9%	70,6%	78,7%	78,4%
Algemene reserve / Totale baten	19,0%	15,4%	9,9%	10,7%	11,1%	11,4%	14,9%	13,6%	12,5%
Eigen vermogen / Totale baten	19,4%	16,1%	13,3%	15,1%	16,0%	16,6%	18,9%	20,3%	18,9%
Voorzieningen / Totale baten	13,1%	12,2%	8,9%	9,1%	10,1%	11,2%	12,1%	6,0%	6,8%
Rijksbijdragen / Totale baten	93,0%	92,4%	92,1%	93,2%	92,4%	92,8%	93,4%	91,5%	91,5%
Ov. Overheidsbijdragen / Tot. Baten	1,1%	1,1%	1,0%	1,1%	1,1%	1,1%	1,0%	2,4%	2,5%
Investing huisvesting / Totale bate	3,1%	4,4%	2,1%	1,2%	2,8%	0,8%	0,8%	2,4%	3,2%
Investerings (invent.+app.) / Totale	3,7%	2,0%	2,7%	4,1%	3,0%	2,3%	2,2%	2,1%	2,3%
Werkkapitaal / Totale baten	5,5%	1,1%	-2,7%	-1,7%	-1,0%	1,1%	5,8%	-1,7%	-4,2%
Beleggingen (t.o.v. EV)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	7,7%	14,3%
Personeel / Rijksbijdragen	82,1%	81,2%	75,9%	74,6%	75,6%	75,3%	73,3%	85,1%	86,7%

\* VO5, referentiegetal van de 5 grootste VO besturen in Nederland.

Op stichtingsniveau is de financiële continuïteit gewaarborgd. Belangrijk is dat de formatie/begroting wordt bijgesteld aan het werkelijke leerlingental. Eventueel boventallig en vast benoemd personeel wordt herplaatst. Middels een rapportagesysteem hebben de verantwoordelijke budgethouders altijd inzicht in de budgetuitputting en formatie. De gegevens zijn voor een groot aantal functionarissen inzichtelijk en worden in verschillende gremia gerapporteerd. Hierdoor is er grote financiële transparantie.

#### **(Nieuw)bouwprojecten en grootonderhoud**

Een groot aantal nieuwbouwprojecten is afgerond (Haarlem College, Sterren College, Ichthus Lyceum, Praktijkschool Uithoorn, Daaf Gelukschool, Gunningschool VSO, Vellesan College en verschillende renovaties). Waar overschrijdingen hebben plaatsgevonden, zijn dit geplande extra investeringen die zijn geactiveerd in de exploitatie van de school. Daarnaast zijn er investeringen gedaan die onderdeel waren van het grootonderhoud. Recent is de nieuwbouw van het Vellesan College opgeleverd. De extra investering van de eigen school bedraagt circa € 0,55 miljoen.

In de Haarlemmermeer wordt een nieuwe school gerealiseerd aan de Zuidrand. Deze tweede vestiging van het Haarlemmermeer Lyceum wordt in juni 2014 opgeleverd. De bouw van dit pand loopt volgens planning.

Voor de Praktijkschool Oost ter Hout is grootschalige renovatie gepland. Deze renovatie zal slechts beperkt bekostigd worden vanuit gemeentelijke gelden. De inschatting is dat op basis van de huidige plannen de school circa € 1,1 miljoen zelf moet investeren. Tijdens de renovatie zal de school gebruik maken van het oude gebouw van de Gunningschool.

Voor bijna alle gebouwen zijn Meerjarenonderhoudsplannen (MJOP) aanwezig. Elke school doet een dotatie op basis van deze MJOP's. Op deze manier wordt gegarandeerd dat er in de exploitatie

voldoende gereserveerd wordt voor het onderhoud van het gebouw.

Het komende jaar zal het beheer van planmatig grootonderhoud verder worden geprofessionaliseerd. Jaarlijks zal er gemiddeld circa € 3,5 miljoen. aan grootonderhoud worden uitgevoerd. Vanuit het bestuurs- en servicebureau zal extra aandacht zijn voor de aanbestedingsrichtlijnen, de rapportages en aanbestedingsvoordelen. De risico's t.a.v. de bouwprojecten en grootonderhoud zijn in beeld.

#### **Personeel**

De gemiddelde leeftijd van het personeel zal de komende jaren blijven stijgen. Veel aandacht zal worden gegeven aan de werving van nieuwe docenten om de uitstroom van oudere bevoegde docenten op te vangen.

Het BAPO-risico is een onderwijsbreed probleem. In de financiering is rekening gehouden met een vergoeding van circa 2% van de loonkosten. In werkelijkheid ligt dit percentage binnen Dunamare op 3,7%. Als de medewerkers die geen gebruikmaken van deze regeling de BAPO wel zouden opnemen, dan veroorzaakte dat een stijging van de loonkosten met circa € 1,3 miljoen. De meerjarenbegroting gaat uit van het huidige BAPO gebruik. T.a.v. het BAPO-risico is de verwachting dat in de nieuwe cao afspraken worden gemaakt om dit op termijn af te bouwen. Om die reden is het niet nodig om in de meerjarenbegroting extra voorzieningen/bestemmingsreserves op te bouwen voor dit risico.

#### **Analyse van het resultaat over 2013**

Het gerealiseerde exploitatieresultaat over 2013 bedraagt € 3,8 miljoen. Het begrote exploitatieresultaat over 2013 bedroeg € 2,0 miljoen euro positief. Het substantiële verschil is verklaarbaar uit een aantal onverwachte financiële meevallers en tegenvallers, die we hieronder opsommen:

<i>Bedragen x € 1.000</i>	
• Incidentele baten december 2013	+2.836
• Baten behoud werkgelegenheid december 2013	+ 881
• Afboeking voorbereidingskosten vmbo Velsen	- 133
• Ophoging voorziening jubilea Dunamare totaal	- 145
• Ophoging voorziening verzuim Dunamare totaal	- 210
• Afboeking activa Duin&Kruidberg	- 260
• Afboeking activa Teyler College	- 110
TOTAAL ONVOORZIEN	+2.859

De incidentele baten zijn pas in het najaar van 2013 bekend geworden. Het ministerie van Onderwijs heeft aangegeven dat de additionele inkomsten in de exploitatie 2013 moesten worden genomen, en niet op de balans geplaatst kunnen worden.

Indien de onvoorziene inkomsten worden gecorrigeerd op het exploitatieresultaat is er een positief resultaat van + € 961.000. Door deze correcties is er een negatieve afwijking van € 1.083.000 ten opzichte van de begroting. Deze negatieve afwijking wordt veroorzaakt doordat de tekorten bij een aantal scholen hoger zijn uitgevallen dan voorzien. Bij deze scholen is sprake van een teruglopend leerlingenaantal. Door snelle daling van de inkomsten is het moeilijk om op korte termijn de uitgaven hierop af te stemmen.

### **Financiële verantwoording**

Binnen Dunamare wordt een aantal financiële uitgangspunten gehanteerd, met name als het gaat om solvabiliteit en, daarvan afgeleid, weerstandsvermogen. Periodiek wordt bezien in hoeverre deze nog houdbaar zijn. Hierbij wordt gekeken naar de huidige financiële positie van Dunamare, externe factoren en het meerjarenperspectief. Aan het einde van 2013 heeft deze herijking opnieuw plaatsgevonden.

### **Treasury/financiële instrumenten**

In april 2013 hebben het CvB en de Audit Committee van de RvT van Dunamare het "Treasury Statuut" vastgesteld. Het statuut voldoet aan de "regeling beleggen en belenen door instellingen van onderwijs en onderzoek 2010". Het Treasury Statuut stelt dat Dunamare alleen zal sparen bij een bank met een AA-rating. In dit document is bepaald dat jaarlijks door het CvB aan de AC wordt gerapporteerd over de uitvoering van het treasurybeleid.

### **Rabobank**

Dunamare houdt 32 bankrekeningen aan, waaronder één centrale hoofdrekening, bankrekeningen per school en drie spaarrekeningen. De gesaldeerde stand van alle lopende rekeningen bedroeg op 31 december 2013 € 23,5 miljoen positief.

Alle saldi op de individuele rekeningen zijn rente- en saldocompensabel met de hoofdrekening bij de Rabobank.

### **Betalingsverkeer**

Crediteurenbetalingen worden via het procuratiesysteem verwerkt. Hier geldt altijd de twee-paar-ogen-systematiek. Na definitieve goedkeuring wordt de betaalbatch opgebouwd. Voorafgaand aan de definitieve betaling wordt de batch door de afdeling Control gecontroleerd op bijzonderheden. Na de verwerking via telebankieren (alleen het CvB is bevoegd) controleert de afdeling Control de volgende werkdag de verwerking op de bank.

De salaris- en belastingbetalingen worden via Mercedes (onze externe salarisverwerker) aangeboden aan Equens. Voorafgaand aan de definitieve verwerking door Equens ontvangt de afdeling PSA de opdrachtbrieven van Mercedes. Dit zijn dezelfde brieven die de bank verwerkt voor de uitvoering van de salaris- en belastingbetalingen. De afdeling PSA controleert de bedragen met het eigen systeem en bewaart de gecontroleerde overzichten. Bij afwijkingen worden zowel Mercedes als de bank geïnformeerd en kan de batch gestopt worden.

Jaarlijks, in januari, verifieert de afdeling P&O zichtbaar de door Mercedes opgevoerde belasting- en premiepercentages.

### **Leningen & SWAP t.b.v. opleidingsschepen**

Dunamare heeft twee leningen opgenomen voor de bouw van de opleidingsschepen Maritiem onderwijs. Oorspronkelijk € 3,6 miljoen.

Voor het afdekken van het renterisico op de lening is een financieel derivaat, een rente SWAP, afgesloten. Deze SWAP is in 2007 afgesloten bij de Rabobank IJmuiden/Velsen. Dit derivaat is indertijd gesloten op het toen geldende inzicht in renteontwikkelingen. Er is sprake van een gesloten positie. De SWAP is circa € 399.000 negatief. Besloten is de lening volgens contract af te lossen. Met het direct aflossen van de lening dient per direct de negatieve marktwaarde verrekend te worden. Dit verlies compenseert niet het rentevoordeel voor de resterende looptijd van de lening.

## Kostprijs Hedge accounting JR 2013

### 1. Doelstelling risicomanagement

Het Treasury Statuut 2013 van Dunamare voldoet aan de regeling Beleggen en Belenen onderwijs 2010. De stichting voert een risicomijdend beleggingsbeleid. De stichting trekt geen vreemd vermogen aan en hoeft dat, gezien de ruime liquiditeitspositie, ook niet te doen. Er zullen geen nieuwe derivaten worden verworven.

### 2. Soort hedgerelatie

Stichting Dunamare heeft een roll-over lening (pro resto 31-12-2013) ad € 1.160.040 inclusief een rente-swap voor het afdekken van het opwaartse renterisico. De stichting is niet (zie blz. 80) verplicht tot margin stortingsverplichtingen. De lening is in 2005 door de rechtsvoorganger NOG afgesloten bij de Rabobank Velsen. Met deze lening is de bouw van het opleidingsschip Prinses Maxima t.b.v. het maritiem onderwijs Velsen en Harlingen gefinancierd. Zowel de lening als de SWAP lopen af in 2027. De aflossingsschema's van de lening en van de SWAP kennen eenzelfde verloop tot de einddatum.

### 3. Toegepast hedge-accounting model

Kostprijs-kasstroom hedge accounting.

### 4. Aard van het afgedekte risico

De variabiliteit van de uitgaande kasstromen van de opgenomen lening.

### 5. Identificatie van de afgedekte positie

Betreft (investering) in één actief (opleidingsschip), één verplichting (aflossing lening en rentebetaling) en één bindende overeenkomst (lening- en SWAP-overeenkomst met de Rabobank Velsen e.o.).

### 6. Identificatie van het hedging instrument

Interest rate SWAP.

### 7. Testen van de effectiviteit

Ieder jaar wordt de effectiviteit van de hedgerelatie gemeten door vergelijking van de kritische kenmerken van de interest rate swap met die van de lening.

Waardeveranderingen worden opgenomen in het baten en lasten overzicht.

## Lening gemeente Harlingen

In verband met de intensieve samenwerking met NOVA/mbo Maritiem Onderwijs in Harlingen werd in 2007 besloten dat Dunamare een nieuw schoolgebouw te realiseren dat gedeeltelijk wordt verhuurd aan het ROC NOVA College.

De nieuwbouw is gerealiseerd met een lening van de gemeente Harlingen aan Dunamare. Dit betreft een lineaire lening met een looptijd van 10 jaar (2009-2019). In 2019 is de lening geheel afgelost.

Contractueel is vastgelegd dat het NOVA het gebouw voor een periode van 10 jaar huurt met een optie op verlengen per 5 jaar.

Het NOVA College betaalt een maandelijks huurbedrag, gebaseerd op een 25-jarige annuïteit. Deze is samengesteld uit een aflossing en een rentepercentage van 4,5%.

Als belangrijke zekerheid is in de huurovereenkomst een bepaling opgenomen dat het NOVA College garant staat voor de resterende kapitaallasten indien het NOVA College voor 31 augustus 2032 de huur opzegt en het pand verlaat. Hiermede is het financieel risico stevig beperkt, het resterende risico is de financiële gezondheid van het NOVA college.

Hoewel Dunamare debiteur is van de gemeente Harlingen, is het risico passend binnen de regeling. De crediteur is een gemeente waarmee ook aan de rating van financieringsinstellingen wordt voldaan.

#### **Debiteuren**

In totaal hebben onze debiteuren per balansdatum € 211.000 uitstaan bij Dunamare. Dit is op het totaal een relatief klein bedrag.

#### **Overige overheden**

De belangrijkste openstaande vordering is € 500.000 op de gemeente Haarlem. Dit betreft een vordering inzake de verhuiskosten die in 2006/2007 zijn gemaakt voor de verhuizing en opstartkosten van het Teyler College in Schalkwijk-Haarlem. Ondanks dat deze vordering vanaf 2007 openstaat beoordelen wij deze als inbaar. Dunamare beschikt over een schriftelijke toezegging van de gemeente Haarlem dat deze € 500.000 uitgegeven mocht worden en vergoed wordt. De gemeente heeft deze toezegging erkend. De verwachting is dat in 2014 de vordering wordt betaald door de Gemeente Haarlem.

Vorderingen op gemeenten voor bouwprojecten:

- Gemeente Bloemendaal: Hartenlust MAVO € 117.000 (ontvangen januari 2014),
- Gemeente Velsen: nieuwbouw Ichthius Lyceum opgeleverd 2012, € 400.000 per 2016 conform beschikking te vorderen
- Gemeente Bloemendaal: Montessori College Aerdenhout, voorbereidingskosten verbouwing/uitbreiding zomer 2014.

#### **Overige vorderingen**

Hier gaat het voornamelijk om openstaande vorderingen aan ouderbijdragen

#### **Leasecontract bedrijfsauto's**

Bij Dunamare beschikken 5 medewerkers over een leaseauto. De totale kosten in 2013 waren ca. € 47.000. Het toekennen van een leaseauto is voorbehouden aan het CvB en vindt uitsluitend plaats als dat voor Dunamare qua kosten gunstig is.

## Inkoop

Er wordt onderscheid gemaakt in het inkopen door de scholen en het inkopen via de centrale dienst van Dunamare, waarbij het gaat om mantelcontracten en Europese aanbestedingen. Aan de hand van een periodieke crediteurenanalyse wordt vastgesteld of een dienst c.q. levering onder bepaalde aanbestedingsregels valt. Zo ja, dan wordt deze dienst/levering opgevoerd op de aanbestedingskalender.

Deze kalender (2013-2018) is compleet door het optimaliseren van het inzicht in de contracten en door middel van 20/20 vision. Dit laatste betekent dat Dunamare ernaar streeft alle aanbestedingen op de kalender te plaatsen die volgens de regelingen Europees aanbesteed moeten worden.

## Centrale inkoop

Hieronder worden de aanbestedingen beschreven die in 2013 liepen of in voorbereiding waren.

Schoonmaak: in het najaar is gestart met de voorbereidingen voor de aanbesteding schoonmaak. Het contract vervalt per september 2014.

Beveiligingsdiensten: in samenwerking met alle PO&VO besturen uit Haarlem is besloten de beveiligingsdiensten en de alarmopvolging Europees aan te besteden. Het contract is gewonnen door de NVD. Afgerond in februari 2014.

Accountantsdiensten: in het najaar van 2012 is de aanbesteding voor de accountant gepubliceerd. In het voorjaar van 2013 zijn meerdere offertes ontvangen en is na een beoordelingstraject de opdracht gegund aan KPMG voor een periode van 5 jaar.

Hieronder het schema van de afgeronde Europese aanbestedingen:

	<b>Bedrag excl. btw</b>	<b>Ingangsdatum contract</b>	<b>Leverancier</b>
Levering energie (gas en elektra)	€ 1.073.133	27-3-2013	EON
Beveiligingsdiensten	€ 69.953	1-3-2014	NVD
Accountancydiensten	€ 79.263	1-7-2013	KPMG
Afval- en archiefinzameling	€ 130.000	1-10-2013	GP Groot
Leermiddelen	€ 2.104.857	25-1-2013	Van Dijk Educatie
Facilitaire handling rondom leermiddelen	€ 244.410	28-3-2013	Ruiter en Fanoy

## Continuïteitsparagraaf

### Beleidsvoornemens

Komend jaar zal er een krachtige intensivering van het beleid plaatsvinden. Doel daarvan is verhoging van de onderwijskwaliteit. Er is een Dunamare kwaliteitsprofiel opgesteld dat verder gaat dan het nieuwe inspectiekader. Belangrijke peilers onder dit streven zijn goed werkgeverschap en goed bestuur. Ter realisatie van de te ontwikkelen doelen zal door Dunamare waar nodig worden geïnvesteerd.

### Meerjarenbegroting

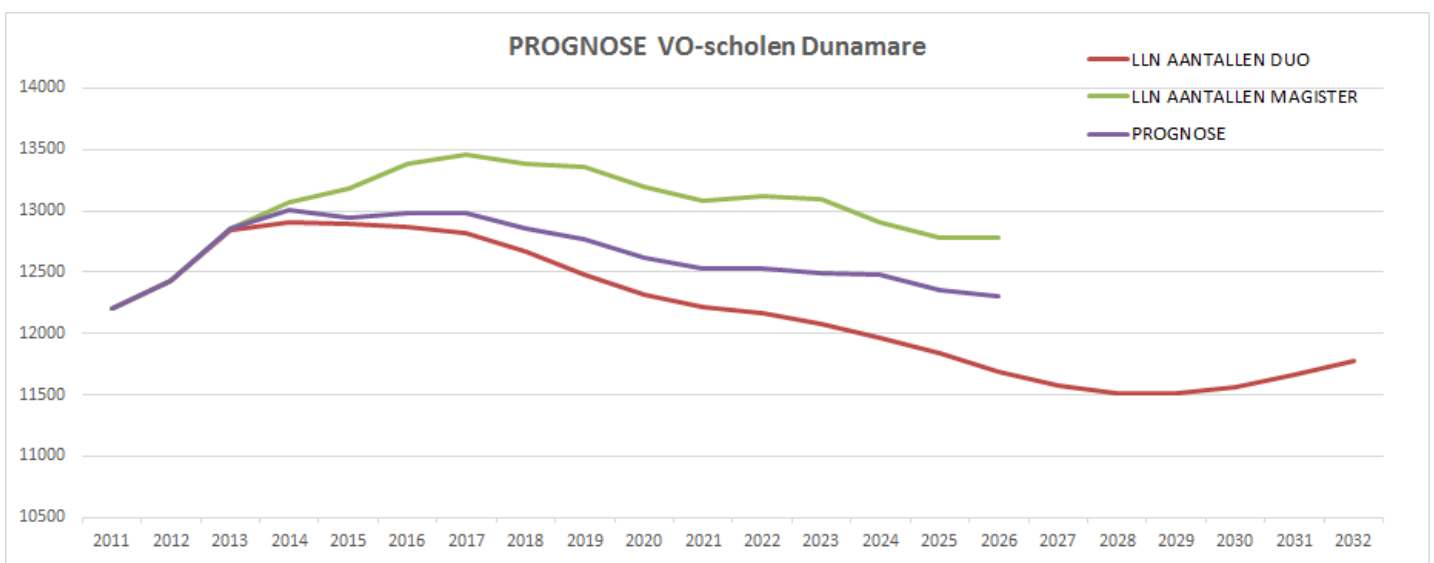
In de meerjarenbegroting is een ruim aantal variabelen en aannames doorgerekend. In de onderstaande alinea's worden de keuzes toegelicht. De cijfermatige doorrekening is op hoofdlijnen weergegeven in de paragraaf Raming Baten & Lasten en Raming Balans. De in deze jaarrekening gepresenteerde meerjarenbegroting is gebaseerd op de uitgebreidere meerjarenbegroting. In deze notitie is er een uitsplitsing naar scholen. Dunamare hanteert hierbij een meerjarenbegroting met een dynamisch karakter. Bij grote wijzigingen (beleid, wijzigingen bekostiging, etc.) wordt er een nieuwe doorrekening gemaakt.

Om enig overzicht te behouden worden hier de belangrijkste variabelen/aannames genoemd:

- Leerlingenprognose is gebaseerd op een combinatie van de DUO prognose en Dunamare doorrekening.
- De formatie OP is variabel aan de leerlingenontwikkeling. Er wordt vanuit gegaan dat personen altijd herplaatsbaar zijn binnen Dunamare.
- Doelsubsidies (overige OC&W bijdragen) blijven de komende jaren stabiel.
- Opname en kosten van de BAPO-rechten blijft gelijk.
- GPL OP stijgt van 1,65% in 14/15 tot 5,37% in 17/18. De GPL DIR en OOP blijven gelijk.
- Bezuiniging op de lwoo/pro- bekostiging is -2,86% en loopt op tot -4,5% in 17/18.
- De materiele bekostiging is per 1 januari 2014 gestegen met 7,7%.
- Gepensioneerden worden op 65,5 jaar vervangen door personeel in dezelfde schaal in trede 5.
- De functiemix doelstelling van 1-10-2014 is meegenomen in de formatie.
- Dotatie grootonderhoud is gebaseerd op het MJOP (Extra dotatie is opgenomen voor het 2<sup>e</sup> gebouw Haarlemmermeer Lyceum).
- De bijdrage bestuurs- en servicebureau (6,5%) wordt vanaf 1 januari 2016 ook geheven over de inkomsten vanuit het samenwerkingsverband.
- Naast de reguliere vervangingsinvesteringen stijgen de afschrijvingslasten de eerste 2 jaar met 2% en de 2 jaren erop met 1%. Deze investeringen zijn bedoeld voor investeringen in duurzaamheid.
- De effecten van Passend Onderwijs op de leerlingenprognoses van de Gunning (VSO, SO, VSO-DG) en de rebound voorzieningen zijn niet verwerkt.
- De zorgbudgetten en het marktaandeel lwoo blijven na 1 januari 2016 gelijk (passend onderwijs).

### Leerlingenontwikkeling RvT: beleidsmatig visie op de ontwikkeling

Voor de begroting 2013/2014 tot en met de begroting 2017/2018 is een leerlingenprognose berekend op basis van de indexcijfers van het onderzoeksbureau ResearchNed & QDelft. In 2012 heeft dit bureau in opdracht van het ministerie van OCW een onderzoek gedaan naar de leerlingenontwikkelingen in de regio Zuidelijk Noord-Nederland over de periode 2012-2025. Uit dit onderzoek blijkt dat binnen de regio er grote verschillen zijn. Zo neemt in Haarlem en de Haarlemmermeer het leerlingenaantal de komende jaren toe, maar in Velsen af. In zijn algemeenheid kan geconcludeerd worden dat de kleine gemeentes vergrijzen. De indexering is toegepast op de Dunamare aantallen van 1-10-2013. Binnen elke school zijn we ervan uitgegaan dat het marktaandeel binnen het voedingsgebied gelijk blijft. Daarnaast gaan we ervan uit dat de verhouding van onderwijssoort evenredig meegroeit of daalt. DUO heeft een leerlingenprognose per brinnummer afgegeven. In onderstaande grafiek worden de leerlingenaantallen volgens DUO in het rood weergegeven.



De afdeling Control heeft op basis van de indexeringen van de gemeentelijke groei/krimp toegepast op de leerlingenadministratie. De doorrekening gaat uit van een gelijkblijvend marktaandeel (groene lijn). De leerlingenprognose van DUO is lager dan de doorrekening die de afdeling Control heeft gemaakt. Per school zijn deze twee doorrekeningen vergeleken en zijn er aanpassingen doorgevoerd. De blauwe lijn geeft de prognose weer die is opgenomen in de meerjarenbegroting.

Omdat er een prognose is gemaakt per brinnummer, is bij de brinnummer met meerdere scholen moeilijk te achterhalen bij welke scholen de daling of groei zit. Wel is zichtbaar dat de basispopulatie van de Haarlemmermeer en Haarlem relatief gunstig zijn. Daarentegen zijn de prognoses voor basispopulatie van Velsen en andere gemeentes negatief. Op stichtingsniveau worden deze schommelingen deels opgevangen. Voor individuele scholen kunnen deze effecten echter groot zijn en kunnen grote gevolgen hebben op de exploitatie van de school. Voor de Velsense scholen is het van groot belang om de komende jaren rekening te houden met een teruglopend leerlingenaantal.

De DUO doorrekening wordt gezien als een negatief scenario, terwijl de doorrekening door afdeling Control wordt gezien als een meer positief scenario. Het DUO scenario (aangevuld met ontbrekende data) komt in 2026/2027 uit op 11.494 leerlingen. De Magister doorrekening komt 1290 leerlingen positiever uit op 12.784 leerlingen. Op basis van deze twee scenario's is een aanname gemaakt voor de meerjarenbegroting. Voor 2026/2027 is de aanname in de meerjarenbegroting 12.303. De



afwijking t.o.v. DUO doorrekening is 809 leerlingen positiever. In de meerjarenbegroting is een financiële doorrekening gemaakt voor de komende 4 schooljaren.

Voor de komende 4 jaar is op stichtingsniveau het leerlingenaantal stabiel. Op de lange termijn is de verwachting dat het leerlingenaantal met 4,3% zal dalen. Op de lange termijn is de verwachting dat Haarlem licht daalt (-1,6%). Deze daling wordt veroorzaakt doordat de verwachte groei niet bij het Coornhert Lyceum gehuisvest kan worden. De gemeentes Zandvoort (-5,44%), Bloemendaal (-5,4%) en Uithoorn (-7,1%) dalen. De gemeente Haarlemmermeer groeit op de lange termijn met +12,3%.

#### Inkomsten

In de meerjarenbegroting van vorig jaar werd nog uitgegaan van een bezuiniging van 2,5% structureel. Inmiddels zijn deze bezuinigingen teruggedraaid. In december 2013 wordt de lumpsum opgehoogd met € 223,63 per leerling. Daarnaast wordt in het kader van het NAO: behoud werkgelegenheid € 69,35 per leerling per uitgekeerd. Dit is circa € 3,7 mln. voor totaal Dunamare in de maand december 2013. Deze extra inkomsten zijn niet meegenomen in de meerjarenbegroting. In de meerjarenbegroting is een procentuele stijging van de GPL-OP meegenomen van 1,65% in het schooljaar 14/15 oplopend tot 5,37% in 17/18. De GPL OOP (onderwijsondersteunend personeel ) en de GPL DIR (directie) zijn in de meerjarenbegroting gelijk gebleven.

#### Uitgaven

In de meerjarenbegroting zijn de loonkosten afhankelijk van de leerlingengroei en leerlingendaling. De formatie OP is gekoppeld aan de leerlingenmutatie. Hierbij wordt uitgegaan van de gemiddelde loonkosten van de school. Door de leerlingengroei zal de formatie in schooljaar 14/15 toenemen met +€ 1,4 mln. Door de lichte leerlingendaling vanaf 14/15 zal de formatie hierna dalen met € 300k in 17/18. Indien het scholen lukt om personeel af te stoten dat boven de gemiddelde loonkosten van de school ligt, kan er bespaard worden. Dit extra besparingseffect is niet meegenomen in de meerjarenbegroting. Door goede werving en aannamebeleid zijn er mogelijkheden om het financiële resultaat te verbeteren. Wanneer het een school niet lukt om de formatie terug te brengen neemt het financieel resultaat verder af. Omdat er tussen scholen significante verschillen zijn, is het van groot belang om binnen Dunamare een efficiënte personeelsplanning te organiseren.

#### Meerjaren ontwikkeling OP/OOP/Directie (WTF)

	13_14	14_15	15_16	16_17	17_18
DIR	31	30	30	30	30
OOP	362	362	362	362	362
OP	897	876	877	871	869
<b>Eindtotaal</b>	<b>1.289</b>	<b>1.267</b>	<b>1.269</b>	<b>1.262</b>	<b>1.261</b>
leerlingenaantallen	12.854	13.006	12.945	12.988	12.977

De Functiemix verplicht Dunamare de komende jaren een groot aantal docenten te bevorderen in een LC en LD schaal. In de meerjarenbegroting is in het schooljaar 14/15 rekening gehouden met deze groei. De afdeling Control heeft op basis van de doelstelling een willekeurige ophoging doorgevoerd in de personeelsformatie. Op totaal stichtingsniveau moet de volgende verhouding LB : LC : LD worden gehaald: 23% : 59% : 18%. Op dit moment is de verhouding 44% : 45% : 11%. Per 1-10-2014 betekent dit dat er 162 fte LB functies moet worden benoemd in een 108 fte LC en 43 fte LD. In deze aanname wordt uitgegaan van 50% LC en 50% LD promoties. In onderstaand overzicht zijn de kosten functiemix weergegeven van de 2<sup>e</sup> tranche. De kosten functiemix is het verschil tussen de loonkosten, vanuit de oude schaal en de loonkosten in de nieuwe (hogere) schaal. Deze kosten zullen

gedurende de jaren toenemen, omdat het verschil tussen de oude schaal en nieuwe functiemix schalen toeneemt.

- schooljaar 14/15: € 541.799
- schooljaar 15/16: € 1.394.227
- schooljaar 16/17: € 2.006.168
- schooljaar 17/18: € 2.195.262

#### **Pensionering**

In de meerjarenbegroting worden medewerkers met de leeftijd van 65,5 jaar, vervangen door een (jongere) medewerker met lagere salariskosten. In de begroting gaan we ervan uit dat een medewerker wordt vervangen door iemand in dezelfde schaal. De trede is geschat op trede 5. Hierdoor dalen de loonkosten. Dit verklaart waarom de loonkosten van het vaste personeel vanaf het schooljaar 17/18 dalen. Doordat de pensioengerechtigde leeftijd verder stijgt in de toekomst zal dit positieve financiële effect afnemen.

#### **Afschrijvingslasten**

In de meerjarenbegroting wordt in de jaren 2014/2015 en 2015/2016 uitgegaan van een jaarlijkse stijging van 2%. Voor het schooljaar 2016/2017 en 2017/2018 wordt uitgegaan van een ophoging van 1%.

#### **Investerings- en grootonderhoud**

In de begroting is de dotatie grootonderhoud conform het meerjarenonderhoudsplan opgenomen. Dunamare heeft een gezonde liquiditeitspositie. Door de ongunstige rentestand ontvangt Dunamare over een gedeelte van de liquide middelen geen rente. Dunamare wil om die reden de komende twee jaar extra investeren in besparende maatregelen voor de middellange termijn (2-5 jaar). Dit voordeel is in de huidige meerjarenbegroting niet meegenomen. De totale vervangingsinvesteringen bedraagt jaarlijks circa € 4,5 miljoen euro. De meerjarenbegroting gaat daarnaast uit van een extra investering van:

- 14/15 : +€ 1.050.000 (= 2% ophoging van de afschrijvingslasten)
- 15/16 : +€ 1.050.000 (= 2% ophoging van de afschrijvingslasten)
- 16/17 : +€ 524.000 (= 1% ophoging van de afschrijvingslasten)
- 17/18 : +€ 524.000 (= 1% ophoging van de afschrijvingslasten)

Deze investeringen zijn naar rato van de afschrijvingslasten verdeeld over de scholen.

#### **Bijdrage bestuurs- en servicebureau**

In de meerjarenbegroting wordt uitgegaan van een bijdrage van 6,5% aan het bestuurs- en servicebureau. Door de stijging van de personele vergoeding en materiele vergoeding stijgen deze de komende jaar sterker dan de uitgaven. In het schooljaar 17/18 resulteert dit in een positief overschot van circa € 200.000.

#### **Raming Baten & Lasten en Balans**

In onderstaand schema wordt de meerjarenbegroting en balans weergegeven. De geconsolideerde begroting over 2014/2015 tot en met 2017/2019 is inmiddels vastgesteld:

**Baten & Lasten (x EUR 1000,-)**

	2011	2012	2013	meerjarenbegroting			
				2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
Rijksbijdragen	110.134	112.717	118.741	118.195	117.626	118.580	119.250
Overige overheidsbijdragen	1.302	1.324	1.320	1.468	1.468	1.468	1.468
College-, cursus-, les- en exa	0	0	0				
Baten in opdracht van derden	0	6	1	227	227	227	227
Overige baten	7.790	7.218	7.047	12.864	12.864	13.034	13.101
<b>Totaal Baten</b>	<b>119.226</b>	<b>121.265</b>	<b>127.108</b>	<b>132.754</b>	<b>132.186</b>	<b>133.310</b>	<b>134.046</b>
<b>Lasten</b>							
Personeelslasten	83.230	84.861	87.026	91.899	91.593	91.329	91.176
Afschrijvingen	4.826	4.325	4.901	4.651	4.718	4.742	4.790
Huisvestingslasten	8.872	9.356	9.478	8.782	8.782	9.062	9.062
Overige lasten	21.018	20.950	21.871	26.377	26.361	26.355	26.417
<b>Totaal lasten</b>	<b>117.946</b>	<b>119.492</b>	<b>123.275</b>	<b>131.709</b>	<b>131.455</b>	<b>131.489</b>	<b>131.445</b>
<b>Saldo Baten en Lasten</b>	<b>1.280</b>	<b>1.773</b>	<b>3.833</b>	<b>1.046</b>	<b>731</b>	<b>1.821</b>	<b>2.601</b>

**Balans (x EUR 1000,-)**

Activa	2011	2012	2013	meerjarenbegroting			
				2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
Immateriele vaste activa	142	141	99	99	99	99	99
Materiele vaste activa	34.358	34.194	33.534	34.584	35.634	35.108	35.632
Financiële vaste activa	1.128	1.091	1.053	1.053	1.053	1.053	1.053
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>35.628</b>	<b>35.426</b>	<b>34.685</b>	<b>35.735</b>	<b>36.785</b>	<b>36.259</b>	<b>36.783</b>
Voorraden	0	0	0				
Vorderingen	6.057	3.859	3.841	3.841	3.841	3.841	3.841
Effecten	0	0	0	0	0	0	0
Liquide middelen	9.017	11.502	23.547	23.397	22.934	25.135	27.067
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>15.074</b>	<b>15.361</b>	<b>27.389</b>	<b>27.239</b>	<b>26.775</b>	<b>28.976</b>	<b>30.908</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>50.702</b>	<b>50.786</b>	<b>62.074</b>	<b>62.974</b>	<b>63.560</b>	<b>65.235</b>	<b>67.691</b>
<b>Passiva</b>							
Eigen Vermogen	19.043	20.156	23.976	24.876	25.462	27.137	29.593
Voorzieningen	12.083	13.572	15.368	15.368	15.368	15.368	15.368
Langlopende schulden	3.321	3.012	2.702	2.702	2.702	2.702	2.702
Kortlopende schulden	16.255	14.046	20.028	20.028	20.028	20.028	20.028
<b>Totaal passiva</b>	<b>50.702</b>	<b>50.786</b>	<b>62.074</b>	<b>62.974</b>	<b>63.560</b>	<b>65.235</b>	<b>67.691</b>

Kengetallen financiële positie	2011	2012	2013	meerjarenbegroting			
				2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
Solvabiliteit	0,38	0,40	0,39	0,40	0,40	0,42	0,44
Solvabiliteit 2	0,61	0,66	0,63	0,64	0,64	0,65	0,66
Liquiditeit (current ratio)	0,93	1,09	1,37	1,36	1,34	1,45	1,54
Rentabiliteit	1,2%	1,5%	3,0%	0,7%	0,4%	1,3%	1,8%
Kapitalisatiefactor	29,09	28,66	35,95	35,10	35,70	36,65	38,28

## **Nevenfuncties CvB**

### **Albert Stijker**

- Penningmeester Gedragpunt Ontwikkeling en Advies (voorheen REC 4.5)
- Lid Agendacommissie RBO - Regionaal Besturen Overleg en voorzitter van Kamer 1
- Voorzitter bestuur SWV Zuid Kennemerland VO en VSO
- Lid ledenadviesraad (LAR) van de VO-Raad
- Bestuurslid van de Maritieme Academie Holland

### **Jan Rath**

- Lid Bestuur Passend Onderwijs SWV Amstelland en de Meerlanden
- Lid Themacommissie Onderwijs VO-Raad
- Lid Bestuur Feyenoord Foundation
- Voorzitter Stuurgroep Binden aan de regio 2

## Deel C: Jaarrekening 2013

### Onderwijsinstelling

Stichting Dunamare Onderwijsgroep (hierna ook genoemd Dunamare), gevestigd te Haarlem is een stichting met de status van onderwijsinstelling. Dunamare heeft conform artikel 4.1 van de statuten tot doel:

“De Stichting heeft ten doel het in standhouden van openbare en bijzondere scholen voor voortgezet onderwijs”

Het bestuursnummer van Dunamare is 41664. De hierin meegenomen BRIN-nummers zijn 01KL, 02KM, 02YH, 13JF, 15NE, 18EC, 19EQ, 19TI, 20EK, 20RC, 20RF, 25FU en 26JE.

### Toegepaste standaarden

De jaarrekening is opgesteld volgens de Regeling jaarverslaglegging onderwijs. In deze regeling is bepaald dat de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW, de Beleidsregels toepassing WNT en de Richtlijnen van de Raad voor de Jaarverslaggeving in het bijzonder RJ 660 Onderwijsinstellingen van toepassing zijn met inachtneming van de daarin aangeduide uitzonderingen.

### Verslaggevingsperiode

Het verslaggevingsperiode betreft een kalenderjaar.

### Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

### Vergelijkende cijfers

Indien van toepassing zijn de vergelijkende cijfers over 2012 geherrubriceerd teneinde vergelijkbaarheid met 2013 mogelijk te maken. Dit is aangegeven met een \*.

### Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling zijn gebaseerd op de historische kosten tenzij anders vermeld. Voor zover niet anders is vermeld, worden activa en passiva opgenomen tegen nominale waarde.

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Baten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Indien een transactie ertoe leidt dat nagenoeg alle of alle toekomstige economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot een actief of verplichting aan een derde zijn overgedragen, wordt het actief of de verplichting niet langer in de balans opgenomen. Verder worden activa en verplichtingen niet meer in de balans opgenomen vanaf het tijdstip waarop niet meer wordt voldaan aan de voorwaarden van waarschijnlijkheid van de toekomstige economische voordelen en/of betrouwbaarheid van de bepaling van de waarde.

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Hierbij wordt

uitgegaan dat reguliere onderwijstaken gelijkmatig over het schooljaar zijn verspreid.

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, de functionele valuta. Alle financiële informatie is euro's is afgerond op de dichtstbijzijnde euro, tenzij anders vermeld.

#### **Gebruik van schattingen**

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt. De schattingen (vooral post voorzieningen) en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

#### **Stelselwijziging**

Tot 1 januari 2013 is er geen voorziening getroffen voor de op Dunamare rustende verplichting inzake het eigen risico inzake WW/WOVO. Dit als gevolg van het feit dat de voorziening niet betrouwbaar kon worden bepaald. Aangezien met ingang van 2013 de relevante gegevens binnen Dunamare beschikbaar zijn is overgegaan tot bepaling en verwerking van de voorziening WW/WOVO.

Op basis van de stelselwijziging is het vermogen per 1 januari 2013 herrekend. Het eigen vermogen is afgenomen met EUR 714.000. De invloed van deze eerste toepassing van de waarderinggrondslag op het resultaat over 2013 bedraagt EUR 25.000.

De vergelijkende cijfers over het boekjaar 2012 zijn tevens (pro forma) herrekend. Op basis van deze stelselwijziging is het vermogen per 1 januari 2012 herrekend. Het eigen vermogen is afgenomen met EUR 689.000.

Tot 1 januari 2013 was onder de post Financiële vaste activa als overige vordering "Lening aan ROC NOVA" verantwoord. Dit betrof een met ROC NOVA gesloten langjarige huurovereenkomst mede ter dekking van de kapitaalslasten van de gerealiseerde nieuwbouw. Tot en met 31 december 2012 was deze post gekwalificeerd als 'overige vordering'. Aangezien deze post aan te merken is als 'materieel vaste activa' is met ingang van 1 januari 2013 deze post geherubriceerd en opgenomen in de post 'materieel vaste activa'. De 'materieel vaste activa' worden lineair over de restant levensduur afgeschreven. De uit de huurovereenkomst ontvangen middelen zijn als huurbaten verantwoord. De invloed van deze wijziging op het vermogen per 1 januari 2013 en op het saldo van baten en lasten over 2012 is van te verwaarlozen betekenis. De vergelijkende cijfers over het boekjaar 2012 zijn tevens geherubriceerd.

#### **Financiële instrumenten**

Financiële instrumenten omvatten investeringen in handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, afgeleide financiële instrumenten, handelsschulden en overige te betalen posten.

Financiële instrumenten worden bij eerste opname verwerkt tegen reële waarde. Na de eerste opname worden financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd.

#### **Verstreckte leningen en overige vorderingen**

Verstreckte leningen en overige vorderingen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingverliezen.

#### **Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen**

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode.

De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

#### **Afgeleide financiële instrumenten**

Afgeleide financiële instrumenten worden gewaardeerd op kostprijs of lagere marktwaarde, tenzij hedge accounting onder het kostprijs hedge model wordt toegepast.

Indien kostprijs hedge accounting wordt toegepast vindt, zolang het afgeleide instrument betrekking heeft op afdekking van het specifieke risico van toekomstige transactie die naar verwachting zal plaatsvinden, geen herwaardering van dit instrument plaats. Zodra de verwachte toekomstige transactie leidt tot verantwoording in de staat van baten en lasten, wordt de met het afgeleide instrument samenhangende winst/verlies door middel van een overlopende post in de staat van staat van baten en lasten verwerkt.

Indien het afgeleide instrument afloopt of wordt verkocht, wordt de afdekkingsrelatie beëindigd. De cumulatieve winst/verlies die tot dat moment nog niet in de staat van baten en lasten was verwerkt, wordt als overlopende post in de balans opgenomen totdat de afgedekte transacties plaatsvinden. Indien de transactie naar verwachting niet meer plaatsvindt, wordt de cumulatieve winst/verlies overgeboekt naar de staat van baten en lasten. Indien het afgeleid instrument niet langer voldoet aan de voorwaarden voor hedge accounting, maar het financiële instrument niet wordt verkocht, wordt ook de hedge accounting beëindigd. De vervolgwaaardering van het afgeleide financiële instrument is dan kostprijs of lagere marktwaarde.

De stichting documenteert in generieke hedgedocumentatie (zie blz. 54) de enige hedgerelatie en toetst periodiek de effectiviteit van de hedgerelaties door vast te stellen dat er sprake is van een effectieve hedge respectievelijk dat er geen sprake is van overhedge. De effectiviteitstest vindt plaats door vergelijking van de kritieke kenmerken van het afdekkingsinstrument met de afgedekte positie. Indien sprake is van een overhedge wordt de hiermee samenhangende waarde op basis van kostprijs of lagere marktwaarde direct in de staat van baten en lasten verwerkt.

#### **Immateriële vaste activa**

Ontwikkelingskosten in de bedrijfsuitoefening bruikbare software worden geactiveerd voorzover zij betrekking hebben op externe uren en ontwikkeling van onze management tools en worden gewaardeerd tegen vervaardigingsprijs.

Aanschaf van softwarepakketten worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs, vermeerderd met de implementatiekosten.

De activeringsgrens voor immateriële vaste activa is EUR 1.000 euro. De afschrijving vindt plaats volgende de lineaire methode op basis van de economische levensduur. De economische levensduur bedraagt 4 jaar.

#### **Materiële vaste activa**

De gebouwen en terreinen, inventaris en apparatuur en andere vaste bedrijfsmiddelen worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen.

Investeringsubsidies worden in mindering gebracht op de materiële vaste activa.

De activeringsgrens voor de aanschaf van ICT, inventaris, apparatuur en andere bedrijfsmiddelen bedraagt EUR 1.000. Investerings met een aanschafwaarde minder dan EUR 1.000 euro per investeringsbeslissing worden rechtstreeks ten laste van het resultaat gebracht.

De investeringen in gebouwen en terreinen waarvan het juridisch en economisch eigendom bij de stichting berust, inventaris en apparatuur en andere vaste bedrijfsmiddelen, worden geactiveerd en afgeschreven over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur. Gedurende het jaar wordt getoetst of zich zodanige wijzigingen hebben voorgedaan in schattingen en veronderstellingen van activa dat een aanpassing van de gebruiksduur noodzakelijk is.

De volgende levensduren worden hierbij gehanteerd:

Gebouwen	30 jaar
Verbouwingen	20 jaar
Inventaris	15 jaar
Apparatuur	7 jaar



ICT-middelen en software	4 jaar
Schepen	20 jaar
Transportmiddelen	7 jaar

De materiële vaste activa in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs. De vooruitbetalingen in uitvoering worden opgenomen tegen vervaardigingskosten. Na afronding van de projecten worden de gelden van de overheid die ter financiering zijn ontvangen op de investeringsuitgaven het betreffende project in mindering gebracht.

Op terreinen, materiële vaste activa in uitvoeren vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

#### **Financiële vaste activa**

##### **Overige**

De overige financiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere marktwaarde.

##### **Bijzondere waardeverminderingen**

Vaste activa met een lange levensduur dienen te worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen wanneer wijzigingen of omstandigheden zich voordoen die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet terugverdiend zal worden. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de geschatte contante waarde van de toekomstige nettokasstromen die het actief naar verwachting zal genereren.

Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de geschatte contante waarde van de toekomstige kasstromen, worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde.

##### **Vorderingen**

De grondslagen voor de waardering van de vorderingen zijn beschreven onder de kop Financiële instrumenten.

##### **Liquide middelen**

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden.

##### **Eigen vermogen**

Financiële instrumenten die op grond van de economische realiteit worden aangemerkt als eigenvermogensinstrumenten, worden gepresenteerd onder het eigen vermogen.

Financiële instrumenten die op grond van de economische realiteit worden aangemerkt als een financiële verplichting, worden gepresenteerd onder schulden. Rente, dividenden, baten en lasten met betrekking tot deze financiële instrumenten worden in de staat van baten en lasten verantwoord als kosten of opbrengsten.

Het eigen vermogen bestaat uit overige reserve, bestemmingsreserves en bestemmingsfondsen. De overige reserve bestaat uit reserves die ter vrije beschikking staan van het bestuur. De bestemmingsreserves zijn reserves met een beperktere bestedingsmogelijkheid. Het betreft hier bestemmingsreserves met schoolspecifieke doeleinden.

De stichting kent de volgende bestemmingsreserves:

Bestemmingsreserve Boekenfonds/Gratis schoolboeken.

Deze gelden zijn bestemd voor het aanschaffen van leermiddelen, het bestuur heeft deze beperking aangebracht.

#### Bestemmingsreserve Ouderraad.

Deze gelden zijn bestemd voor leerlingenactiviteiten door de ouderraad. Het bestuur heeft deze beperking aangebracht.

#### Bestemmingsreserve BAPO.

De BAPO bestemming is gevormd voor BAPO-verplichtingen aan de werknemers. Hierbij is rekening gehouden met een instroomkans, indexatie, blijf- en deelnamekans en verdiscontering. Dunamare indiceert niet.

#### Bestemmingsreserve ESF.

Deze gelden betreffen het saldo van ontvangsten en uitgaven inzake voor de door het Europees Sociaal Fonds ontvangen middelen.

De stichting kent de volgende bestemmingsfondsen:

#### Bestemmingsfonds "Steunfonds Hoofdvaart College".

Deze middelen zijn overgedragen door de externe Stichting Jansoniusfonds met als doel het Hoofdvaart College extra financiële mogelijkheden te bieden voor de (onderwijskundige) ontwikkeling van de school en de leerlingen. De middelen horen niet tot de algemene reserve van de school.

#### Bestemmingsfonds "Recreatiefonds Maritiem".

Deze gelden zijn bestemd voor recreatieactiviteiten op scholen. Het bestuur heeft deze beperking aangebracht.

#### Bestemmingsfonds "Langenfonds Sterrencollege".

Deze gelden zijn bestemd voor financiële ondersteuning van leerlingen van het Sterren College indien die niet in staat zijn om deze leermiddelen (die niet voorzien zijn vanuit de gratis schoolboeken middelen) zelf te kopen en/of deel te nemen aan specifieke schoolactiviteiten. Het bestuur heeft deze beperking aangebracht. Procesactiviteiten en waardeveranderingen van de bezittingen gedurende 2013 zijn verantwoord in de exploitatierekening. Het exploitatieresultaat wordt toegevoegd aan de algemene reserve. Deze middelen behoren niet tot de algemene reserve van het Sterren College.

### Voorzieningen

Voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen, tenzij anders vermeld.

Een voorziening wordt in de balans opgenomen wanneer:

- sprake is van een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting die het gevolg is van een gebeurtenis in het verleden;
- en een betrouwbare schatting kan worden gemaakt van die verplichting;
- en het waarschijnlijk is dat voor afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen nodig is.

Uitzondering op voorgaande betreft de voorziening groot onderhoud.

Voor uitgaven voor groot onderhoud wordt een voorziening gevormd om deze lasten gelijkmatig te verdelen over een aantal boekjaren. De toevoeging aan de voorziening wordt bepaald op basis van het geschatte bedrag van het onderhoud en de periode die telkens tussen de werkzaamheden van groot onderhoud verloopt.

De personeelsvoorzieningen betreffen:

#### Voorziening ADV Spaarverlof.

Deze is gevormd om de verplichtingen te kunnen ondervangen van door personeelsleden opgebouwd recht op spaarverlof.

Voorziening verzuim/langdurig zieken.

Indien op balansdatum verplichtingen bestaan tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid. Voor deze verplichtingen is een voorziening opgenomen. De verplichting is een beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen per balansdatum af te wikkelen.

Voorziening jubilea.

De voorziening jubilea wordt opgenomen voor verwachte lasten gedurende het dienstverband van de werknemers. De grondslag is aantal werknemers\*functieschalen\*gerelateerde blijfkans (gebaseerd op de leeftijd).

Voorziening WW/WOVO.

De voorziening heeft betrekking op 25% eigen risico van de wachtgeldregeling inclusief bovenwettelijke wachtgeldregeling. De voorziening is gebaseerd op het aantal deelnemers aan de regeling, de vastgestelde uitkeringen, verwachte indexatie, looptijd en uitstroomverwachting.

### **Langlopende schulden**

De waardering van langlopende schulden is toegelicht onder de kop Financiële instrumenten.

### **Kortlopende schulden**

De waardering van kortlopende schulden is toegelicht onder de kop Financiële instrumenten. Onder schulden met een resterende looptijd van ten hoogste een jaar, de zogenaamde kortlopende schulden, vallen de gewone crediteuren, belastingen en sociale premies en de terug te betalen geormerkte subsidies van OCW.

Als "overlopende passiva" worden onder de kortlopende schulden gepresenteerd: nog te betalen kosten (vakantiegeld e.d.) en vooruitontvangen bedragen (nog te besteden OCW-subsidies) en vooruitontvangen gemeente subsidies.

## **Verantwoording van baten**

### **Rijksbijdragen**

De Rijksbijdragen worden evenredig als baten verantwoord in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft.

De geormerkte OCW-subsidies en niet geormerkte OCW-subsidies met prestatieverklaring worden ten gunste van de staat van baten en lasten verantwoord in het jaar ten laste waarvan de gesubsidieerde lasten komen. Niet bestede middelen worden verantwoord onder de overlopende passiva zolang de bestedingstermijn nog niet is verlopen. Niet bestede middelen worden verantwoord onder de kortlopende schulden zodra de bestedingstermijn is verlopen op balansdatum.

### **Overheidsbijdragen en -subsidies**

Exploitatiesubsidies worden als baten verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen en de instelling de condities voor ontvangst kan aantonen.

Subsidies met betrekking tot investeringen in materiële vaste activa worden in mindering gebracht op het desbetreffende actief en als onderdeel van de afschrijvingen verwerkt in de staat van baten en lasten.

### **Overige baten**

Overige baten bestaan uit baten uit verhuur, detachering, ouderbijdragen en overige baten:

Huuropbrengsten uit vastgoedbeleggingen en verhuur van sportzalen / lokalen worden lineair in de

staat van baten en lasten opgenomen gedurende de looptijd van de huurovereenkomst.

Detacheringen worden conform detacheringscontract lineair in de exploitatie opgenomen.

De ouderbijdragen worden evenredig toegerekend aan het schooljaar (voor deze jaarrekening schooljaar 12-13 en schooljaar 13-14)

De overige baten worden toegerekend aan de periode waar zij betrekking op hebben.

#### **Personeelsbeloningen/pensioenen**

Uitgangspunt is dat de in de verslagperiode te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan het pensioenfonds verschuldigde pensioenpremies. Voor zover de verschuldigde premies op balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen. Als de op de balansdatum reeds betaalde premies de verschuldigde premies overtreffen, wordt een overlopende actiefpost opgenomen voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door het fonds of van verrekening met in de toekomst verschuldigde premies.

Verder wordt op de balansdatum een voorziening opgenomen voor bestaande additionele verplichtingen ten opzichte van het fonds en de werknemers, indien het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichtingen een uitstroom van middelen zal plaatsvinden en de omvang van de verplichtingen betrouwbaar kan worden geschat.

Voor een op de balansdatum bestaand overschot bij het pensioenfonds wordt een vordering opgenomen als de onderneming de beschikkingsmacht heeft over dit overschot, het waarschijnlijk is dat het overschot naar de onderneming zal toevloeien en de vordering betrouwbaar kan worden vastgesteld.

De dekkinggraad van het ABP pensioenfonds bedraagt per 31 december 2013 105,9%.

#### **Kasstroomoverzicht**

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode. Bij deze methode wordt het saldo van baten en lasten aangepast voor posten van de staat van baten en lasten die geen invloed hebben op ontvangsten en uitgaven in het verslagjaar, mutaties in de posten van het werkkapitaal en posten van de staat van baten en lasten waarvan de ontvangsten en uitgaven niet worden beschouwd als behorende tot de operationele activiteiten.

De liquiditeitspositie in het kasstroomoverzicht bestaat uit de liquide middelen. In het kasstroomoverzicht wordt onderscheid gemaakt tussen operationele, investerings- en financieringsactiviteiten.

De kasstromen uit hoofde van de financiering zijn gesplitst in kasstromen met betrekking tot mutaties in de hoofdsom (opgenomen onder financieringsactiviteiten) en betaalde interest (opgenomen onder operationele activiteiten). Kasstromen uit financiële afgeleide instrumenten die worden verantwoord als kostprijs-hedges worden in dezelfde categorie ingedeeld als de kasstromen uit de afgedekte balansposten.

#### **Bepaling reële waarden financiële instrumenten**

De reële waarde van financiële vaste activa, handels- en overige vorderingen wordt bepaald door de verwachte kasstromen contant te maken tegen een disconteringsvoet die gelijk is aan de geldende risicovrije marktrente voor de resterende looptijd vermeerderd met krediet- en liquiditeitopslagen.

De reële waarde van derivaten wordt bepaald door het contant maken van de kasstromen aan de hand van de swapcurve.

De reële waarde van niet-afgeleide financiële verplichtingen wordt berekend door discontering van toekomstige aflossingen en rentebetalingen, tegen de actuele rente voor vergelijkbare leningen ultimo 2013.

## FK Financiële Kengetallen

Financiële analyse  
Financiële kengetallen

---

	<u>2013</u>	<u>2012</u>
Solvabiliteit 1	39	40
Solvabiliteit 2	63	54
Liquiditeit (current ratio)	137	109
Liquiditeit (quick ratio)	137	109
Rentabiliteit	3	1

## MAB Model A Balans(na resultaatbestemming)

### 1 Activa

	31-12-2013	31-12-2012
	EUR	EUR
<b>Vaste Activa</b>		
1.1 Immateriële vaste activa	98.630	140.753
1.2 Materiële vaste activa	34.586.745	35.285.023
1.3 Financiële vaste activa		
	<u>34.685.375</u>	
<b>Totaal vaste activa</b>		<u>35.425.776</u>
<b>Vlottende activa</b>		
1.5 Vorderingen	3.841.109	3.858.891
1.7 Liquide middelen	23.547.455	11.501.680
	<u>27.388.564</u>	<u>15.360.571</u>
<b>Totaal activa</b>	<u>62.073.939</u>	<u>50.786.347</u>

### 2 Passiva

	31-12-2013	31-12-2012
	EUR	EUR
2.1 Eigen Vermogen	23.976.221	20.156.033
2.2 Voorzieningen	15.367.833	13.572.120
2.3 Langlopende schulden	2.701.765	3.011.753
2.4 Kortlopende schulden	20.028.121	14.046.441
	<u>62.073.939</u>	<u>50.786.347</u>
<b>Totaal passiva</b>	<u>62.073.939</u>	<u>50.786.347</u>

## MB Model B Staat van baten en lasten

	<b>Baten</b>		
	2013 EUR	Begroot 2013 EUR	2012 EUR
3.1 Rijksbijdragen	118.740.659	114.713.031	112.717.143
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.319.670	1.571.043	1.323.529
3.4 Baten werk in opdracht van Derden	1.194	91.351	6.342
3.5 Overige baten *	7.095.655	5.998.552	7.305.480
<b><u>Totaal baten</u></b>	<b><u>127.157.178</u></b>	<b><u>122.373.977</u></b>	<b><u>121.352.494</u></b>
<b>Lasten</b>			
	2013 EUR	Begroot 2013 EUR	2012 EUR
4.1 Personeelslasten	87.025.635	86.500.257	84.861.958
4.2 Afschrijvingen *	4.939.425	4.800.582	4.363.401
4.3 Huisvestingslasten	9.439.352	9.010.632	9.356.409
4.4 Overige lasten	21.870.582	20.078.508	20.949.944
<b><u>Totaal lasten</u></b>	<b><u>123.274.994</u></b>	<b><u>120.389.979</u></b>	<b><u>119.531.712</u></b>
<b><u>Saldo baten en lasten</u></b>	<b><u>3.882.184</u></b>	<b><u>1.983.998</u></b>	<b><u>1.820.782</u></b>
<b>Financiële baten en lasten*</b>	-61.997	60.416	-18.362
<b><u>Resultaat</u></b>	<b><u>3.820.187</u></b>	<b><u>2.044.414</u></b>	<b><u>1.802.420</u></b>

### Toelichting verschillen begroting en realisatie 2013

Dunamare Onderwijsgroep heeft sinds 2012 een schooljaarbegroting. De bovengenoemde begroting 2013 is een samenstel van 7/12 deel van schooljaar 2012/2013 en 5/12 schooljaar 2013/2014. Het resultaat over 2013 ligt EUR 1,8 miljoen hoger dan het begrote resultaat. Dit hogere resultaat wordt met name veroorzaakt door het saldo van bijzondere baten en hogere lasten. De bijzondere baten betreffen rijksbijdragen inzake NOA ad EUR 2.836.000 en inzake behoud werkgelegenheid ad EUR 881.000. De hogere overige lasten betreffen met name schoolactiviteiten (schoolreizen etc) ad EUR 475.000, overdrachtsmiddelen inzake VAVO-leerlingen ad EUR 450.000, automatiseringslasten ad EUR 225.000, externe adviseurs ad EUR 280.000 en diverse projectuitgaven ad EUR 300.000.

## MC Model C Kasstroomoverzicht

	31-12-2013 EUR	31-12-2012 EUR
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		
Saldo Baten en Lasten	3.882.184	1.820.782
Aanpassing voor:		
(1.2) Afschrijvingen	4.939.424	4.363.401
Mutaties voorzieningen	1.795.713	799.221
Verandering in vlottende middelen:		
<b>Vorderingen (-/-)</b>	17.782	2.197.747
Mutatie kortlopende schulden	3.006.680	-754.927
<b>Totaal Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>	<b>13.641.783</b>	<b>8.426.224</b>
Ontvangen interest	118.984	175.069
<b>Betaalde interest (-/-)</b>	169.981	192.431
Financiële baten en lasten	-50.997	-17.362
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>13.590.786</b>	<b>8.408.862</b>
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
<b>Investerings in MVA (-/-)</b>	-1.216.758	-5.560.840
Desinvesteringen in MVA	0	0
<b>Investerings in IVA (-/-)</b>	-18.266	-52.505
<b>Mutaties leningen FVA (-/-)</b>	0	0
<b>Totaal kasstroom uit Investeringsactiviteiten</b>	<b>-1.235.024</b>	<b>-5.613.345</b>
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Nieuw opgenomen leningen		
<b>Aflossing langlopende schulden (-/-)</b>	- 309.988	- 309.988
<b>Totaalkasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>-309.988</b>	<b>-309.988</b>
<b>Mutatie liq. Middelen</b>	<b>12.045.774</b>	<b>2.485.529</b>



## VA Vaste activa

### 1.1 Immateriële vaste activa

	Aanschaf	Afschrijving	Boekwaarde		Boekwaarde		Aanschaf	Afschrijving	Boekwaarde	
	prijs	cumulatief	1-1-2013	Investeringen	Desinvesteringen	1-1-2013	prijs	cumulatief	31-12-2013	31-12-2013
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
1.1.1 Ontwikkelingskosten*	253.651	112.898	140.753	18.266	0	60.390	271.918	173.288	98.630	
<b>Immateriële vaste activa</b>	<b>253.651</b>	<b>112.898</b>	<b>140.753</b>	<b>18.266</b>	<b>0</b>	<b>60.390</b>	<b>271.918</b>	<b>173.288</b>	<b>98.630</b>	

\*ontwikkeling software

### 1.2 Materiële vaste activa

	Aanschaf	Afschrijving	Boekwaarde		Aanschafwaarde desinvesteringen	Cumulatieve afschrijving desinvestering	Afschrijvingen	Aanschaf	Afschrijving	Boekwaarde	
	Prijs	Cumulatief	1-1-2013	Investeringen				31-12-2013	31-12-2013	31-12-2013	31-12-2013
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
1.2.1 Gebouwen en terreinen*	23.128.723	6.072.955	17.055.768	1.622.445	552.916	552.916	1.303.362	23.989.654	6.614.801	17.374.853	
1.2.2 Inventaris en apparatuur	28.586.169	13.610.783	14.975.386	2.325.449	195.252	195.252	3.307.443	30.716.366	16.722.974	13.993.392	
1.2.3 Andere vaste bedrijfsmiddelen	4.380.834	1.508.188	2.872.646	46.010	0	0	268.230	4.426.844	1.776.418	2.650.427	
1.2.4 In uitvoering en vooruitbetalingen	381.220	0	381.220	247.990	61.136	0	0	568.074	0	568.074	
<b>Materiële vaste activa</b>	<b>56.476.946</b>	<b>21.191.926</b>	<b>35.285.020</b>	<b>4.241.894</b>	<b>809.304</b>	<b>748.168</b>	<b>4.879.035</b>	<b>59.700.938</b>	<b>25.114.193</b>	<b>34.586.746</b>	

\*Actuele waarde

Als gevolg van het "om niet" verkrijgen van het gebouw aan de Gedempte Oude gracht (LJC Centrum) is dit pand niet in de balans onder gebouwen en terreinen opgenomen. De WOZ-waarde van Gedempte Oude Gracht 120 is € 694.000 (peildatum 1-1- 2014). De verzekerde waarde (2014) van het gebouw is circa € 1.000.000.

### Specificatie conform RJ 213 Beleggings onroerend Goed

In de post Vastgoedbeleggingen zijn 6 appartementen opgenomen. Deze zijn indertijd aangekocht voor het tijdelijk verhuren aan nieuw aangestelde docenten die op grote afstand van de nieuwe school wonen. Dit ter overbrugging van een verhuizing naar deze regio.

In onderstaande schema zijn de woningen opgenomen met de WOZ-waarde van 2013.

<b>Overzicht woningen Dunamare per 31-12-2013</b>						
	Locatie	Datum ingang huurperiode	Einddatum huurperiode	WOZ	boekwaarde 31-12-2013	
1	Graan voor Visch 16157	geen huurder		151.000	108.830	
2	Legmeerstraat 58,	1-aug-13	1-aug-15	149.000	113.528	
3	Skagerrak 398	1-aug-13	31-jul-15	159.000	114.660	
4	Hanstholm 18	8-nov-12	8-nov-14	165.000	119.086	
5	Lutkemeerstraat 88	1-mrt-13	1-mrt-15	149.000	129.040	
6	Robert Kochlaan 624	geen huurder		151.000	145.835	
1 t/m 5 te Hoofddorp, 6 te Haarlem				totaal WOZ 2013	924.000	730.979

De boekwaarde van de appartementen bedraagt ultimo 2013 EUR 730.979

Dit is gebaseerd op historische verkrijgingsprijs minus afschrijvingen.

De totale WOZ-waarde 2013 bedraagt ultimo 2013 € 924.000. De actuele waarde ligt hoger dan de boekwaarde waardoor er geen sprake is van een bijzondere waardevermindering.

## VV Vorderingen

### 1.5 Vorderingen

	31-12-2013	31-12-2012
	EUR	EUR
1.5.1	211.479	332.634
1.5.2	0	0
1.5.6	1.318.535	1.489.400
1.5.7	679.664	764.602
1.5.8	1.638.773	1.282.181
1.5.9	7.342	9.927
<b><u>Vorderingen</u></b>	<b>3.841.109</b>	<b>3.858.891</b>
Uitsplitsing		
1.5.8.1	10.233	10.305
1.5.8.2	5.559	13.333
1.5.8.3	1.622.981	1.258.544
<u>Overlopende activa</u>	<u>1.638.773</u>	<u>1.282.181</u>
1.5.9.1	9.927	8.061
1.5.9.2	7.777	7.402
1.5.9.3	5.192	9.268
<u>Af: Voorzieningen wegens oninbaarheid</u>	<u>7.342</u>	<u>9.927</u>

### Overige vorderingen (1.5.7)

De overige vorderingen betreffen met name nog te ontvangen ouderbijdragen, nog te ontvangen bedragen van derden en verzekeringszaken.

### Overige overlopende activa (1.5.8.3)

De post Overige overlopende activa bestaat uit:

Bedragen x € 1.000

	31-12-2013
Licenties	€ 144
Werkweken	€ 112
Rente	€ 21
Vooruitbet kosten	€ 140
ESF subsidies	€ 180
Reboundgelden	€ 215
Zorgbudgetten	€ 250
WIA premies	€ 330
Nog te ontvangen bedragen	€ 230
	€ 1.622

In de vorderingen is geen bedrag opgenomen met een resterende looptijd langer dan 1 jaar.

## EL Liquide middelen

### 1.7 Liquide middelen

	31-12-2013	31-12-2012
	EUR	EUR
1.7.1 Kasmiddelen	<u>40.838</u>	<u>39.377</u>
1.7.2 Tegoeden op bank- en girorekeningen	23.506.617	11.462.303
<b><u>Liquide middelen</u></b>	<b><u>23.547.455</u></b>	<b><u>11.501.680</u></b>

De liquide middelen staan alle ter vrije beschikking van de instelling per 31 december 2013.

## EV Eigen vermogen

### 2.1 Eigen Vermogen

	Stand per 1-1-2013	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2013	
	EUR	EUR	EUR	EUR	
2.1.1	Overige reserve	13.194.363	2.402.340	0	15.596.704
2.1.2	Bestemmingsreserve (publiek)	6.789.799	1.421.494	0	8.211.293
2.1.5	Bestemmingsfonds (privaat)	171.871	-3.647	0	168.224
	<b><u>Eigen vermogen *</u></b>	<b>20.156.033</b>	<b>3.820.187</b>	<b>0</b>	<b>23.976.221</b>
2.1.2.N	Uitsplitsing				
	Boekenfonds	4.936.745	1.403.291	0	6.340.036
	Ouderraad	41.033	44.260	0	85.293
	ESF	-5.598	34.600	0	29.002
	Bapo	1.817.619	-60.657	0	1.756.962
	<u>Bestemmingsreserve (publiek)</u>	<u>6.789.799</u>	<u>1.421.494</u>	<u>0</u>	<u>8.211.293</u>
2.1.5.N	Steunfonds Hoofdvaart Coll	140.832	0	0	140.832
	Langenfonds Sterrencollege	9.630	-365	0	9.265
	Recreatiefonds Maritiem	21.409	-3.282	0	18.127
	<u>Bestemmingsfonds (privaat)</u>	<u>171.871</u>	<u>-3.647</u>	<u>0</u>	<u>168.224</u>

\* Effect Stelselwijziging per 1/1/2013:

Eigen vermogen per 31/12/2012

€ 20.870.673

Effect stelselwijziging

€ 714.730 -/-

Eigen vermogen per 1/1/2013

€ 20.156.033

## VL Voorzieningen & Langlopende schulden

### 2.2 Voorzieningen

		Stand per 1-1-2013	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Rente mutatie (bij contante waarde)	Stand per 31-12-2013	Kortlopend deel <1 jaar	Langlopend deel >1 jaar
2.2.1	Personeelsvoorzieningen	3.013.634	437.913	196.110	0	0	3.255.437	374.016	2.881.421
2.2.3	Overige voorzieningen	10.558.486	3.372.965	1.819.055	0	0	12.112.396	3.550.000	8.562.396
	<b>Voorzieningen</b>	<b>13.572.120</b>	<b>3.810.878</b>	<b>2.015.165</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>15.367.833</b>	<b>3.924.016</b>	<b>11.443.817</b>

#### Voorzieningen`

De personeelsvoorzieningen bestaan uit: ADV spaarverlof € 1.147.000, verzuim/langdurige zieken € 764.000, WW/WOVO € 741.350 en jubilea € 603.000 opgenomen. Overige voorzieningen betreft de voorziening groot onderhoud.

### 2.3 LANGLOPENDE SCHULDEN

		Stand per 1-1- 2013	Aangegane leningen	Aflossingen Lopend jaar	Stand per 31-12- 2013	Looptijd >1-5 jaar	Looptijd >5 jaar	rentevoet
2.3.3	Kredietinstellingen	2.231.753		179.988	2.051.765	719.952	1.331.813	4,7 *
	Gemeente Harlingen	780.000		130.000	650.000	520.000	130.000	4,53
		<b>3.011.753</b>	<b>0</b>	<b>309.988</b>	<b>2.701.765</b>	<b>1.239.952</b>	<b>1.461.813</b>	

Het kortlopend deel van de leningen (< 1 jaar) is in de kortlopende schulden onder 2.4.1. verantwoord

#### Kredietinstellingen

Langlopende leningen voor de bouw en overname van opleidingsschepen.

#### Leningen Rabobank

Dit betreffen twee leningen:

Oorspronkelijk € 2.000.000, 2005-2025, rente 4,5% 10 jr. fix, resterende looptijd 136 mnd. , aflossing € 8.333/mnd.

Oorspronkelijk € 1.600.000, 2007-2027, variabele rente gebaseerd op EUR-EURIBOR, resterende looptijd 160 mnd., aflossing € 6.666/mnd.

De Rabobank heeft als zekerheid een hypothecair recht gevestigd op de schepen.

Ter afdekking van het renterisico op de variabele rente is een renteswap afgesloten. De renteswap heeft betrekking op de hypothecaire lening ten bedrage van €1,6 miljoen. De variabele rentevergoeding op deze lening is met deze renteswap omgezet in een vaste rente van 4,99%.

Om het risico op deze lening af te dekken is met de Rabobank een swapovereenkomst afgesloten onder de volgende kenmerken:

1. Variabele rente EUR-EURIBOR-REUTERS, te ontvangen
2. Vaste rente 4,99% + een risico opslag van 0,9%
3. Looptijd swap komt overeen met de looptijd van gekoppelde lening
4. Notional amount van de swap € 1.600.000
5. Margin call verplichting indien de gestelde zekerheid door de Rabobank als onvoldoende dekkend wordt aangemerkt. Deze verplichting is ultimo 2013 nihil vanwege onderliggende zekerheid. De marktwaarde van de schepen bedraagt gebaseerd op verzekerde waarde ultimo 2013 minimaal € 2.500.000.

De negatieve marktwaarde van de renteswap bedraagt per 31-12-2013 **€ -399.000 (2012: EUR - 499.000)**

#### **Gemeente Harlingen , € 650.000**

Hoofdsom: € 1.300.000

Ingangsdatum: 1-7-2009

Looptijd 10 jaar, Aflossing: € 130.000 per jaar

Rente 10 jaar vast: 4,53%

Geen zekerheden gevestigd door Gemeente Harlingen

## KS Kortlopende schulden

2.4.1	Kredietinstellingen	316.654	316.654
2.4.3	Crediteuren	4.036.849	2.558.695
2.4.4	OCW/LNV	128.659	130.847
2.4.7	Belastingen en premies sociale verzekeringen	3.839.829	3.685.716
2.4.8	Schulden ter zake van pensioenen	1.331.386	1.244.816
2.4.9	Overige kortlopende schulden	457.595	127.890
2.4.10	Overlopende passiva	9.917.149	5.981.824
	<b><u>Kortlopende schulden</u></b>	<b><u>20.028.121</u></b>	<b><u>14.046.441</u></b>
	Uitsplitsing		
2.4.7.1	Loonheffing	3.839.829	3.682.923
2.4.7.4	Overige belastingen	0	2.793
	<u>Belastingen en premies sociale verzekeringen</u>	<u>3.839.829</u>	<u>3.685.716</u>
2.4.9.2	Overige	457.595	127.890
	<u>Overige kortlopende schulden</u>	<u>457.595</u>	<u>127.890</u>
2.4.10.2	Vooruit ontvangen subsidies OCW/LNV geormerkt	1.194.730	758.876
2.4.10.3	Vooruit ontvangen investeringssubsidies	3.981	27.579
2.4.10.4	Vooruit ontvangen termijnen	3.510.559	534.809
2.4.10.5	Vakantiegeld en -dagen	2.723.530	2.686.831
2.4.10.8	Overige	2.484.349	1.973.728
	<u>Overlopende passiva</u>	<u>9.917.149</u>	<u>5.981.824</u>

### Vooruitontvangen termijnen (2.4.10.4)

Betreft gedeclareerde termijnen aan gemeente ten behoeve van de (voor)financiering van de nieuwbouw van het Haarlemmermeer Lyceum.

### Overige overlopende passiva (2.4.10.8)

De post overlopende passiva bestaan voornamelijk uit in 2013 aangegane verplichtingen waarvan de betaling in kalenderjaar 2014 zal plaatsvinden en anderzijds uit vooruitontvangen baten die in kalenderjaar 2014 worden verantwoord.



De post Overige overlopende passiva bestaat uit:

Bedragen x € 1.000

	31-12-2013
Ouderbijdragen	€ 1.400
Borg schoolboeken	€ 250
Nog te betalen overige kosten	€ 834
Totaal	€ 2.484

In de kortlopende schulden is geen bedrag begrepen met een looptijd langer dan 1 jaar.

## Financiële instrumenten en risicobeheersing

### Algemeen

De stichting maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van een beperkt aantal financiële instrumenten (t.w. debiteuren, vorderingen, liquide middelen en rentedragende opgenomen leningen).

De instelling heeft één afgeleid financieel instrument, een interest rate swap voor de beheersing van het renterisico op een lening.

### Kredietrisico

Het maximale kredietrisico dat de stichting loopt bedraagt EUR 27,4 miljoen bestaande uit vorderingen ad EUR 3,8 miljoen en liquide middelen ad EUR 23,5 miljoen. De liquide middelen zijn bij een Nederlandse systeembank met een AA rating geplaatst. Wij achten het kredietrisico hierover zeer minimaal. De grootste vordering is EUR 500.000 op de gemeente Haarlem. Deze partij waarmee een jarenlange relatie bestaat heeft altijd tijdig aan haar betalingsverplichtingen voldaan.

### Kredietmitigerende aspecten

- De overige vorderingen ad EUR 0,7 miljoen. Op basis van betalingsgedrag uit het verleden zijn hier geen grote risico's uit voortgevloeid.
- De liquide middelen zijn toevertrouwd aan een bank die een AA rating heeft.

### Renterisico en kasstroomrisico

De stichting loopt renterisico over de rentedragende vorderingen en schulden. Voor schulden met variabele renteaftspraken loopt de instelling risico ten aanzien van de toekomstige kasstromen. Met betrekking tot vastrentende schulden loopt de instelling risico's over de marktwaarde. Met betrekking tot bepaalde variabel rentende schulden heeft de instelling een rentederivaat afgesloten, waarbij de variabele rente wordt omgezet naar een vaste rente.

### Valutarisico

De stichting is alleen werkzaam in Nederland en loopt geen valutarisico's.

### Prijrisico

De stichting heeft geen aandelen en loopt derhalve geen prijsrisico.

### Liquiditeitsrisico

De stichting bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen. Het management ziet er op toe dat steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen van de stichting te kunnen voldoen en dat tevens voldoende financiële ruimte onder de beschikbare faciliteiten beschikbaar blijft zo dat de stichting steeds aan de gestelde leningvoorwaarden kan blijven voldoen.

**Reële waarde**

De reële waarde van de in de balans verantwoorde financiële instrumenten zoals vorderingen, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.

De boekwaarde van de schulden/leningen van kredietinstellingen en overige benadert de reële waarde. Indien Dunamare nu een vergelijkbare lening opneemt dan zal op basis van de huidige ratio's van Dunamare en de geboden zekerheden een vergelijkbaar 10 jaars rentetarief wordt gevraagd door de kredietinstelling.

De reële waarde van de afgeleide financiële instrumenten in een hedgerelatie bedraagt per 31 december 2013 EUR -399.000 (2012: EUR -499.000).

## Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Bij de overgang van de declaratiebekostiging naar het baten- en lastenstelsel is ook een overgang van het schooljaar naar het kalenderjaar ingevoerd. Dit heeft tot gevolg gehad dat een vordering is ontstaan op het ministerie van OCW voor de nog uit te betalen vakantierechten van de maand juli t/m december en welke in het nieuwe kalenderjaar worden uit betaald. Dit betreft echter een eeuwigdurende vordering en wordt gewaardeerd tegen contante waarde. Gezien het oneindige karakter van de vordering is deze op de balans op nihil gewaardeerd. Mocht de school ophouden te bestaan ontstaat nog een nabetaling van het ministerie van OCW van maximaal 7,5% van de personele bekostiging.

Het huurcontract van het centraal bureau aan de Surinameweg te Haarlem is beëindigd per 1 mei 2013. Per 1 februari 2013 is er een nieuw huurcontract aangegaan aan de Diakenhuisweg te Haarlem. De huur bedraagt € 12.863/mnd. incl. BTW, servicekosten en parkeerplaatsen. Het jaarbedrag is € 154.000, de resterende looptijd is 9 jaar, de totale verplichting is € 1.389.000. Er is een borg voor de huur afgegeven van € 38.589 (1 kwartaal huur inclusief).

Dunamare heeft in 2005 een huurovereenkomst met het Nova College gesloten voor de huisvesting voor de leerlingen van het Hoofdvaart College. Dunamare betaalt per kwartaal € 148.000. Dunamare ontvangt van de gemeente Haarlemmermeer een vergoeding voor deze huurkosten. Het huurcontract loopt tot en met 31 december 2014. De jaarlijkse verplichting bedraagt € 30.000. Dit betreft de jaarlijks te betalen vergoeding aan de gemeente van de door ons van ontvangen middelen met betrekking tot de instandhouding van de gebouwen.

Leaseverplichtingen. Dunamare heeft totaal 5 leaseauto's beschikbaar gesteld aan personeelsleden. De toekomstige verplichting uit hoofde van deze contracten is in totaal € 129.000.

Investerings en inkoopverplichtingen. Er zijn niet in de balans opgenomen verplichtingen voor nieuwbouw, renovatie en inkoop aangegaan, zie onderstaande tabel.

omschrijving	bedrag/raming per jaar	resterende looptijd/€
gefaciliteerd boekenfonds	€ 1.397.856	€ 1.397.856
leermiddelen	€ 706.976	€ 706.976
levering gas en elektra	€ 1.073.133	€ 3.219.399
schoonmaak	€ 614.973	€ 409.982
schoonmaak	€ 604.887	€ 403.258
levering hardware	€ 567.462	€ 756.616
systeembeheer ICT	€ 350.341	€ 437.926
facturen Wilroff, netwerkbeheer ICT	€ 316.159	€ 368.852
multifunctionele afdrukapparatuur	€ 302.036	€ 805.429
glasvezelnetwerk	€ 290.641	geen meerjaren verplichting
salarisverwerkingspakket	€ 155.427	€ 310.854
kantoorartikelen	€ 119.398	€ 119.398
lockers scholen (leasecontracten)	€ 152.810	€ 1.833.720
bedrijfsarts	€ 79.962	€ 46.645
servicecontracten installaties	€ 113.449	€ 113.449
arfv al en archiefinzameling	€ 84.356	€ 224.949

## MG Model G Verantwoording subsidies

G1		Subsidies zonder verrekeningsclausule					
		Toewijzing Kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag toewijzing	Ontvangen t/m verslagjaar	Prestatie afgerond?	
Omschrijving				EUR	EUR	Ja/Nee	
						J	
Binden aan de regio		OND/ODB - 13/14534U	2013	1.193.255	693.746	N	
Totaal							
G2		Subsidies met verrekeningsclausule					
G2A		Aflopend per ultimo verslagjaar					
		Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag toewijzing	Ontvangen t/m verslagjaar	Totale kosten	Te Verrekenen
Omschrijving				EUR	EUR	EUR	EUR
15 NE	Aanvul bekost binnenmilieu	BEK-09/132119 U	28-1-2010	101.312	101.312		101.312
20 EK	Innovatie impuls	279338-2	6-8-2010	2.500	2.500		2.500
20 EK	Innovatie impuls onderwijs	279736-2	6-8-2010	2.500	2.500		2.500
20 EK	Innovatie impuls onderwijs	280023-2	6-8-2010	2.500	2.500		2.500
20 RC	Zij instromers	BEK-10/30369 M	2010	19.000	19.000	0	19.000
18 EC	Versterking cultuureducatie	211024-1	20-11-2009	3.008	3.008	2.161	847
41664	Zij instromers	BEK-11/32169 M	9-6-2011	19.000	19.000	19.000	0
13 JF	Doorontwikkeling PRO 2012	486628-1	7-11-2012	9.950	9.950	9.950	0
15 NE	Doorontwikkeling PRO 2012	486565-1	7-11-2012	12.800	12.800	12.800	0
16 PJ	Doorontwikkeling PRO 2012	486517-1	7-11-2012	12.000	12.000	12.000	0
26 JE	Doorontwikkeling PRO 2012	486573-1	7-11-2012	12.650	12.650	12.650	0

02 YH	Lerarenbeurs 2012	473066-2	31-7-2012	9.695	9.695	9.695	0
18 EC	Lerarenbeurs 2012	475088-2	20-8-2012	5.105	5.105	5.105	0
19 TI	Lerarenbeurs 2012	474897-2	31-7-2012	6.280	6.280	6.280	0
20 RF	Lerarenbeurs 2012	480049-1	31-8-2012	5.652	5.652	5.652	0
25 FU	Lerarenbeurs 2012	467160-1	31-7-2012	5.024	5.024	5.024	0
25 FU	Lerarenbeurs 2012	467160-1	31-7-2012	-5.236	-5.236	-5.236	0
01 KL	Praktijkleren en Groene Plus	404288-1	19-12-2011	8.117	8.117	8.117	0
01 KL	Praktijkleren Groen 2012	404288-2	20-11-2013	323	323	323	0
02 YH	Prestatie subsidie convenant 2012	BEK-12/64568 M	9-10-2012	14.000	14.000	14.000	0
19 EQ	Prestatie subsidie convenant 2012	BEK-12/64568 M	9-10-2012	4.000	4.000	4.000	0
19 TI	Prestatie subsidie convenant 2012	BEK-12/64563 M	9-10-2012	18.000	18.000	18.000	0
20 EK	Prestatie subsidie convenant 2012	BEK-12/64568 M	9-10-2012	68.000	68.000	68.000	0
20 RC	Prestatie subsidie convenant 2012	BEK-12/64563 M	9-10-2012	0	0	0	0
20 RF	Prestatie subsidie convenant 2012	BEK-12/64563 M	9-10-2012	22.000	22.000	22.000	0
25 FU	Prestatie subsidie convenant 2012	BEK-12/64568 M	9-10-2012	92.000	92.000	92.000	0
01 KL	VSV VO vast 2013	484336-1	11-10-2012	35.000	35.000	35.000	0
02 KM	VSV VO vast 2013	484496-1	11-10-2012	20.000	20.000	20.000	0
02 YH	VSV VO vast 2013	484333-1	11-10-2012	10.000	10.000	10.000	0
19 EQ	VSV VO vast 2013	484241-1	11-10-2012	10.000	10.000	10.000	0
19 TI	VSV VO vast 2013	484179-1	11-10-2012	35.000	35.000	35.000	0
20 EK	VSV VO vast 2013	484445-1	11-10-2012	20.000	20.000	20.000	0
20 RC	VSV VO vast 2013	484115-1	11-10-2012	20.000	20.000	20.000	0
20 RF	VSV VO vast 2013	484406-1	11-10-2012	20.000	20.000	20.000	0
25 FU	VSV VO vast 2013	484554-1	11-10-2012	10.000	10.000	10.000	0
20 EK	Zij instromers VO 2012	483216-1	27-9-2012	38.000	38.000	38.000	0
18 EC	Versterking cultuureducatie	288863-1	18-11-2010	3.019	3.019	3.019	0
20 EK	Verlofsubsidie	328134-1	6-10-2011	4.945	4.945	4.945	0
<b>Totaal</b>				<b>676.145</b>	<b>676.145</b>	<b>547.485</b>	<b>128.660</b>

G2B Doorlopend tot in een volgend verslagjaar									
		Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag toewijzing	Saldo 1-1-2013	ontvangen tm verslagjaar	Lasten in verslagjaar	Totale lasten 31-12-2013	Saldo nog te besteden 31-12-2013
	Omschrijving			EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
18 EC	Cultuur educatie	379006-1	20-11-2012	3.270	3.270	3.270	980	980	2.290
01 KL	Lerarenbeurs 2012	413472-1	26-10-2012	40.868	25.819	40.868	21.069	36.118	4.750
02 KM	Lerarenbeurs 2012	473121-2	26-10-2012	3.925	3.925	3.925	0	0	3.925
20 EK	Lerarenbeurs 2012	412601-1	31-7-2012	17.505	14.888	17.505	3.663	6.280	11.225
20 RC	Lerarenbeurs 2012	475129-2	31-8-2012	8.203	5.586	8.203	3.663	6.280	1.923
26 JE	Lerarenbeurs 2012	475570-2	31-7-2012	12.560	12.560	12.560	0	0	12.560
02 KM	Prestatie subsidie convenant 2012	BEK-12/64563 M	10-10-2012	28.000	28.000	28.000	0	0	28.000
02 KM	Prestatie subsidie convenant extra 2012	BEK-12/64563 M	13-10-2012	7.000	7.000	7.000	0	0	7.000
02 KM	Prestatie subsidie convenant 2012	BEK-12/64563 M	9-10-2013	110.000	0	110.000	0	0	110.000
02 YH	Prestatie subsidie convenant extra 2012	BEK-12/64568 M	19-10-2012	2.000	2.000	2.000	0	0	2.000
19 EQ	Prestatie subsidie convenant extra 2012	BEK-12/64568 M	19-10-2012	2.000	2.000	2.000	0	0	2.000
19 TI	Prestatie subsidie convenant extra 2012	BEK-12/64563 M	19-10-2012	10.500	10.500	10.500	0	0	10.500
20 EK	Prestatie subsidie convenant extra 2012	BEK-12/64568 M	19-10-2012	9.000	9.000	9.000	0	0	9.000
20 RC	Prestatie subsidie convenant extra 2012	BEK-12/64563 M	19-10-2012	3.000	3.000	3.000	0	0	3.000
20 RF	Prestatie subsidie convenant extra 2012	BEK-12/64563 M	19-10-2012	6.000	6.000	6.000	0	0	6.000
25 FU	Prestatie subsidie convenant extra 2012	BEK-12/64568 M	19-10-2012	16.000	16.000	16.000	0	0	16.000
19 TI	Zij instromers VO 2012	483205-1	27-9-2012	19.000	6.000	19.000	2.500	15.500	3.500
01 KL	VSV VO vast 2014	564529-1	17-10-2013	34.986		34.986	0	0	34.986
02 KM	VSV VO vast 2014	564690-1	17-10-2013	19.992		19.992	0	0	19.992
02 YH	VSV VO vast 2014	564450-1	17-10-2013	9.996		9.996	0	0	9.996
19 EQ	VSV VO vast 2014	564385-1	17-10-2013	9.996		9.996	0	0	9.996
19 TI	VSV VO vast 2014	564287-1	17-10-2013	34.986		34.986	0	0	34.986
20 EK	VSV VO vast 2014	564513-1	17-10-2013	19.992		19.992	0	0	19.992
20 RC	VSV VO vast 2014	564267-1	17-10-2013	9.996		9.996	0	0	9.996
20 RF	VSV VO vast 2014	564152-1	17-10-2013	19.992		19.992	0	0	19.992
25 FU	VSV VO vast 2014	564628-1	17-10-2013	9.996		9.996	0	0	9.996
01 KL	Lerarenbeurs 2013	548706-1	5-11-2013	48.632		48.632	18.490	18.490	30.142
02 KM	Lerarenbeurs 2013	548642-1	3-9-2013	13.202		13.202	3.859	3.859	9.343
02 YH	Lerarenbeurs 2013	548572-1	3-9-2013	10.877		10.877	4.532	4.532	6.345
18 EC	Lerarenbeurs 2013	549715-1	3-9-2013	27.992		27.992	11.663	11.663	16.329
19 EQ	Lerarenbeurs 2013	590946-1	27-11-2013	2.995		2.995	0	0	2.995
19 TI	Lerarenbeurs 2013	561978-1	27-11-2013	23.961		23.961	7.882	7.882	16.079
20 EK	Lerarenbeurs 2013	550020-1	5-11-2013	18.917		18.917	5.255	5.255	13.662
20 RC	Lerarenbeurs 2013	550198-1	5-11-2013	19.981		19.981	6.700	6.700	13.281
20 RF	Lerarenbeurs 2013	561956-1	27-11-2013	6.306		6.306	2.627	2.627	3.678
25 FU	Lerarenbeurs 2013	550223-1	3-9-2013	15.488		15.488	6.453	6.453	9.035
01 KL	Praktijkleren Groen 2013	490053-1	18-12-2012	14.049		14.049	8.545	8.545	5.505
01 KL	Zij instromers VO 2013	563546-1	4-10-2013	20.000		20.000	0	0	20.000
20 EK	Zij instromers VO 2013 *	563537-1	4-10-2013	40.000		40.000	18.000	18.000	22.000
20 RF	Zij instromers VO 2013 *	563549-1	4-10-2013	20.000		20.000	9.000	9.000	11.000
									0
	<b>Totaal</b>			<b>751.161</b>	<b>155.548</b>	<b>751.161</b>	<b>134.881</b>	<b>168.164</b>	<b>582.997</b>

\* lasten in verslagjaar betreffen studiekosten over de periode september 2013 - september 2015

## OB Overheidsbijdragen

### 3.1 Rijksbijdragen

	2013 EUR	2012 EUR
3.1.1 Rijksbijdragen OCW	101.560.405	97.221.823
3.1.2 Overige subsidies OCW	17.180.254	15.495.320
<b><u>Rijksbijdragen</u></b>	<b>118.740.659</b>	<b>112.717.143</b>

In december 2013 de additionele middelen ontvangen van het Nationaal Onderwijs Akkoord (NOA)  
Ad 2.836.000 euro

Uitsplitsing

3.1.1.1 OCW	101.560.405	97.221.823
3.1.2.1.1 Geormerkte subsidies	648.751	156.484
3.1.2.2.1 Niet-geormerkte subsidies	16.531.503	15.338.835
<u>Overige subsidies OCW</u>	<u>17.180.254</u>	<u>15.495.320</u>

Niet geormerkte subsidies bestaan oa uit functiemix, lesmateriaal, leerlinggebonden financiering, maatschappelijke stages, prestatiebox en de REC Gelden voor de kassierschool 18EC

### 3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies

	2013 EUR	2012 EUR
3.2.1 Participatiebudget	84.837	56.359
3.2.2 Overige overheidsbijdragen	1.234.833	1.267.170
<b><u>Overige overheidsbijdragen en -subsidies</u></b>	<b>1.319.670</b>	<b>1.323.529</b>

Uitsplitsing verwijderen dubbele notitie (zie 3.2.1.)

#### Overige overheidsbijdragen (3.2.2)

De overige overheidsbijdragen betreffen ontvangen vergoedingen en subsidies van gemeentes en overige overheidsinstellingen inzake o.a. maatschappelijke stage.

## AB Andere baten

	2013	2012
	EUR	EUR
<b>3.4 Baten in opdracht van derden</b>		
	2013	2012
	EUR	EUR
3.4.3 Overige baten werk in opdracht van Derden	1.194	6.342
<b><u>Baten in opdracht van derden</u></b>	<b>1.194</b>	<b>6.342</b>
<b>3.5 Overige baten</b>		
	2013	2012
	EUR	EUR
3.5.1 Verhuur *	252.298	310.329
3.5.2 Detachering personeel	349.634	368.190
3.5.5 Ouderbijdragen	3.342.483	3.176.490
3.5.6 Overige	3.151.240	3.450.471
<b><u>Overige baten</u></b>	<b>7.095.655</b>	<b>7.305.480</b>

De Overige overige baten (3.5.6) bestaan uit:  
Bedragen x € 1.000

	2013
Samenwerkingsverband	€ 1.300
Projectgelden	€ 737
Kantine verkopen	€ 246
Kluisjesverhuur	€ 161
Overdrachtsmiddelen II	€ 193
Overige	€ 514
<b>Totaal</b>	<b>€ 3.151</b>



## LA Lasten

### 4.1 Personeelslasten

	2013	2012
	EUR	EUR
4.1.1 Lonen en salarissen	83.982.636	82.436.851
4.1.2 Overige personele lasten	3.594.461	3.026.214
4.1.3 Af: uitkeringen	551.463	601.107
<b><u>Personeelslasten</u></b>	<b><u>87.025.635</u></b>	<b><u>84.861.958</u></b>
Uitsplitsing		
4.1.1.1 Brutolonen en salarissen	66.296.251	65.714.888
4.1.1.2 Sociale lasten	7.453.975	7.374.635
4.1.1.3 Pensioenpremies	10.232.411	9.347.327
<u>Lonen en salarissen</u>	<u>83.982.636</u>	<u>82.436.851</u>
4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen	241.803	170.108
4.1.2.2 Personeel niet in loondienst	1.287.949	1.162.630
4.1.2.3 Overig	2.064.709	1.693.477
<u>Overige personele lasten</u>	<u>3.594.461</u>	<u>3.026.214</u>

### Totaal personele lasten

#### Aantal medewerkers

Gedurende het jaar 2013 waren er gemiddeld 1235 fte (2012: 1264 fte) in dienst van Dunamare Onderwijsgroep. Alle medewerkers zijn benoemd op basis van een bestuursbenoeming. Dat betekent dat iedereen in dienst is van de werkgever Dunamare. De school is de standplaats. Er is geen enkele medewerker werkzaam in het buitenland.

#### Bezoldiging bestuur

Het College van Bestuur bestond in 2013 uit 3 personen. Vanwege de pensionering van mevrouw S. de Boer per 1-1-2014 is per 1-11-2013 de heer J.C Rath in dienst getreden. Gedurende de periode 1-11-2013 t/m 31-12-2013 heeft het bestuur uit drie personen bestaan. Per 1-1-2014 bestaat het bestuur uit twee personen t.w. de heer A.J. Strijker en de heer J.C. Rath.

Dhr. A.J. Strijker	€ 167.079 (2012: € 179.373)
Dhr. J.C Rath	€ 26.593 (2012: niet in dienst)
Mevr. S. de Boer	€ 152.754 (2012: € 152.105)

De RvT heeft in 2013 in totaal ontvangen: EUR 31.980 (2012: EUR 31.980)

#### WNT

Conform de Wet Norminkomen Topfunctionarissen, overeenkomstig Beleidsregels toepassing WNT, wordt de bezoldiging apart verantwoord. Zie hiervoor kader 4.1. (blz.94)

De inkomens van de bestuurders zijn getoetst aan de sectorale WNT-maxima op grond van de OCW-regeling 2013. De maximale sectorale norm voor het VO 2013 is € 182.948. Vastgesteld is dat het inkomen van de CvB leden voldoet aan de WNT.

De leden van de RvT ontvingen in 2013 een vergoeding van € 3.000 bruto. De voorzitter kreeg een vergoeding van € 4500 bruto. Voor deelname aan een commissie van de RvT wordt € 2.000 vergoed.

De vergoeding van de leden van RvT zijn getoetst aan de WNT 2013. Volgens de regeling ontvangt een voorzitter van de RvT maximaal 7,5% (max. € 17.145) en een lid 5% ( max. € 11.430) van de WNT norm € 228.599. Vastgesteld is dat de vergoeding van de leden van de RvT voldoet aan de WNT.

## 4.2 Afschrijvingen

	2013	2012
	EUR	EUR
4.2.1 Immateriële vaste activa	60.390	54.086
4.2.2 Materiële vaste activa	4.879.035	4.309.315
<b><u>Afschrijvingen</u></b>	<b><u>4.939.425</u></b>	<b><u>4.363.401</u></b>

## 4.3 Huisvestingslasten

	2013	2012
	EUR	EUR
4.3.1 Huur	1.173.630	1.097.200
4.3.2 Verzekeringen	8.580	11.236
4.3.3 Onderhoud	345.738	427.564
4.3.4 Energie en water	1.866.099	1.753.952
4.3.5 Schoonmaakkosten	1.795.590	1.738.527
4.3.6 Heffingen	570.729	562.341
4.3.7 Dotatie onderhoudsvoorziening	3.372.965	3.387.491
4.3.8 Overige	306.021	378.098
<b><u>Huisvestingslasten</u></b>	<b><u>9.439.352</u></b>	<b><u>9.356.409</u></b>

#### 4.4 Overige lasten

	2013	2012
	EUR	EUR
4.4.1 Administratie en beheerslasten	2.638.871	2.898.649
4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen	6.559.516	6.010.492
4.4.3 Dotatie overige voorzieningen	0	0
4.4.4 Overige	12.672.195	12.040.804
<b>Overige lasten</b>	<b>21.870.582</b>	<b>20.949.944</b>
Uitsplitsing		
4.4.1.1 Honorarium onderzoek jaarrekening	78.474	110.208
4.4.1.2 Andere controleopdrachten	16.104	10.704
4.4.1.3 Honorarium fiscale adviezen	0	0
4.4.1.4 Honorarium andere niet-controledienst	0	0
<b>Accountantslasten</b>	<b>94.578</b>	<b>120.912</b>

#### Overige overige lasten (4.4.4)

De overige lasten bedragen 12,6 miljoen euro en zijn daarmee 632K hoger dan in 2012.

Dit wordt mede veroorzaakt door het afsluiten van een collectieve IPAP verzekeringen voor de werknemers ad 66K, lagere representatiekosten 200K en hogere REC gelden ad 750K.

#### Specificatie 4.4.4. overige lasten

Bedragen x € 1.000

REC / projectgelden	€ 6.934	Kantinekosten	€ 259
Schoolactiviteiten	€ 2.384	Overig	€ 251
Overdrachtsgelden leerlingen	€ 1.023	Representatiekosten	€ 234
Wervingskosten	€ 463	Verzekeringen	€ 158
Kosten schepen	€ 409	Kosten leerlingkluisjes	€ 114
Contributies/abonnementen	€ 332	Kosten transportmiddelen	€ 111

#### Honoraria van de accountant

Met ingang van het boekjaar 2013 is KPMG de controlerend accountant. De volgende bedragen zijn in het boekjaar ten laste van de instelling gebracht.

Controle Jaarrekening € 35.695 incl. BTW

Bekostigingscontrole € 10.285 incl. BTW

(looptijd contract 5 jaar totaal verplichting € 229.900)

## FB Financieel en buitengewoon

### 5 Financiële baten en lasten

	2013	2012
	EUR	EUR
5.1 Rentebaten	102.984	176.069
5.3 Waardeveranderingen financiële vaste activa en beleggingen	0	0
5.5 Rentelasten (-/-)	164.981	194.431
<b><u>Financiële baten en lasten</u></b>	<b>-61.997</b>	<b>-18.362</b>

## WNT 2013(Wet Normering Topinkomen)

### 4.1 Vermelding bezoldiging topfunctionarissen

#### Vermelding alle bestuurders met dienstbetrekking

Functie	Voorzitter (J/N)	Naam	Ingangs datum dienstverb.	Einddatum dienstverb.	Omvang dienstverb. in FTE	Beloning op jaarbasis ***	Belastb vaste en var. onk	Voorz. belong betaalbaar	Uitk. beëin- diging dienstverband	Totaal
College van Bestuur	J	A.J.Strijker	1/8/1986*		1,00	140.392		24.694	n.v.t.	
College van Bestuur	N	J.C. Rath	1/11/2013		1,00	129.516		4.384 ****	n.v.t.	
College van Bestuur	N	S.C.G.de Boer	1/8/1981**	01/01/2014	0,95	121.134	0,00	21.377	n.v.t.	

\*Per 1/1/2012 overgestapt naar cao bestuurders VO 2011-2013 SCHAAL B5.7

\*\* Per 1/1/2012 overgestapt naar cao bestuurders VO 2011-2013 SCHAAL B4.7

\*\*\* Beloning op jaarbasis inclusief fiscale bijtelling lease-auto. De heer Rath is per 01-11-2013 in dienst getreden bij Dunmare Onderwijsgroep als Lid van College van Bestuur.

\*\*\*\* op basis van twee maanden

#### Vermelding alle toezichthouders

Functie	Voorzitter (J/N)	Naam	Ingangs datum dienstverb.	Einddatum dienstverb.	Beloning	Belastb vaste en var. onk	Voorz. belong betaalbaar	Uitk.dvb beëindiging	Totaal
Raad van Toezicht	N	M. Hartvelt	01-01-2010	01-01-2018	3.000	2.000	0,00	n.v.t.	5.000
Raad van Toezicht	N	H. Mantel	01-04-2007	01-04-2015	3.000	2.000	0,00	n.v.t.	5.000
Raad van Toezicht	N	R. Meijers	01-01-2010	01-01-2018	3.000	2.000	0,00	n.v.t.	5.000
Raad van Toezicht	N	A. Mur	11-10-2010	11-10-2014	3.000	0,00	0,00	n.v.t.	3.000
Raad van Toezicht	N	W. Passtoors	12-10-2011	12-10-2015	3.000	0,00	0,00	n.v.t.	3.000
Raad van Toezicht	J	X. den Uyl	01-04-2007	01-04-2015	4.500	2.000	0,00	n.v.t.	6.500
Raad van Toezicht	N	F. Anker	01-04-2007	14-06-2014	3.000		0,00	n.v.t.	3.000

## SG Segmentatie

<b>Baten</b>		EUR	EUR
		VO	PO
3.1	Rijksbijdragen	106.864.248	11.876.411
3.2	Overige overheidsbijdragen en - subsidies	1.307.929	11.741
3.4	Baten in opdracht van derden	1.194	0
3.5	Overige baten	6.775.506	320.149
	<u>Totaal baten</u>	114.948.877	12.208.301
<b>Lasten</b>		EUR	EUR
		VO	PO
4.1	Personeelslasten	82.343.614	4.682.021
4.2	Afschrijvingen	4.880.054	59.371
4.3	Huisvestingslasten	9.084.073	355.279
4.4	Overige lasten	14.619.093	7.251.489
	<u>Totaal lasten</u>	110.926.834	12.348.160
	<b><u>Saldo baten en lasten</u></b>	4.022.043	-139.859

## BP Beleidsinfo PO

	Lasten administratie	Lasten huisvesting	Lasten leermiddelen	Lasten meubilair	Baten ouderbijdragen	Lasten schoonmaken	Baten sponsoring	Baten totaal	Lasten totaal
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
<b><u>Totaal Bestuur</u></b>	50.817	300.625	201.360	46.643	45.950	78.926		12.208.301	12.348.160

Haarlem, 2 juni 2014

College van Bestuur

Vastgesteld

Dhr. A.J. Strijker, voorzitter CvB

Dhr. J.C. Rath, lid CvB

Raad van Toezicht

Goedgekeurd

Dhr. X. den Uyl, voorzitter  
Mevr. F. Anker, vice voorzitter

Mevr. A. Mur  
Dhr. M. Hartvelt  
Dhr. H. Mantel  
Dhr. R. Meijer  
Dhr. W. Passtoors

Tekenblad CvB en RVT invoegen



## Overige gegevens

### Bestemming saldo staat van baten en lasten

#### *Voorstel tot resultaatbestemming*

Het resultaat over 2013 is met instemming van de Raad van Toezicht als volgt bestemd en reeds verwerkt in de jaarrekening:

X€1.000

Toevoeging overige reserve

Totaal

2.402

Toevoeging aan bestemmingsreserves

Boekenfonds

1.403

Langenfonds

-1

Bapo

-61

Recreatiefonds

-3

Ouderraad

44

ESF

35

**Resultaat**

**3.820**

### Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich geen gebeurtenissen na de balansdatum voorgedaan.

### Controleverklaring

De controleverklaring is opgenomen op de volgende pagina's.

## Gegevens over de rechtspersoon

Bestuursnummer 41664  
Naam instelling Dunamare Onderwijsgroep

Adres Diakenhuisweg 5  
Postadres Postbus 4470  
Postcode / Plaats 2003 EL Haarlem  
Telefoon 023 - 5303 600  
Fax 023 - 5303 601  
Internet-site [www.dunamare.nl](http://www.dunamare.nl)

Contactpersoon John Kruijer / Aad Maaten  
E-mail [j.kruijer@dunamare.nl](mailto:j.kruijer@dunamare.nl)  
[a.maaten@dunamare.nl](mailto:a.maaten@dunamare.nl)

<b>Brin</b>	<b>Naam</b>	<b>Plaats</b>	<b>Sector</b>	<b>Soort</b>
01KL	Noordzee Onderwijsgroep - Duin&Kruidberg mavo - Ichthus College - Sterren College - Maritieme Academie - Technisch College - Maritiem College	Driehuis Driehuis Haarlem Harlingen Velsen Velsen	VO	vmbo - t havo, vwo, gym. vmbo (+ lwoo) vmbo pro, vmbo (+ lwoo) vmbo

	- Wim Gertenbach College	Zandvoort		vmbo - t
02KM	- Schepen Haarlem College	Harlingen Haarlem	VO VO	vmbo vmbo + lwoo
02YH	Montessori College	Aerdenhout	VO	vmbo - t
13JF	Tender College	IJmuiden	VO	pro, vmbo (+ lwoo)
15NE	Oost-ter-Hout (PV)	Haarlem	VO	pro
16PJ	Praktijkschool de Linie	Hoofddorp	VO	pro
18EC	Prof. Gunningschool	Haarlem	WEC	so / vso
19EQ	Hartenlustschool	Bloemendaal	VO	vmbo - t
19TI	Solyvius College - Haarlemmermeer College - Hoofdvaart College	Hoofddorp Hoofddorp	VO	vmbo - t, havo, vwo vmbo (+ lwoo)
20EK	Vellesan College	IJmuiden	VO	vmbo, havo, vwo
20RC	SGM Schoter	Haarlem	VO	vmbo - t, havo, vwo
20RF	Coornhert Lyceum	Haarlem	VO	vmbo - t, havo, vwo,
25FU	L.C.H. - Daaf Geluk Paulus mavo/vmbo Teyler College	Haarlem Haarlem Haarlem	VO	vmbo (+ lwoo) vmbo (+ lwoo) vmbo - t, havo, vwo
26JE	Praktijkschool Uithoorn	Uithoorn	VO	Pro

## BIJLAGE 1.

### Hoofd- en nevenfuncties leden Raad van Toezicht

Lid Raad van Toezicht	Geboortedatum	Werkzaam bij	Nevenfunctie(s)
Mevrouw F.M. Anker	26-12-1956	Gemeente Amsterdam, Manager DZS	Geen
De heer M.J. Hartvelt	03-01-1948	Geen	Voorzitter RvT ViVa! zorggroep DB VNO-NCW, (tot 8-10-2013) Bestuurslid SER, tot (8-10-2013)
De heer H.J.M. Mantel	06-05-1952	Geen	Lid van de RvC van Imbema Holland B.V. te Haarlem Lid van de RvC van Imbema Rhiwa B.V. te Nieuwekerk ad IJssel Bestuurslid en penningmeester van Stg. Dolfijn (ANBI-status) Bestuurslid en penningmeester Stg. Community Service Roteryclub Haarlem Spaarne (ANBI-status)
De heer S.R.C. Meijers	06-10-1961	Deloitte, Partner	Geen
Mevrouw A.M. Mur	17-07-1962	Hogeschool Leiden, Lid College van Bestuur	2013-heden Lid bestuur Zestor 2012-heden Lid partijcommissie Onderwijs en Wetenschap 2010-heden Lid SURF – platform ICT en Bedrijfsvoering 2013-heden Lid Bestuurlijke werkgroep Arbeidsvoorwaarden 2009-heden Lid Raad van advies Weekendklas Leiden 2014-heden Duo voorzitter Wijzigings Advies Raad (WAR) 2014-heden Duo voorzitter Bron-HO
De heer W.H.J. Passtoors	19-03-1944	Geen	Geen
De heer X.J. den Uyl	21-05-1953	Geen	Vice-voorzitter Stg. Pensioenfonds ABP (qq) Voorzitter pensioenfonds PWRI (qq) Bestuurslid vereniging van bedrijfstakpensioenfondsen (qq) Voorzitter pensioencommissie Oxfam Nofib Lid provinciale staten Noord-Holland

## BIJLAGE 2. BEGRIPPENLIJST

### A

Atheneum Zesjarige opleiding voorbereidend wetenschappelijk onderwijs (vwo) zonder de klassieke talen Grieks en Latijn (voor 12-18 jarigen).

### B

Basisberoepsgerichte leerweg Leerweg binnen het vmbo met de meeste praktijkelementen. Hierna kunnen leerlingen doorstromen naar mbo-opleidingen op niveau 2.

B-/K-leerwegen

Bovenbouw

Basisberoepsgerichte en Kaderberoepsgerichte leerwegen in het vmbo. De bovenbouw is de algemene benaming voor het derde en vierde leerjaar van het vmbo, de vierde en vijfde klassen van de havo, en de vierde, vijfde en zesde klassen van het vwo.

Brinnummer

Het ministerie heeft aan alle onderwijsinstellingen een Brin-nummer toegekend (Brin: basisregistratie instellingen).

### C

Cambridge certificate

Internationaal erkend Engels examen.

Cultuurprofielschool

Current ratio

School waarbij kunst en cultuur prominent op het rooster staat. Ook wel liquiditeit genoemd. Kengetal dat aangeeft in hoeverre een organisatie in staat is aan de korte termijn verplichtingen te kunnen voldoen. Wordt berekend door het totaal van de korte termijn vorderingen, beleggingen en de liquide middelen te delen door alle korte termijn verplichtingen.

Curriculum

Het geheel van cursussen/programma's en de inhoud ervan, die leerlingen op hun school krijgen aangeboden.

### D

Daltononderwijs

Onderwijssoort waarbij de nadruk ligt op keuzevrijheid voor de leerling, samenwerking met andere leerlingen en de ontwikkeling van zelfstandigheid.

Directieraad

Doorstroom

Vergadering van alle schoolleiders.

De weg die leerlingen tijdens hun schoolcarrière binnen een school afleggen.

Deelneming

Een rechtspersoon waarop direct of indirect invloed kan worden uitgeoefend.

### E

Eigen vermogen

Voor te stellen als het bedrag dat resteert wanneer alle bezittingen worden verkocht en alle schulden afgelost.

### F

Full time equivalent (fte)

De omvang van een dienstverband. Ook wel werktijdfactor genoemd. Eén fte staat voor een volledig (full-time) dienstverband.

Functiemix

De verdeling van leraren (in voltijdbanen, fte's) over de verschillende salarisschalen (LB, LC, LD en LE).

### G

Gemengde leerweg

Leerweg binnen het vmbo met een combinatie tussen theorie en praktijk. Bereidt leerlingen voor op mbo-opleidingen op niveau 3 en 4.

Gymnasium	Zesjarige opleiding voorbereidend wetenschappelijk onderwijs (vwo) met de klassieke talen Grieks en Latijn (voor 12 – 18 jarigen).
<b>H</b>	
havo	Hoger algemeen voortgezet onderwijs, het op één na hoogste niveau binnen het voortgezet onderwijs. Opleiding duurt vijf jaar. Het is algemeen vormend (theoretisch) en geen beroepsopleiding; het havodiploma is een startkwalificatie en is vooral bedoeld als voorbereiding op het hbo (hoger beroepsonderwijs).
<b>I</b>	
Impairment	Vergelijking van de boekwaarde van materiële activa met de reële waarde die deze activa hebben. Als de reële waarde lager is dan de boekwaarde vindt een afboeking van de activa plaats ten laste van het resultaat.
Instroom	Het geheel van het aantal personen dat een nieuwe opleiding begint en daarom wordt geteld.
<b>J</b>	
<b>K</b>	
Kaderberoepsgerichte leerweg	Leerweg binnen het vmbo voor praktisch ingestelde leerlingen. Bereidt leerlingen voor op mbo-opleidingen op niveau 3 en 4.
Kapitalisatiefactor	Kengetal dat laat zien of een instelling te veel kapitaal aanhoudt voor zijn activiteiten. De kapitalisatiefactor wordt berekend door van het balanstotaal van een instelling de bedragen voor gebouwen en terreinen af te trekken en het dan overblijvende bedrag te delen door het totaal van de jaarlijkse baten.
<b>L</b>	
Leerweg ondersteunend onderwijs	Onderwijs in de leerwegen van het vmbo met extra zorg en begeleiding.
Liquiditeit	Zie current ratio.
LOOT-school	Landelijk overleg onderwijs en topsport-school. Een school voor voortgezet onderwijs die toptalenten in sport ondersteunt om hun schoolcarrière met hun topsport te combineren.
Lyceum	School voor voortgezet onderwijs waar voorbereidend wetenschappelijk onderwijs (vwo) en hoger algemeen voortgezet onderwijs (havo) gevolgd kan worden (voor 12- tot 18-jarigen).
<b>M</b>	
mavo	Middelbaar algemeen voortgezet onderwijs. Ook wel de theoretische leerweg van het vmbo of vmbo-t genoemd.
<b>N</b>	
<b>O</b>	
Opbrengstgericht werken	het bewust, systematisch en cyclisch werken aan het streven naar maximale opbrengsten.
Onderbouw	De onderbouw is de algemene benaming voor het eerste en tweede leerjaar van het vmbo, de eerste, de tweede en derde klassen van de havo, en de eerste, tweede en derde klassen van het vwo.
Onderwijsondersteunend personeel	Personeel niet behorend tot de functiecategorieën directie en onderwijzend personeel; voorbeelden administratief medewerker, conciërge, onderwijsassistent, technisch assistent etc.
Overhead	Het aandeel van de financiële middelen die, of het personeel dat niet direct ten goede komt van het onderwijsproces.
<b>P</b>	
Praktijkonderwijs	Verzorgt onderwijs voor jongeren in de leeftijd van 12 tot 20 jaar die op grond van hun capaciteiten niet in staat zijn om een diploma van het vmbo te behalen. Een leerling kan worden toegelaten op grond van een beschikking van een regionale Verwijzingscommissie (RVC). Het praktijkonderwijs heeft als doel leerlingen voor te bereiden op een

	zo zelfstandig mogelijk functioneren in de samenleving.
<b>Q</b>	
<b>R</b>	
Rentabiliteit	De verhouding tussen het resultaat en de totale baten.
<b>S</b>	
Solvabiliteit	Verhouding tussen het eigen vermogen en vreemd vermogen op de balans.
Startkwalificatie	Het in de ogen van de Nederlandse overheid minimale onderwijsniveau dat nodig is om kans te maken op duurzaam geschoold werk in Nederland.
<b>T</b>	
Technasium	Onderwijsstroom voor havo en vwo, waarin de bèta-vakken centraal staan.
Theoretische leerweg	Leerweg binnen het vmbo voor theoretisch ingestelde leerlingen. Bereidt leerlingen voor op mbo-opleidingen op niveau 3 en 4.
Treasury	Het beheren van het geld van de organisatie.
Tweetalig onderwijs (TTO)	Tweetalig onderwijs houdt in dat bij niet talenvakken, als bijvoorbeeld geschiedenis en biologie, een andere taal dan de moedertaal als instructie- en communicatietaal wordt gebruikt.
<b>U</b>	
Uitstroom	Het geheel van het aantal personen dat op een bepaald tijdstip een bepaalde fase van onderwijs verlaat, al of niet met een diploma.
Universumschool	Een universumschool onderscheidt zich van andere scholen doordat het extra aandacht geeft aan het bèta-onderwijs.
<b>V</b>	
Vmbo	Vorbereidend middelbaar beroepsonderwijs. Is ontstaan uit de samenvoeging van vbo en mavo en sommige vormen van voortgezet speciaal onderwijs. Bestaat uit 4 leerwegen: theoretisch, gemengd, kaderberoepsgericht en basisberoepsgericht.
Vmbo intersectoraal	vmbo intersectoraal betreft die beroepsgerichte programma's, waarbij in het niet-doorstroom relevante deel van het programma van de vier leerwegen onderdelen van de sectoren Techniek, Zorg en Welzijn en Economie in samenhang worden aangeboden.
Voortgezet onderwijs	Onderwijs dat volgt op basisonderwijs. Bestaat uit het praktijkonderwijs, vmbo, havo en vwo.
Voorziening	Boekhoudkundig een grootboekrekening waarop meestal periodiek bedragen worden gestort met als oogmerk het saldo op enig moment in de toekomst aan te wenden voor het doel waar de voorziening oorspronkelijk voor gevormd werd.
Vwo	Vorbereidend wetenschappelijk onderwijs, bestaande uit atheneum en gymnasium.
<b>W</b>	
Weerstandsvermogen	Het vermogen om tegenvallers te kunnen opvangen; het eigen vermogen in verhouding tot de totale baten (inclusief rentebaten).
<b>X</b>	
<b>Y</b>	
<b>Z</b>	

### BIJLAGE 3. LIJST VAN VEELGEBRUIKTE AFKORTINGEN

AOS	Academische opleidingsschool
Bapo	Bevordering arbeidsparticipatie ouderen
BRIN	Basisregistratie instellingen
CvB	College van Bestuur (bevoegd gezag)
ELO	Elektronische leeromgeving
FPU	Flexibel pensioen en uittreden
Fte	Full time equivalent
GMR	Gemeenschappelijk medezeggenschapsraad
havo	Hoger algemeen vormend onderwijs
hbo	Hoger beroepsonderwijs
ICT	Informatie- en communicatietechnologie
IdU	In-, door- en uitstroom
LB/LC/LD/LE	Salarisschaal voor docenten
LOOT	Landelijk overleg onderwijs en topsport
lwoo	Leerwegondersteunend onderwijs
mavo	Middelbaar algemeen vormend onderwijs
mbo	Middelbaar beroepsonderwijs
MR	Medezeggenschapsraad
NKO	Nederlandse Katholieke vereniging van Ouders
OCW	Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
o/g	Opgenomen geld
OOP	Onderwijsondersteunend personeel
OP	Onderwijsgevend personeel
PrO	Praktijkonderwijs
ROC	Regionaal opleidingscentrum
RvT	Raad van Toezicht
TTO	Tweetalig onderwijs
u/g	Uitgegeven geld
vmbo	Vorbereidend middelbaar beroepsonderwijs
vwo	Vorbereidend wetenschappelijk onderwijs