

# Begroting 2014/2015

(incl. begroting 2014)

*'Van goed naar geweldig'*

1 juli 2014



## Inhoud

Begroting 2014/2015.....	0
Inleiding.....	2
Meerjarenbegroting 14/15 -17/18.....	2
Status begrotingen.....	5
Het Beleidskader.....	6
Het beleidskader: van goed naar geweldig.....	6
Het perspectief van personeel en organisatie.....	6
Materieel.....	8
Dunamare: Van goed naar geweldig.....	9
Financiële uitgangspunten.....	11
Verwachte Leerlingenontwikkeling.....	13
Begroting Dunamare Onderwijsgroep.....	16
Carrouselvergadering.....	16
Begrotingsdoelstelling 14/15.....	16
Dunamare begrotingsresultaat.....	16
Investerings/Grootonderhoud 2014/2015.....	18
Investerings.....	18
Grootonderhoud.....	19
Liquiditeit.....	19
Begroting boven schoolsbudget.....	20
BIJLAGE.....	24

## Inleiding

Voor de scholen is het opstellen van de begroting voor het schooljaar 14/15 een (financieel) andere opgave dan vorig jaar. De combinatie van extra incidentele baten met een dalende dotatie grootonderhoud, zorgt ervoor dat de scholen een beleidsrijke begroting kunnen opstellen.

Het begrotingstraject 2014/2015 is gestart aan de hand van de 'Kaderbrief begroting 2014/ 2015'. In deze notitie zijn de financiële kaders en uitgangspunten vastgelegd voor de begroting 2014/2015. Het kader beschrijft de afspraken, die school overstijgend zijn gemaakt. Deze afspraken gelden voor alle scholen, die onder de Dunamare onderwijsgroep ressorteren.

Het College van Bestuur heeft een eerste aanzet gegeven met een beleidsnotitie van 'goed naar geweldig'. In deze notitie wordt verdere invulling gegeven aan het Dunamare strategisch beleidsplan 2012 -2017. De afgelopen maanden is in verschillende werkgroepen en overlegsessies met de scholen dit verder uitgewerkt. De uitgangspunten van de beleidsnotitie van 'goed naar geweldig' zijn door de scholen verwerkt in de begroting 14/15.

In zijn algemeenheid kan gezegd worden dat het begrotingsproces goed is verlopen. De scholen hebben 15<sup>de</sup> april de eerste conceptbegrotingen afgerond. Op basis van deze begroting heeft de mobiliteitsvergadering plaatsgevonden. Uiterlijk 16 mei hebben alle scholen hun definitieve begroting ingeleverd. In de weken van 19 en 26 mei zijn de begrotingen door de directeuren aan het CvB gepresenteerd. De GMR heeft in de vergadering 16 juni kennisgenomen van de begroting. De GMR heeft formeel nog geen advies afgegeven, omdat de begroting eerst in de Raad van Toezicht goedgekeurd moet worden. Wel heeft de GMR aangegeven vooruitlopend op het definitief advies de begroting positief te beoordelen. In de eerst volgende vergadering van de GMR zal dit advies definitief worden bekrachtigd. In de Raad van Toezicht vergadering van 19 juni is de begroting 14/15 inclusief investeringsbegroting goedgekeurd.

De meerjarenbegroting schooljaar 14/15 - 17/18 is in februari 2014 opgesteld. De planning is om de meerjarenbegroting schooljaar 15/16 - 18/19 uiterlijk december 2014 op te stellen. In onderstaande paragraaf wordt de meerjarenbegroting 14/15 - 17/18 kort toegelicht.

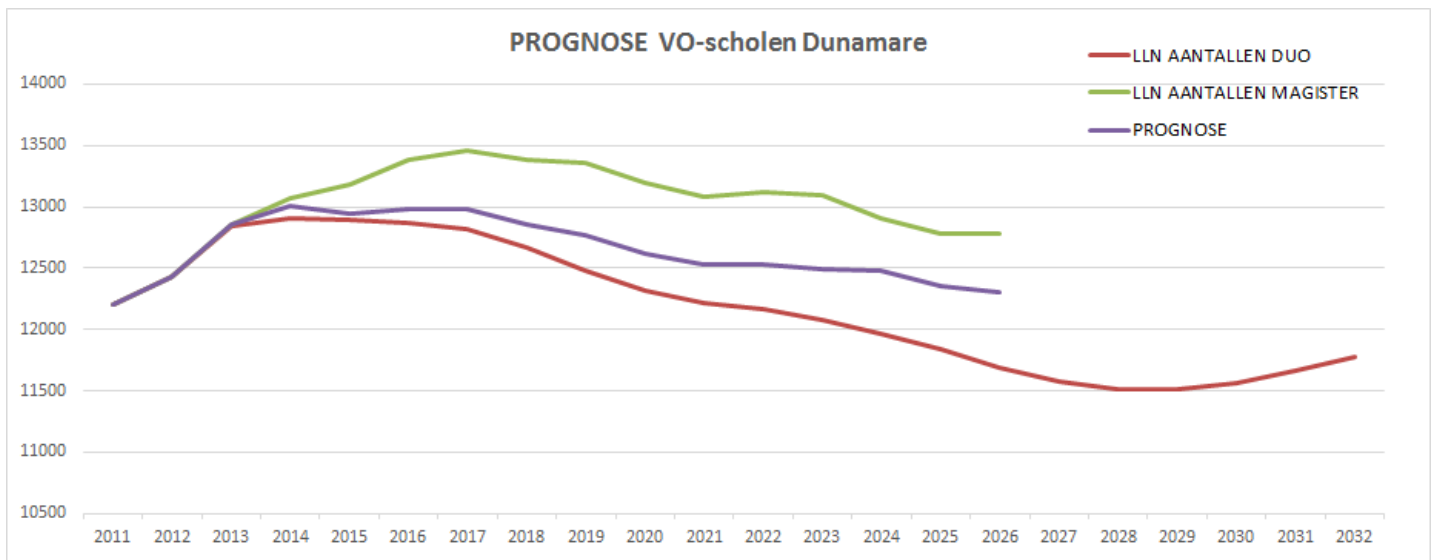
## Meerjarenbegroting 14/15 -17/18

Middels deze meerjarenbegroting geeft Dunamare invulling aan de ambitie om de financiële sturing te baseren op toekomstige ontwikkelingen. Er moet een balans zijn tussen enerzijds het opbouwen van noodzakelijke financiële buffers en anderzijds het inzetten van geld voor het onderwijs en de verbetering daarvan. De gepresenteerde meerjarenbegroting is een doorrekening van het huidige (en dus nog ongewijzigd) beleid (peildatum februari 2014).

De leerlingenontwikkeling laat een stijging zien in het volgend schooljaar. Vanaf 15/16 zal het leerlingenaantal dalen. Landelijk is er sprake van een veel sterkere daling. Door de geografische

ligging van Dunamare wordt de sterke daling van de regio Velsen opgevangen door de regio Haarlemmermeer/ Haarlem. De leerlingenprognose in de meerjarenbegroting is gebaseerd op een prognose van DUO (rode lijn) en een doorrekening van afdeling control, op basis van de indexeringen van de gemeentelijke groei/krimp toegepast op de leerlingenadministratie. Deze doorrekening gaat uit van een gelijkblijvend marktaandeel (zie groene lijn).

In onderstaande grafiek wordt het leerlingenaantal volgens DUO in rood weergegeven. De blauwe lijn laat het leerlingenaantal zien dat is opgenomen in de meerjarenbegroting.



Voor de Velsense scholen is het van groot belang komende jaren rekening te houden met een teruglopend leerlingenaantal. Tevens valt op dat de DUO rekening t.a.v. Haarlemmermeer Lyceum/Hoofdvaart College (19TI) sterk afwijkt t.a.v. de doorrekening door control. In 2032 is de afwijking 571 leerlingen. Omdat de prognose van DUO een sterkere daling laat zien dan eerdere prognoses, is het risico t.a.v. een leerlingendaling toegenomen. De komende vier jaar is de afwijking echter beperkt.

De gelden Functiemix stelt Dunamare in staat de komende jaren een groot aantal docenten te bevorderen in een LC of LD schaal. De lumpsumvergoeding zal de komende jaren stijgen als gevolg van de extra inkomsten vanuit het convenant leerkracht. Deze extra inkomsten zijn bedoeld om de kosten ten gevolge van de functiemix te kunnen bekostigen. In de meerjarenbegroting is aan de formatiekant uitgegaan van de doelstelling per 1-10-2014, die het ministerie heeft opgelegd. Dunamare wordt ruim gefinancierd voor de functiemix. Het oplopende positieve resultaat in de meerjarenbegroting is volledig te verklaren door de extra inkomsten functiemix. In de cao onderhandelingen wordt gesproken over een ander toekenningsvolume van de functiemix. De exacte afspraken zijn nog niet bekend. In het schema op de volgende bladzijde is het resultaat weergegeven van de beleidsarme meerjarenbegroting.

<b>begroting</b>	<b>verwacht resultaat</b>
13 / 14	441.526
14 / 15	900.112
15 / 16	585.599
16 / 17	1.675.475
17 / 18	2.455.826

De definitieve begroting 13/14 gaat uit van een positief resultaat van €1,69 mln. De bijgestelde begroting 13/14 is circa €1,2 mln. lager. Vooralsnog wordt uitgegaan van een positief resultaat van €0,4 mln. Dit verschil wordt veroorzaakt o.a. door financiële tegenvallers op het Sterren College (minder lwoo). Bij de Duin- en Kruidberg, Hoofdvaart College en het Schoter is er een overschrijding van de formatie. Het genoemde resultaat voor het schooljaar 13/14 is exclusief de extra incidentele inkomsten in de december 2013 van circa €2,8 mln. en circa €0,9 mln. jonge leerkrachten.

In de meerjarenbegroting neemt het resultaat jaarlijks toe. Vanaf het schooljaar 16/17 stijgt het resultaat fors. Dit is het gevolg van:

- De functiemix inkomsten lopen niet in gelijke pas met de functiemix uitgaven. Het duurt tussen de 4 en 12 jaar voordat het maximale verschil zich gaat voordoen aan de kostenkant. Het maximale verschil valt buiten deze meerjarenbegroting.
- Ondanks de jaarlijkse trede ophoging gaan de gemiddelde personele kosten vanaf 16/17 omlaag. Dit is het gevolg van de uitstroom van personeel door pensionering. In de meerjarenbegroting is de aanname gemaakt dat deze gepensioneerden worden vervangen door minder duur personeel.
- Het beleidsrijke deel 'van goed naar geweldig' is nog niet meegenomen in de meerjarenbegroting.

De liquiditeit heeft de afgelopen jaren een stijgende trend. Dit wordt veroorzaakt door een positief exploitatieresultaat en een onder-uitputting van het grootonderhoud. Door deze stijging liggen de liquiditeitsratio's van Dunamare boven het sectorgemiddelde. Ondanks de eindejaarsuitkering in de maand december 2013 is de liquiditeit verder gestegen. De stijging wordt verklaard door de eenmalige extra inkomsten in de maand december van circa €3,7 mln. Op basis van de huidige (beleidsarme) meerjarenexploitatie en investeringen is de verwachting dat de liquiditeit licht zal dalen. De huidig ingeschatte ondergrens is circa €15 mln. (current ratio >1). Dit bedrag is ruim boven de noodzakelijke liquiditeit om eventuele tegenvallers op te vangen.

## Status begrotingen

Op basis van de ingediende cijfers, de schriftelijke toelichtingen en een presentatie door de directeur heeft College van Bestuur de begrotingen beoordeeld. De Audit & Risk Committee heeft de (integrale) begrotingen van de directeuren ontvangen, hierdoor kan men een goed beeld verkrijgen van de school specifieke zaken. In de Raad van Toezicht vergadering van 19 juni 2014 is de begroting goedgekeurd. De begroting zal ter advies worden voorgelegd aan de GMR. In de vergadering van 16 juni heeft de GMR vooruitlopend op het definitieve advies een positieve eerste beoordeling afgegeven. De directeur van de school legt de begroting voor advies voor aan de MR van de school.

Doordat de begroting dit jaar begin juni is afgerond, kunnen er bij enkele scholen nog wijzigingen plaatsvinden. Voor een aantal scholen zijn de definitieve leerlingaantallen voor het komende schooljaar nog niet bekend. Mochten de wijzigingen grote impact hebben op de begroting, dan zal er een aangepaste begroting worden ingediend. In september 2014 wordt er een revisiebegroting opgesteld.

Het Dunamare begrotingstraject is in 1½ maand afgerond. Deze korte periode is zo ingericht om ervoor te zorgen dat voor zomervakantie de begroting definitief is. Dit geeft de schooldirecteur/rector direct na de zomervakantie de ruimte om zijn beleidsrijke begroting uit te voeren.

De begroting is een belangrijk document. In onderstaande overzicht wordt aangegeven welke artikelen uit de verschillende reglementen/statuten betrekkingen hebben op de begroting.

		Regeling
-	RvT	bevoegdheid RvT in artikel 7, derde lid, statuten van de stichting
-	CvB	zie artikel 4, lid 7, sub f van het managementstatuut, onder Taken en bevoegdheden van het CvB, artikel 7, lid 3 van de fusie akte (statuten van de stichting)
-	Directeur	managementcontract, artikel 4 lid7 sub k. managementstatuut artikel 5, lid 3 en lid 4 managementstatuut
-	GMR	Statuut, artikel GMR reglement , artikel 18 (info) en 22 (advies) bestuurs begroting
-	MR	Statuut, artikel 22 MR reglement(adviesbevoegdheid) schoolbegroting Artikel 18 m.b.t. de informatieverstrekking . Let op! MR moet de begroting ondertekenen.

De Dunamare stichtingsbegroting 2014/2015 i.c.m. de individuele toelichting van de openbare scholen worden ook aan de gemeente(n) aangeboden. Hiermee wordt uitvoering gegeven aan het toezicht, zoals is neergelegd in het Reglement, inhoudende uitwerking van het begrip “toezicht” door gemeenteraden van de gemeente Velsen, Haarlemmermeer en Haarlem op de openbare scholen, die onder het bevoegd gezag van de Stichting Dunamare staan (artikel 3 van dit Reglement). In de Dunamare schooljaarbegroting is ook de kalenderjaar begroting 2014 opgenomen. Dit is een samenstelling van de schooljaarbegroting 13/14 (5/12 deel) en schooljaarbegroting 14/15 (7/12 deel). Dit maakt het mogelijk dat de gemeenteraden een directe koppeling kunnen maken met de jaarrekening.

## Het Beleidskader

### Het beleidskader: van goed naar geweldig

Twee jaar geleden is er een strategisch beleidsplan ontwikkeld. Op dit moment wordt onder het motto: *‘Dunamare, van goed naar geweldig’* verder beleid ontwikkeld. Doel van het beleidskader ‘van goed naar geweldig’ is om onze onderwijskwaliteit verder te verbeteren. Talentontwikkeling van iedere leerling staat daarbij centraal. Dit doen wij door binnen heel Dunamare onderwijskwaliteit centraal te stellen en af te spreken dat Dunamare-scholen hoger gaan scoren op het (nieuwe) waarderingskader van de inspectie en op een aantal te ontwikkelen Dunamare indicatoren. Dit is een Dunamare kwaliteitsprofiel per school.

Er zijn daarnaast twee pijlers, die helpen bij het realiseren van genoemde doelstelling:

- Goed werkgeverschap. Investeren in alle medewerkers om er voor te zorgen dat we eruit halen wat erin zit;
- Goed bestuur op alle niveaus: het geven van vertrouwen en ruimte aan professionals, die zich verantwoordelijk over - en aanspreekbaar zijn op - hun resultaten in brede zin. Dat geldt ook voor het Dunamare bestuursbureau en Dunamare services, dat scholen faciliteert en ondersteunt.

De financiële ruimte die is ontstaan door de verhoging van de bekostiging (voornamelijk functiemix), moet ook worden ingezet om deze doelen te bereiken. Ook de scholingsgelden uit de cao en de prestatiebox moeten daar zichtbaar voor worden ingezet. In de toelichting op de begroting moet hierop worden ingegaan.

### Het perspectief van personeel en organisatie

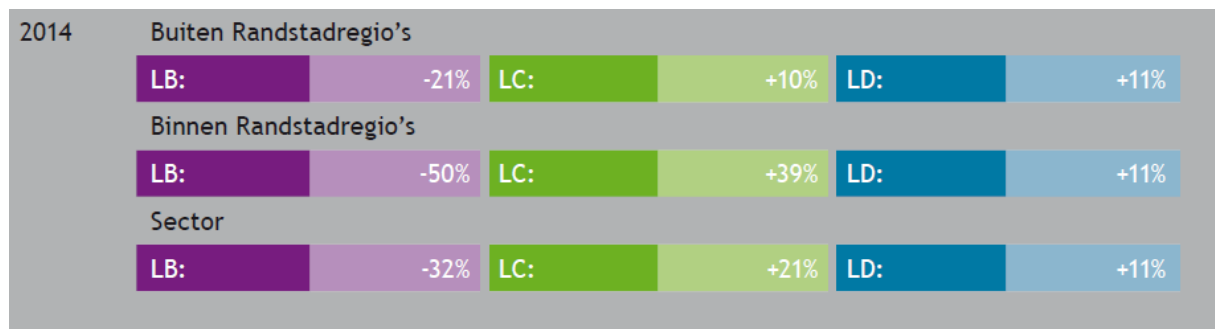
Goed functionerende medewerkers dragen bij aan het behalen van de missie van de organisatie. Bij het bespreken van het functioneren en het uitspreken van een oordeel daarover ligt de basis voor

verbetering. Afspraken te verbetering van het functioneren worden regelmatig gemonitord. Vastlegging van functioneren en beoordeling hoort in het ontwikkelplan van iedere medewerker.

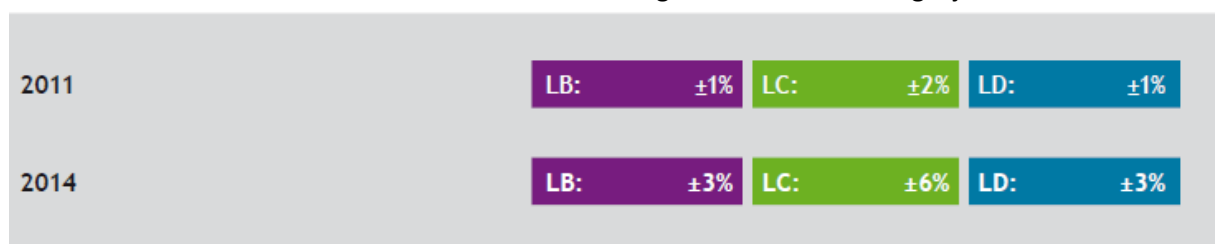
Aan de functiemix dient per 1 oktober 2014 te worden voldaan aan de in de cao vo gestelde groeipercentages.

De procedure promotie in het kader van de functiemix zal in het teken staan van de doelstellingen zoals verwoord in het beleidskader 'Van goed naar geweldig'. Promotie is slechts mogelijk als de docent in de huidige functie een goede beoordeling heeft gekregen in de cyclus functioneren en beoordelen. In de functievereisten voor promotie wordt de bijdrage gevraagd en geëxpliceerd aan de doelstellingen 'van goed naar geweldig' en de ontwikkeling die de docent gaat doormaken indien hij of zij nog niet aan de functie-eisen voor de hogere functie voldoet.

Daarnaast dient het Entreerecht LD geëffectueerd te worden per 1 augustus 2014. De daarvoor benodigde middelen zullen opgenomen moeten worden in de begroting. Directies rekenen met de opwaartse druk op hun loonsom en voorzien dit in hun begroting. In onderstaand schema staan de groeipercentages voor 2014 t.o.v. van peildatum 01-10-2008.



De sociale partners hebben een bandbreedte afgesproken voor de gelijkwaardige uitwisseling tussen de groei in LC en LD. In 2011 is de bandbreedte maximaal 1% meer of minder dan de groei in LD. In 2014 is de bandbreedte maximaal 3% meer of minder groei in LD. Dat staat gelijk aan 6% in LC.



In de begroting 2014/2015 wordt door de school de doelstelling functiemix 01-10-2014 meegenomen en het tot op heden geldende Entreerecht LD per 1-8-2014. Het Entreerecht LD (artikel 5.2. cao vo) houdt in dat vanaf 1 augustus 2014 elke docent met een eerstegraads bevoegdheid, die structureel



50% of meer van zijn lessen geeft in een of meer van de jaren 4 en 5 havo en/of 4,5 en 6 vwo recht heeft op een LD-functie.

#### *Professionaliseringsplan in dienst van 'Van goed naar geweldig'*

Professionalisering van personeel is essentieel voor de verhoging van de onderwijskwaliteit. De verplichting in de cao en de (te verdubbelen) bedragen voor de scholing uit de prestatiebox gelden moeten worden opgenomen. Daar komt (een deel van) de ruimere bekostiging bij. Een deel van de professionalisering zal Dunamare-breed worden aangeboden (Dunamare Expertacademie). Dit zal ten laste worden gebracht van de scholingsgelden van de scholen.

Na vaststelling van het beleidskader 'Van goed naar geweldig' voor Dunamare zullen de scholen verder worden uitgenodigd een implementatieplan te maken dat op dit punt een nadere toelichting op de begroting zal vormen en de basis zal zijn voor het nieuwe managementcontract. In de begroting 14/15 is een begin gemaakt met de het implementeren van de nieuwe beleidskaders.

#### Materieel

Hieronder komen de financiële beleidskaders aan de orde en vervolgens de materiële - voor huisvesting, inkoop en ICT.

#### *Integrale verantwoordelijkheid*

Binnen Dunamare Onderwijsgroep zijn de schoolleiders integraal verantwoordelijk. Hierbij geeft de begroting de kaders aan voor de schoolleider. De budgethouder kan door middel van 20/20-vision (digitaal accorderingssysteem voor facturen) akkoord geven voor de facturen, die op zijn budget worden geboekt. Omdat Dunamare werkt met een datawarehouse, heeft de budgethouder ook de mogelijkheid via een web applicatie inzicht te hebben in de uitputting van zijn budgetten.

Om de contante geldstromen in de school te beperken is er een aanvullende kasstroomprocedure opgesteld.

#### *De gebouwen zijn functioneel en een veilige en inspirerende leeromgeving*

Dunamare streeft ernaar om de gebouwen in goede staat te brengen en te houden. Zo zijn onze scholen een inspirerende en veilige leeromgeving voor leerlingen en medewerkers. De jaarlijkse dotatie is bestemd voor de voorziening groot onderhoud. Vanuit deze voorziening wordt het jaarlijkse onderhoud gefinancierd. Het overige deel is dekking voor toekomstig groot onderhoud conform de meerjarige planning.

Wij hebben geconstateerd dat Dunamare meer doteert dan de meeste andere besturen. Wij zullen daarom het grootonderhoudsplan en de dotaties opnieuw tegen het licht houden. Het CvB heeft besloten om de dotatie grootonderhoud te verlagen met 15%. Er zal tevens onderzoek worden gedaan naar de hoogte en systematiek van de dotatie.

## Het perspectief van leren en groeien

*De school werkt aan ontwikkelingen zoals aangegeven in het schoolplan*

Alle scholen geven richting aan hun ontwikkeling via een (vierjarig) schoolplan. Voor een aantal scholen loopt momenteel een schoolplanperiode ten einde en wordt een nieuw schoolplan opgesteld. Het daarin voorgenomen beleid wordt gerealiseerd in vier jaarcyclus, die op drie niveaus worden uitgevoerd: de schoolleiding (managementcontracten), de teams (teamplannen) en de individuele medewerkers (POP).

De schoolontwikkeling heeft betrekking op alle beleidsterreinen, maar in feite is alles dienend aan het primair proces, dus aan onderwijskwaliteit en onderwijsontwikkeling.

Voor een deel van de jaardoelen kan (tijdelijk) extra formatie nodig zijn en/of kunnen (tijdelijk) extra financiële middelen beschikbaar moeten komen.

Momenteel zijn twee notities actueel die nauw verband houden met het primaire proces, de daarop gerichte jaardoelen en de financiering ervan: het leermiddelenbeleidsplan en het stappenplan naar een professionele(re) school.

*De benodigde kwaliteit is in beeld*

Leren en groeien vergt veel deskundigheidsbevordering. Belangrijk is het in kaart brengen van de kwaliteiten van medewerkers op basis van het opstellen van een ontwikkelplan per medewerker in relatie tot de beoogde schoolontwikkeling (zie hierboven onder de functioneringscyclus). Via de Expertacademie biedt Dunamare trainingen en cursussen aan voor de medewerkers.

### Dunamare: Van goed naar geweldig

In het strategisch beleidsplan ligt de focus op *verantwoordelijkheid en professionaliteit*. In schooljaar 2014-2015 wordt hierop voortgebouwd en wordt het kwaliteitsbeleid verder uitgewerkt.

Uitgangspunt is dat talentontwikkeling van iedere leerling centraal staat. Dunamare zet stevig in op verhoging van de onderwijskwaliteit. De ambitie van de scholen binnen Dunamare Onderwijsgroep zal meer zijn dan uitsluitend voldoen aan wet- en inspectietoetsing. De inspectieoordelen van onze scholen moeten omhoog en onze scholen zijn écht van toegevoegde waarde. Twee pijlers dragen bij aan het bereiken van goede onderwijskwaliteit:

Ten eerste is goed personeelsbeleid van wezenlijk belang. Goed onderwijs staat of valt met goede professionele docenten voor de klas en professionele ondersteunende medewerkers. Het werven en behouden van de beste medewerkers staat centraal. Dunamare ontwikkelt daartoe een eigen opleidingsschool waar de huidige Dunamare Expertacademie integraal onderdeel van is.

De tweede pijler die bijdraagt aan een goede onderwijskwaliteit is 'goed bestuur'. Het Centraal Bureau wordt verdeeld in een Bestuurs- en Servicebureau. Het Bestuursbureau omvat ondersteuning voor het CvB en de scholen op het gebied van onderwijs (ontwikkeling, kwaliteit), goed werkgeverschap en communicatie. De afdeling Control monitort de gewenste ontwikkeling en strategische agenda.

Het Dunamare Services is stevig verbonden met de administraties van de scholen. Daardoor wordt de deugdelijkheid en betrouwbaarheid van de leerlingenadministratie, de financiële administratie en de personele administratie gewaarborgd. Om de reden worden processen gestandaardiseerd. De komende periode zal gestart worden met de meeste kritische processen.

Op dit moment zijn drie ontwikkelgroepen, bestaande uit directie van scholen, medewerkers van het Bestuursbureau en Dunamare Services en het CvB bezig met de invulling en concretisering van de thema's 'onderwijskwaliteit', 'goed bestuur' en 'goed werkgeverschap'. Op het gebied van onderwijskwaliteit wordt een Dunamare kwaliteitsprofiel ontwikkeld waarin de kwaliteitsaspecten zullen staan die Dunamare belangrijk vindt met voor elk aspect een minimumnorm. Op een aantal aspecten kan een 'harde' norm ontwikkeld worden, zoals bijvoorbeeld een maximaal percentage afstroom. Andere aspecten worden gemonitord met behulp van zogenoemde graadmeters van inspanning. Hoe de scholen deze normen behalen, is aan de individuele scholen. De monitoring van het kwaliteitsprofiel zal worden ingepast in de reeds bestaande PDCA- en IMWR-cyclus

#### *Ouder- en leerlingtevredenheid*

In Vensters voor Verantwoording zijn onder andere indicatoren opgenomen voor de leerling- en oudertevredenheid. Scholen zorgen voor een gestandaardiseerde uitgebreide leerlingen en oudertevredenheid meting. Scholen geven aan welke doelstellingen zij hebben geformuleerd en welke resultaten zij de komende jaren willen bereiken. Scholen meten ook jaarlijks de medewerkers- tevredenheid.

#### *De Prestatiebox*

In de regeling 'Beter presteren en leraar 2020' (prestatiebox) zijn onderstaande vijf ambities geformuleerd waarnaar het vo in de periode 2012-2015 dient te streven:

- Gericht aandacht voor de kernvakken Nederlands, Engels, Wiskunde/Rekenen waardoor de leerprestaties van alle leerlingen op die vakken aantoonbaar verbeteren;
- De leerprestaties van de 20% best presterende vwo-leerlingen stijgen aantoonbaar;
- Scholen voldoen aan meer criteria voor opbrengstgericht werken zodat 50% van de scholen in 2015 opbrengstgericht werkt;
- Alle leraren zijn in staat het onderwijs af te stemmen op verschillen binnen de klas en opbrengstgericht te werken, en alle leraren en schoolleiders voldoen aan de geldende bekwaamheidseisen en systematisch werken aan hun bekwaamheidsonderhoud (professionalisering);
- Alle scholen voeren een goed en effectief P&O beleid.

In de begroting/het managementcontract van de scholen worden deze landelijke ambities en doelstellingen geconcretiseerd.

Met de prestatieindicator in Vensters voor Verantwoording meten scholen hoe ver ze zijn met het realiseren van de ambities en streefdoelen uit het Bestuursakkoord VO. De monitoring van deze doelstellingen zal worden opgenomen in de cyclus Planning en Control. Uitgangspunt is de nulmeting die alle scholen hebben uitgevoerd in Vensters 2012.

### Financiële uitgangspunten

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 Dunamare gelukt om een exploitatie resultaat te behalen van respectievelijk € 1,6 mln.(2009), € 2,4 mln.(2010), € 1,4 mln. (2011) , € 1,8 mln. (2012) en € 3,8 mln. (2013). Het hoge resultaat 2013 wordt deels veroorzaakt door de in december uitgekeerde incidentele baten. De kengetallen solvabiliteit, liquiditeit en rentabiliteit boven het niveau gebracht van boven het landelijk gemiddelde.

De begrotingsdoelstelling is de afgelopen 5 jaar 2% geweest. De 2% was als volgt opgebouwd:

- 1% risico voor opvangen van tegenvallers gedurende het jaar (tekort scholen)
- 1% versterking van het Eigen Vermogen

Uit alle door het ministerie opgestelde financiële ratio's (o.a. liquiditeit, solvabiliteit, rentabiliteit, weerstandsvermogen) blijkt dat Dunamare er financieel gezond voorstaat. In een aantal gevallen zijn de ratio's mogelijk te hoog. Om die reden is de 1% om het Eigen Vermogen te versterken niet nodig.

Uit de meerjarenbegroting 14/15 – 17/18 blijkt dat de komende 2 schooljaren bij ongewijzigd beleid het resultaat zakt naar € 900k in 14/15 en €586k in 15/16. Vanaf 16/17 stijgt het resultaat naar €1.675k. de komende twee schooljaren (14/15 en 15/16) wordt de doelstelling verlaagd naar **1%**. Vanaf het schooljaar 17/18 is er financiële ruimte om n.a.v. mogelijk gestegen risico's de begrotingsdoelstelling te verhogen naar 2%.

Scholen die een groter positief saldo realiseren dan de begrotingsdoelstelling behouden dat geld in de bestemmingsreserve van de school. Als een school niet aan genoemde doelstelling voldoet, wordt ook dat (negatief) verrekend met de bestemmingsreserve van de school.

De extra gecreëerde beleidsruimte als gevolg van de verlaging van de doelstelling (circa € 1 mln.) is in de toelichting op de begroting benoemd.

### *Incidentele baten*

In december 2013 is de lumpsum incidenteel opgehoogd met € 223,63 per leerling. Daarnaast is er in het kader van het NAO: behoud werkgelegenheid € 69,35 per leerling per uitgekeerd. De subsidie behoud werkgelegenheid moet op den duur terug betaald worden. (€ 881k). Om die reden wordt dit

bedrag in eerste instantie 'geparkeerd' in de algemene reserve van Dunamare. Mocht bij een individuele school een jonge leerkracht willen behouden dan kan de school deze inkomsten meenemen in de begroting.

De incidentele baten van 2,836 mln. worden geboekt in de bestemmingreserve van de school. Deze baten kunnen op de lange termijn ingezet worden m.b.t. beleidsrijke doelstellingen (o.a. voor van goed naar geweldig.) Aangezien er ook scholen zijn met negatieve bestemmingsreserves zal daar het uit het verleden opgebouwde tekort afnemen. Deze inkomsten zullen over een periode van 4 jaar verspreid besteed gaan worden. In de toelichting van de scholen is de inzet van deze gelden toegelicht

#### *Bestemmingsreserve boeken scholen*

Ook in 2013 zal de bestemmingsreserve boeken verder toenemen. (circa €1,3 mln.). Hierdoor is de bestemmingsreserve boven de €6 mln. ontstaan. In het kalenderjaar 2014 is er een bezuiniging doorgevoerd op de schoolboekgeldten van €30 per leerling. Deze wordt door het ministerie omschreven als een efficiency korting. Voor Dunamare betekent dit dat de gelden zullen afnemen met circa €350k. Een groot aantal scholen haalt structureel geld over aan de boekengelden. Dit wordt veroorzaakt door een gunstige aanbesteding, de vervanging van boeken uit te stellen en het niet gebruiken van werkboeken. Leerlingen mogen vaak niet in werkboeken schrijven waardoor deze werkboeken langer gebruikt kunnen worden. In een aantal gevallen wordt het werkboek gekopieerd. Het CvB gaat in overleg met de individuele scholen welke afwegingen worden gemaakt bij het inzetten van de boekengelden. Op basis van dit gesprek kan er per school beoordeeld worden:

1. Het gebruik van werkboeken te verhogen
2. Beleid t.a.v. de vervanging van schoolboeken versnellen
3. Structurele overschotten overzetten naar de algemene bestemmingsreserve van de school.

Dit laatste geeft de school de mogelijkheid om de gelden in te zetten voor andere onderwijskundige doelstellingen. Voor het inzetten van bestemmingsreserves moet de school een aparte aanvraag doen in de begroting. Belangrijke voorwaarde hierbij is, dat deze incidentele gelden niet leiden tot structurele uitgaven.

#### *Bijdrage Bestuursbureau en Dunamare Services*

Al enkele jaren is er discussie over de berekeningsystematiek m.b.t. de bijdrage aan het Centraal Bureau. De bijdrage wordt berekend door 6,5% te nemen over de lumpsum gelden van OCW. In deze lumpsum gelden zijn ook de lwoo-gelden opgenomen. Scholen met lwoo, maritiem onderwijs en cluster IV geven aan dat ze op basis van de systematiek onevenredig veel meer (mee)betalen dan de reguliere scholen.

Uit een vergelijkingsonderzoek tussen de Paulus mavo (lwoo) en Hartenlust mavo(regulier) is niet gebleken dat de Paulus mavo meer diensten afneemt bij het Centraal Bureau dan de Hartenlust

mavo. Dit zelfde zou kunnen gelden voor een grote school en een kleine school. Ook daar is niet direct aan te tonen dat de diensten van het Centraal Bureau proportioneel stijgen met de bijdrage aan het Centraal Bureau.

De vergelijking tussen de bijdrage CB en de dienstverlening is niet helemaal juist. De bijdrage CB bestaat ook uit andere zaken dan alleen dienstverlening. Voorbeelden hiervan zijn : investeringen ICT (afschrijvingslasten), trainingstrajecten schoolmanagement, een gedeelte Dunamare studiedag, 2-daagse, RVT, GMR en CvB.

Om een koppeling te leggen tussen de dienstverlening en bijdrage Centraal Bureau is het van belang om een splitsing te maken tussen Dunamare Services en Bestuursbureau. Voor het schooljaar 14/15 zal er een aparte begroting worden opgesteld voor deze twee 'diensten'. Op basis van deze splitsing kan gekeken worden, hoe de bijdrage Centraal Bureau is opgebouwd. Per categorie moet worden gekeken, wat een juiste sleutel is om de kosten te verdelen over de scholen.

Daarnaast zal er komend jaar meer duidelijkheid komen over de exacte systematiek van de lwoogeldstroom. Het samenwerkingsverband zal een grotere rol krijgen in de besteding van deze middelen.

Ook zal er dan meer duidelijkheid zijn over de nieuwe bekostigingssystematiek van het ministerie. Recent is opnieuw aangegeven dat men toe wil naar een andere systematiek met een vaste voet per vestiging en niet per brinnr.

Voor het schooljaar 14/15 wordt de systematiek van de bijdrage CB aangehouden. In het schooljaar 14/15 wordt een nieuw besluit genomen t.a.v. de systematiek van het verdelen van de zgn. 'bovenschoolse' kosten. Getracht wordt om dan een koppeling te leggen tussen de verschillende soorten dienstverlening en 'bovenschoolse' projecten in relatie tot de bijdrage van de scholen.

## Verwachte Leerlingenontwikkeling

De in deze paragraaf genoemde leerlingencijfers zijn gebaseerd op prognoses van de directeuren/rectoren van de scholen voor het schooljaar 14/15 . Vooral voor de directeuren van het VMBO, praktijkonderwijs en VSO is dit moeilijk. Juist in de periode juli komt meer zicht op leerlinginstroom.

Voor het schooljaar 14/15 is de verwachting dat het leerlingenaantal zal toenemen met 360 leerlingen. Dit is een groei van 2,8%. De groei is verdeeld over alle gemeenten. De sterkste groei zit in de gemeente Hoofddorp. Deze groei wordt is mogelijk door de start van een nieuwe vestiging van het Haarlemmermeer Lyceum.

onderwijs	ln wijziging	Totaal	%
bloemendaal	22	803	2,82%
haarlem	76	5545	1,39%
harlingen	3	201	1,52%
hoofddorp	181	2905	6,64%
uithoorn	11	200	5,82%
velsen	73	3430	2,17%
zandvoort	6	174	3,57%
<b>Eindtotaal</b>	<b>372</b>	<b>13258</b>	<b>2,89%</b>

Indien gekeken wordt naar de het type onderwijs valt op dat de Avo scholen en zorgscholen met bijna 4% groeien.

onderwijs	ln wijziging	Totaal	%
avo	256	6974	3,81%
praktijk	3	550	0,55%
vmbo	62	3537	1,78%
vmbo-tl	4	1263	0,32%
zorg	47	934	5,30%
<b>Eindtotaal</b>	<b>372</b>	<b>13258</b>	<b>2,89%</b>

In het overzicht hiernaast wordt de procentuele groei/daling weergegeven. Er zijn 6 scholen, die boven een groei zitten van 5%. Er zijn 11 scholen, die een groei laten zien van tussen de 5% en 2,5%. Er zijn 6 scholen met een kleine groei. Daarnaast zijn er 5 scholen die dalen. De groei van De Gunning VSO is op te splitsen in een groei van 30 leerlingen op de vestiging Daaf Geluk. Daarnaast groeit de Gunning VSO met 11 leerlingen. Het hoofdvaart groeit dit jaar sterk door een relatief kleine uitstroom uit leerjaar 4.

Het Haarlem College heeft een grote leerlingendaling van 6%. De daling is lager dan vorig jaar (-14%). De Duin&Kruidberg daalt met ruim 8%.

naam school	%
Gunning VSO	43,48%
Hoofdvaart College	10,32%
Schoter SG	6,22%
Praktijkschool Uithoorn	5,50%
Haarlemmermeer Lyceum	5,47%
Montessori College	5,25%
Ichthus Lyceum	4,22%
Wim Gertenbach College	3,45%
Sterren College Haarlem	3,19%
Gunning SO	3,17%
Vellesan College	2,83%
Tender College IJmuiden	2,14%
Technisch/Maritiem College Velsen	1,83%
Maritieme Academie Harlingen	1,49%
Paulus mavo/vmbo	1,18%
Coornhert Lyceum	0,46%
Hartenlustschool	0,25%
Daaf Geluk (excl. Gunning)	-1,72%
Oost ter Hout Praktijkschool	-2,11%
Praktijkschool De Linie	-2,50%
Haarlem College	-6,14%
Duin&Kruidberg mavo	-8,39%



In onderstaand overzicht is in de laatste twee kolommen het geprognosticeerd (1-10-2014) leerlingenaantal opgenomen . Op basis van deze leerlingenaantallen is de begroting doorgerekend.

**BEKOSTIGDE LEERLINGEN DUNAMARE ONDERWIJSGROEP (excl. VAVO leerlingen)**

naam school	telling 01-10-2012			01-10-2013			PROGNOSE 1-10-2014			wijziging
	regulier	lwoo/pro	totaal	regulier	lwoo/pro	totaal	regulier	lwoo/pro	totaal	
Duin&Kruidberg mavo	295	9	304	298	12	310	278	8	286	-24
Ichthus Lyceum	1043	0	1043	1066	0	1066	1.113	0	1.113	47
Sterren College Haarlem	477	266	743	523	296	819	595	251	846	27
Maritieme Academie Harlingen	108	74	182	120	78	198	124	77	201	3
Technisch/Maritiem College Velse	364	168	532	321	216	537	337	210	547	10
Wim Gertenbach College	140	30	170	138	30	168	144	30	174	6
Haarlem College	672	428	1100	606	397	1003	615	330	945	-58
Montessori College	348	0	348	379	0	379	400		400	21
Tender College ijmuiden	29	252	281	18	257	275	8	273	281	6
Oost ter Hout Praktijkschool	0	185	185	0	194	194		190	190	-4
Praktijkschool De Linie	0	126	126	0	164	164		160	160	-4
Praktijkschool Uithoorn	0	173	173	0	189	189		200	200	11
Gunning SO	0	92	92	0	92	92		98	98	6
Gunning VSO**	0	277	277	0	282	282		322	322	40
Hartenlustschool	363	0	363	402		402	403		403	1
Haarlemmermeer Lyceum***	1794	0	1794	1917	0	1917	2.028		2.028	111
Hoofdvaart College	367	234	601	393	250	643	477	240	717	74
Vellesan College	1015	190	1205	1000	169	1169	1.018	185	1.203	34
Schoter SG	860	0	860	844	0	844	900		900	56
Coornhert Lyceum	1694	0	1694	1722	0	1722	1.730		1.730	8
Daaf Geluk*	22	148	170	45	132	177	30	144	174	-3
Paulus mavo/vmbo	0	316	316	28	308	336	20	320	340	4
<b>Totaal Dunamare</b>	<b>9668</b>	<b>2969</b>	<b>12637</b>	<b>9820</b>	<b>3066</b>	<b>12886</b>	<b>10.220</b>	<b>3.038</b>	<b>13.258</b>	<b>372</b>



# Begroting Dunamare Onderwijsgroep

## Carrouselvergadering

Belangrijk onderdeel van het begrotingsproces is de carrouselvergadering. Binnen Dunamare is het verplicht om eventueel boventallig personeel, veroorzaakt door leerlingendaling, te plaatsen op een andere school. Getracht wordt om de boventalligen van scholen te plaatsen op de vacatures van andere scholen. Indien er geen vacatures beschikbaar waren, is gekeken naar personeelsleden met een contract van bepaalde tijd.

Doordat de meeste scholen in leerlingen groeiden, is er relatief weinig boventaligheid. In totaal zijn er door de scholen 7 kandidaten aangedragen voor boventaligheid. Daartegenover stonden circa 160 vacatures. Het lage aantal boventalligen en het grote aantal vacatures is te verklaren door een stabiele leerlingengroei op het overgrote deel van de Dunamare scholen.

## Begrotingsdoelstelling 14/15

De Dunamare doelstelling bedraagt +1% i.v.m. incidentele tekorten op een aantal scholen. De verwachting was dat ook dit jaar er een aantal scholen gebruik maken van dit percentage. Hierdoor is er sprake van een NUL begroting. Daarnaast is afgesproken dat de scholen de incidentele (december) gelden moeten inzetten over een periode van maximaal 4 jaar. Het resultaat na inzet van de incidentele baten bedraagt + €811k. De totale inzet van de december gelden bedraagt voor het schooljaar 14/15 €931k. Na bestemmingsreserves is het uiteindelijke resultaat + **€634k**.

Resultaat	-120.719
best.reserve incidentele baten	931.444
<b>Resultaat</b>	<b>810.725</b>
bes.reserve boeken / spaarbapo	-177.158
<b>Resultaat na correcties</b>	<b>633.567</b>

## Dunamare begrotingsresultaat

In het overzicht op de volgende pagina wordt de totale begroting Dunamare meerjarig op hoofdlijnen getoond. Het exploitatieoverschot in de begroting 2014/2015 komt uit op resultaat na correcties van + **€ 634K**.

De bestemmingsreserve bedraagt circa -€ 177k. Het betreft hier voornamelijk bestemmingsreserves, die te maken hebben met de bestemmingsreserves voor gratis schoolboeken (-€247k) en de uitputting van Spaarbapo (+€70k). Dunamare activeert de schoolboeken niet. Hierdoor kunnen de kosten niet middels afschrijvingen verdeeld worden over meerdere jaren. In de bestemmingsreserve

gratis schoolboeken zal per school - over de jaren heen - het saldo van de school worden bijgehouden.

De incidentele december gelden hebben de scholen beleidsrijke ingezet in het kader van 'goed naar geweldig'. Middels een negatieve bestemmingsreserve wordt het negatieve exploitatieresultaat gedekt.

	Werkelijk 2012	Werkelijk 2013	Begroting 2012/2013	Begroting 2013/2014	Begroting 2014	Begroting 2014/2015
RESULTAAT	1.802.420	3.882.187	2.075.972	1.928.943	932.781	221.237*
+Correctie i.v.m. t-5 mnd bestorting	480.962	1.126.832	369.137	196.092	425.573	589.488
<i>RESULTAAT na 5-mnd bestorting</i>	<i>2.283.382</i>	<i>5.009.019</i>	<i>2.445.109</i>	<i>2.125.035</i>	<i>1.358.354</i>	<i>810.725</i>
Bestemmingsreserve	-1.378.809	-1.173.729	-893.821	-438.032	-285.856	-177.158
<b>Saldo na best. reserve /correcties</b>	<b>904.573</b>	<b>3.835.290</b>	<b>1.551.288</b>	<b>1.686.992</b>	<b>1.072.494</b>	<b>633.567</b>
Begrotingsdoelstelling voor de scholen			1.963.857	1.976.027	1.417.786	1.019.042

\*incl. 931.444 december-gelden

Als het resultaat wordt afgezet tegen de begrotingsdoelstelling voor de scholen van 1% (€ 1.019.501) blijft Dunamare met € 385k onder deze doelstelling. Deze afwijking wordt voornamelijk veroorzaakt door het Haarlem College, de Schoter Scholengemeenschap en het Haarlemmermeer Lyceum. Bijlage 1 bevat de optelling van alle exploitatiebegrotingen van de Dunamare scholen uitgesplitst naar kostensoort. In bijlage 2 worden de resultaten per school weergegeven. Hieruit blijkt dat het merendeel van de scholen een positief saldo laat zien. Er zijn een aantal scholen, die niet voldoen aan de begrotingsdoelstelling van 1%.

Bij de kostenplaats 'Schepen' is afgesproken, dat de school niet hoeft te voldoen aan de begrotingsdoelstelling van +1%. Dit tekort wordt deels opgevangen door het TCV en MAH.

Bij het Haarlemmermeer Lyceum wordt het tekort veroorzaakt door de nieuwe vestiging Zuidrand. In het schooljaar 14/15 wordt een 2<sup>e</sup> vestiging geopend.

Het Haarlem College heeft te maken met een daling van leerlingenaantallen. De kosten van het dure gebouw (afschrijvingen, grootonderhoud, energie) zijn niet te beïnvloeden. Om die reden heeft de school een bezuinigingsoperatie ingezet van 10% over de wel te beïnvloeden uitgaven. Ondanks deze operatie is het niet gelukt om op NUL uit te komen. Het CvB heeft een tekort toegestaan voor het schooljaar 14/15.

De Schoter Scholengemeenschap heeft al enkele jaren te maken met een dalend leerlingenaantal. Dit schooljaar is de instroom in leerjaar 1 sterk gestegen. Ondanks deze groei heeft de school dit jaar een tekort. Dit wordt o.a. veroorzaakt door de relatief kleine klassen in de bovenbouw. Het tekort wordt

opgevangen door de incidentele december gelden (€259k) volledig in te zetten in het schooljaar 14/15.

De geplande formatie - exclusief ziektevervangings - bedraagt voor het schooljaar 2013/2014 1.275 FTE. In de begroting van 2013/2014 was de verwachte inzet 1.220 FTE. Dit is een stijging van 4,5%.

## Investerings/Grootonderhoud 2014/2015

### Investerings

Er is voor de het schooljaar 2014/2015 voor € 6,4 mln. aan investeringen goedgekeurd. Dit is als volgt op te splitsen.

Inv. inventaris / app. 7jr	474.354
Inv. ICT apparatuur	2.081.290
Inv. inventaris 15jr	1.836.322
Investering transportmiddelen	6.662
Investering verbouwingen	2.004.225
<b>Eindtotaal</b>	<b>6.402.853</b>

In onderstaande overzichten worden de investeringen naar school uitgesplitst.

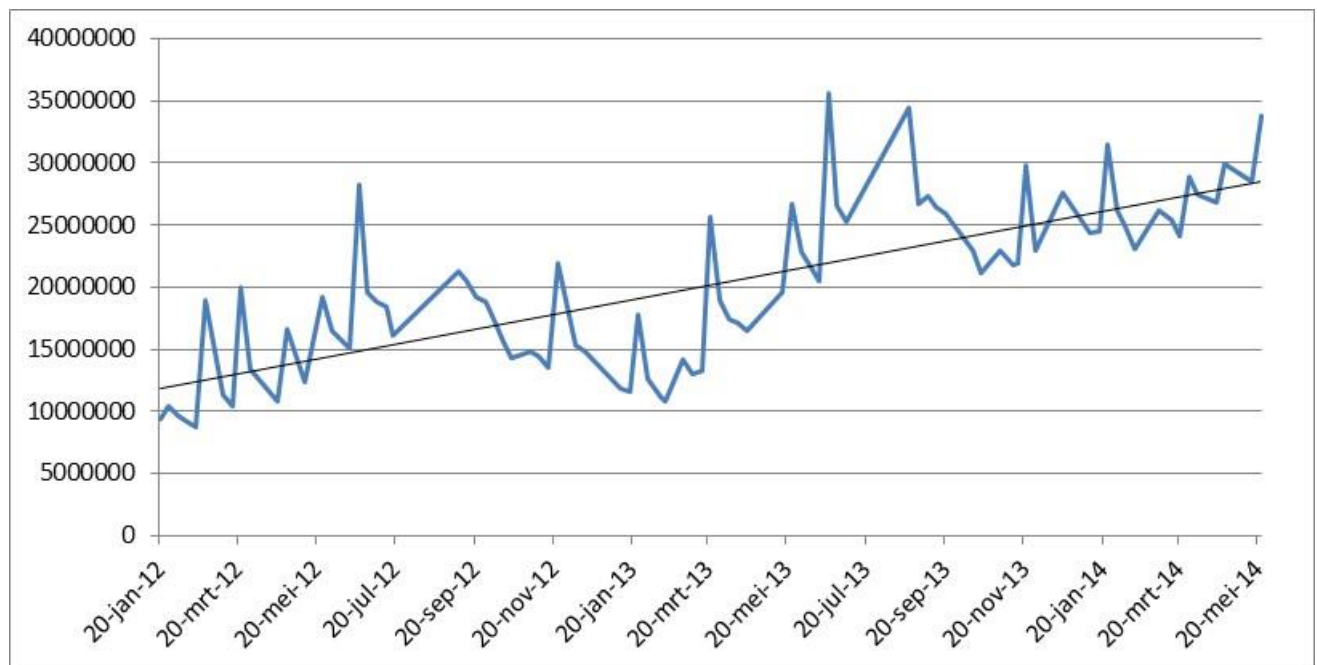
Rijlabels	Inv. ICT apparatuur	Inv. invent / app. 7jr	Inv. inventaris 15jr	Investering transportmid	Investering verbouwingen	Eindtotaal
Ambachtshuis Rebound	9.000		152.000			161.000
Coornhert Lyceum	128.350	9.600	21.850		643.000	802.800
Daaf Gelukschool	22.700		7.000			29.700
Dunamare Stafbureau	750.000	250.000			100.000	1.100.000
Expert academie	35.000					35.000
Gunning Daaf Geluk	11.300		7.000		13.700	32.000
Gunning SO	6.200	5.479				11.679
Gunning VSO	8.500				3.000	11.500
Haarlem College			79.338		211.000	290.338
Haarlemmermeer Lyceum	84.112	-185.894	-148.746		50.000	-200.528
Haarlemmermeer Lyceum Zuidrand	14.000	196.280	978.246			1.188.526
Hartenlustschool	42.304	22.000	10.000		20.000	94.304
Hoofdvaart College	152.000	59.000	5.000		95.000	311.000
Ichthus Lyceum	92.500	19.500	25.000		35.000	172.000
Maritiem College Velsen	25.260	4.719	19.536	2.662	12.100	64.277
Maritieme Academie Harlingen	92.390	31.000	329.260		82.800	535.450
Montessori College Aerdenhout	26.000		33.500		50.000	109.500
Paulus mavo/vmbo	95.500					95.500
Praktijkschool De Linie	15.500	8.500				24.000
Praktijkschool Uithoorn	15.600	15.000	6.000			36.600
Schepen		9.600	45.000			54.600
School voor Praktische Vorming Oost ter Hout	83.000	2.000	70.000		30.000	185.000
Schoter SG	95.200		8.252			103.452
Sterren College	32.018	18.101	100.139		638.625	788.883
Technisch College Velsen	23.656	3.669	10.347		13.000	50.672
Tender College IJmuiden	21.200	5.800	17.100	4.000	7.000	55.100
Vellesan College			60.500			60.500
Wim Gertenbach College	24.000					24.000
Dunamare Services	160.000					160.000
Duin en Kruidberg mavo	16.000					16.000
<b>Eindtotaal</b>	<b>2.081.290</b>	<b>474.354</b>	<b>1.836.322</b>	<b>6.662</b>	<b>2.004.225</b>	<b>6.402.853</b>

Dunamare streeft er naar dat de afschrijvingslasten (€4,7 mln.) gelijk blijven aan de investeringen. Dit jaar liggen de investeringen €1,7 mln. hoger door een aantal grote investeringen. Het betreft hier €0,7mln investering bij het Bestuursbureau i.v.m. het overgaan van de Dunamare omgeving naar de cloud. Het betreft hier een investering voor alle scholen van Dunamare. Daarnaast wordt er bij het Sterren College en Coornhert Lyceum een bouwkundige aanpassing aangebracht in het gebouw van €0,64 mln. Daarnaast wordt er een grote investering gedaan in de Haarlemmermeer Zuidrand van circa €1 mln. Het betreft hier een totale investering voor de inrichting van het nieuwe gebouw.

#### Grootonderhoud.

Het jaarplan 2014/2015 is nog niet gereed. De komende maanden zal er een inventarisatie plaats vinden van werkzaamheden die in de zomervakantie moet plaatsvinden. De nieuwe hoofd Facilitair te benoemen per 1 augustus krijgt de opdracht om het jaarplan 14/15 z.s.m. op te stellen.

## Liquiditeit



De liquiditeit heeft de afgelopen jaren een stijgende trend. Dit wordt veroorzaakt door een positief exploitatieresultaat en een onder-uitputting van het grootonderhoud. Door deze stijging liggen de liquiditeitsratio's van Dunamare boven het sectorgemiddelde. Ondanks de eindejaarsuitkering in de maand december 2013 is de liquiditeit verder gestegen. De stijging wordt verklaard door de eenmalige extra inkomsten (zgn. Herfstakkoord) in de maand december. De huidige liquiditeit bedraagt rond de € 25 mln. Dit bedrag is ruim boven de noodzakelijke liquiditeit om eventuele tegenvallers op te vangen.

Dunamare streeft naar een ideaalcomplex, waarbij de investeringen en uitgaven grootonderhoud gelijk zijn aan de afschrijvingen en de dotatie grootonderhoud. De totale geplande investeringen en uitgaven aan grootonderhoud bedraagt circa €10 mln. Dit bedrag wordt niet volledig gedekt met de afschrijvingen en de dotatie grootonderhoud (circa €7,6 mln). Het absoluut resultaat bedraagt -€120k. In het resultaat is wel de leerlingengroei meegenomen. Dunamare financiert deze groei voor. De verwachting is dat de liquiditeit met circa € 4 mln. zal afnemen. Ondanks deze daling, blijven de liquiditeitsratio's goed.

dotatie grootonderhoud	3.186.377
Afschrijvingen	4.673.313
totaal	7.859.691
Grootonderhoud	3.810.000
Investeringen	6.402.853
TOTAAL	10.212.853
effect liquiditeit	-2.353.162
exploitatieresultaat voor correcties	-120.719
t - 5 mnd-en financiering	-930.000
t- 1 jaar financiering groei gunning	-600.000
<b>Effect liquiditeit</b>	<b>-4.003.881</b>

De nieuwe hoofd facilitair zal onderzoeken in hoeverre er investeringsmogelijkheden zijn om met duurzame investeringen op middellange termijn (5-10 jaar) besparingen te realiseren. Dit is extra interessant gezien de zeer lage rente op de spaargelden van Dunamare. In de begroting is nog geen rekening gehouden met de een opbrengst i.v.m. de verkoop van het schoolgebouw aan de gedempte oude gracht. Vooral nog wordt uitgegaan van een netto-opbrengst van €900k. De opbrengst zal terug geïnvesteerd worden in verduurzaming van de huidige schoolpanden .

## Begroting boven schoolbudget

In het schooljaar 14/15 is het boven schoolbudget (voorheen Centraal Bureau) opgesplitst in een budget Dunamare services en Dunamare Bestuursbureau. Deze splitsing is het gevolg van de verdere invulling van het strategische beleidsplan. Om de dienstverlening richting scholen te optimaliseren is dit een noodzakelijke verandering. Daarnaast zorgt de splitsing ook voor een beter inzicht in de bovenschoolse budgetten.

Dunamare services richt zich op het 'ont-zorgen' van de scholen/directies t.a.v. centrale en decentrale administratieve processen. In bijlage 3 is Dunamare services door de Directeur Services uitgewerkt. Dunamare Bestuursbureau zal zich naast de ondersteuning richting de scholen gaan richten op de monitoring en ondersteuning van het CvB t.a.v. het strategisch beleidsplan 'van goed naar geweldig'.

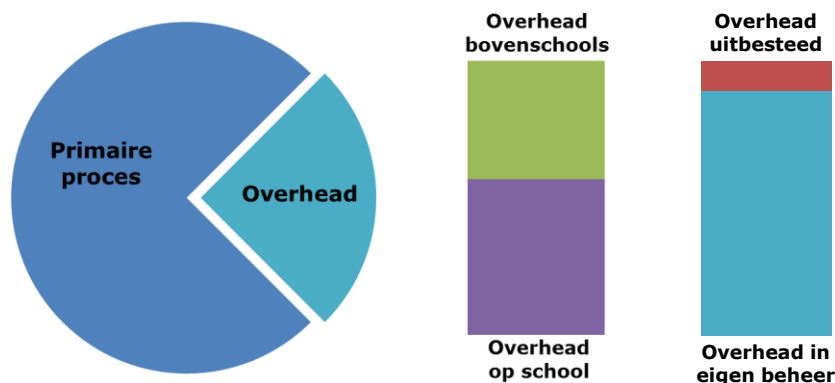
De totale inkomsten van Dunamare services en Dunamare Bestuursbureau bedraagt een vergoeding van de scholen aan de centrale organisatie. De scholen dragen 6,5% van de totale lumpsum af. De vergoeding wordt berekend over de regulier OCW-inkomsten (personeel en materieel). De kosten van de Centrale organisatie zijn op te splitsen in vijf onderdelen.

1. Personele lasten Dunamare Services
2. Personele lasten Dunamare Bestuursbureau
3. Bovenschoolse investeringen (ICT)
4. Bovenschoolse projecten
5. Centrale contracten + Beheerskosten Services/staf

De kosten van de 3 t/m 5 zijn budgettair ondergebracht onder de begroting van het Bestuursbureau. Omdat in de 6,5% naast de bovenschoolse overhead ook investeringen, projecten zijn opgenomen is moeilijk te bepalen of dit een te hoog of te laag percentage is.

Overhead binnen organisaties is een thema waar voortdurend aandacht naar uitgaat, zowel vanuit externe kanalen, zoals de media en de politiek, als interne kanalen, zoals een raad van toezicht en de GMR.

Overhead in onderwijsinstellingen kan gedefinieerd worden als het geheel van functies gericht op de sturing en ondersteuning van de medewerkers in het primaire proces. De overheadfuncties staan niet rechtstreeks ten dienste van de leerling. Overheadfuncties zitten op de scholen en op het bestuursbureau en kan daarnaast zijn uitbesteed. Schematisch ziet dit er als volgt uit.



Overheadpersoneel is noodzakelijk in iedere organisatie en zorgt ervoor dat de organisatie haar kerntaken in het primaire proces optimaal kan uitvoeren. Er bestaat echter geen blauwdruk van welke omvang de overhead moet hebben en hoe deze over functies moet zijn verdeeld. Op basis van onderzoek kan worden geconcludeerd, dat er bovendien nauwelijks een verband bestaat tussen de omvang en de kwaliteit van de overhead, maar dat een zeer grote of zeer kleine omvang van de overhead wel nadelen heeft voor de kwaliteit .

Publieke organisaties zouden moeten streven naar een minimumoverhead, zonder in de problemen terecht te komen. Wat het minimum zou moeten zijn, is niet bekend. Echter, door de transparantie over de overhead in de organisatie te vergroten, kan het gesprek hierover wel zinvol plaatsvinden en de grip op de overheadformatie worden vergroot. Benchmarken van de overhead helpt om daarin de juiste keuzes te maken.

Om deze reden is in het najaar van 2011 vanuit vier VO onderwijsbesturen (Dunamare Onderwijsgroep, Stichting LVO, Stichting Carmelcollege en de vereniging OMO) een benchmarkonderzoek uitgevoerd naar overhead binnen de organisaties. Naar aanleiding van diverse positieve reacties werd al snel de intentie uitgesproken om het onderzoek te herhalen, bij voorkeur met een groter aantal VO instellingen. Vanuit Dunamare en OMO is in de tweede helft van 2013 een hernieuwd onderzoek opgezet. In het overheadonderzoek was 22% van het leerlingenpopulatie van het VO vertegenwoordigd ( 28 schoolbesturen). Uit benchmark onderzoek blijkt dat Dunamare (19,9%) nagenoeg uitkomt op het benchmark overhead gemiddelde van 20% van de totale kosten.

In onderstaand overzicht is het bovenschoolsbudget (6,5%) opgesplitst naar de verschillende onderdelen.

		Budget	%
1	personele lasten Dunamare Services	1.454.905	1,4%
2	personele lasten Bestuursbureau	1.795.488	1,8%
3	afschrijvingslasten centrale investeringen	441.668	0,4%
4	contracten/beheerskosten/overige	2.074.228	2,0%
5	Reservering 'van goed naar geweldig'	850.000	0,8%
	<b>TOTAAL</b>	<b>6.616.289</b>	<b>6,5%</b>

Dunamare services is uitgebreid toegelicht in bijlage 3. De belangrijkste wijziging is de t.o.v. het huidige beleid is de aanstelling van de Hoofd Facilitair. In de begroting van Dunamare Bestuursbureau is een vacature Secretaris College van Bestuur opgenomen en een vacature HRM adviseur. In het bestuursformatieplan wordt verdere toelichting geven over de bovenschoolse formatie .

De formatie ziet er als volgt uit:

-Dunamare Bestuursbureau		-Dunamare Services	
communicatie	1,55	Alg. Secretariaat	1,19
control	3,00	Directeur Services	1,00
CVB	2,00	Facilitair	2,60
directie secretariaat	3,47	fin.adm.	6,39
HRM	5,01	Magister&Sharepoint&ICT	3,33
onderwijs & ICT	3,80	project	1,00
project	0,23	PSA	4,66

In bijlage 4 is het advies opgenomen t.a.v. de investeringen rond ICT. Het CvB is akkoord met het voorstel en is derhalve verwerkt in de begroting van het Bestuursbureau.

In bijlage 5 zijn de bovenschoolse kosten in detail uitgesplitst naar verdeeld naar kostensoort. Grote uitgaven zijn de externe accountantskosten (Circa €60k), vaste kosten t.a.v. een aantal systemen (merces, magister, 20/20 vision, Exact, Academiemanager. (circa €248k), loonkosten GMR (circa €110k) en een reservering voor de schoolopleiders van de Dunamare opleidingscholen voor een bedrag van €105k (5 personen x 1,5 dag). Voor drukwerk is een bedrag van €40k opgenomen voor het jaarverslag, het Dunamare tijdschrift en andere kosten rond Dunamare communicatie. In de begroting is onder grootboek 413300 Overig een bedrag opgenomen van €850k. Dit bedrag is gereserveerd voor 'van goed naar geweldig. Vooralsnog is het budget als volgt verdeeld naar de 3 thema's, onderwijs kwaliteit, goedwerkgeverschap en goed bestuur.

#### Onderwijskwaliteit (€415.000)

- Dunamare scholingsdag € 80.000
- 2-daagse /1-daagse directie/teamleiders € 45.000
- Innovatieve projecten in het kader van goed naar geweldig € 100.000
- Ondersteuning traject 'van goed naar geweldig' € 65.000
- Proces invoering nieuwe VMBO-examenprogramma's € 100.000
- Proces samenhangend aanbod zorgscholen € 25.000

#### Goed werkgeverschap (€360.000)

- Opleidingstrajecten directieuren/rectoren € 60.000
- Opleidingstrajecten teamleiders € 200.000
- Facilitering inzet docenten bovenschools € 100.000

#### Goed bestuur (€ 75.000)

- Verbeterprogramma van aanbod naar vraaggericht Dunamare Services € 75.000



## BIJLAGE

- Bijlage 1: Begroting Dunamare naar kostensoort
- Bijlage 2: Resultaten begroting per school
- Bijlage 3: Begroting Dunamare services
- Bijlage 4: Advies ICT
- Bijlage 5: Begroting Bestuursbureau en Dunamare services naar kostensoort