



DUNAMARE
ONDERWIJSGROEP

TOELICHTING BEGROTING 2014/15

Dunamare Services

Inhoudsopgave

1. TOELICHTING OP DE BEGROTING 2014/15	1
1.1 BELEIDSMATIGE UITGANGSPUNTEN.....	1
1.2 STAND VAN ZAKEN	2
2. PERSONEEL EN ORGANISATIE.....	7
2.1 FORMATIEOMVANG.....	7
2.2 SCHOLING	8
3. FINANCIËN	8
3.1 ALGEMEEN	8
3.2 TOELICHTING OP DE BATEN	8
3.2.1 <i>Overige baten, waaronder doelsubsidies en subsidies van gemeenten</i>	8
3.3 TOELICHTING OP DE LASTEN	8
3.3.1 <i>Algemeen</i>	8
3.2.3 <i>Afschrijvingslasten</i>	9
4. BEGROTINGSRESUME	9

1. TOELICHTING OP DE BEGROTING 2014/15

1.1 Beleidsmatige uitgangspunten

In voorjaar 2014 is een start gemaakt met het proces “Goed naar Geweldig”. Het doel is door “goed bestuur” en “goed werkgeverschap” het realiseren van hoge onderwijskwaliteit.

A. Goed Bestuur wordt gerealiseerd door:

- Actieve sturing op kwaliteit
- Scheiding van bestuur en toezicht op ieder niveau, cirkel van vertrouwen (VRV)
- Bestuurs- en Servicebureau
 - Continuïteit van organisatie
 - Dienstbaar, faciliterend en ondersteunend

B. De managementletter (ML) van KPMG (nov. 2013) is besproken in het CvB en de Audit Committee. KPMG meldt in de ML dat de “decentrale schooladministraties” een verhoogd risico zijn. De procedures (AO) betreffende leerlingadministratie&magister, personeel- en salarisadministratie en financiële administratie zijn niet synchroon met de centrale administraties. Daarbij wordt gesteld door AC en CvB dat de medewerkers van de decentrale administratie verplicht opgeleid moeten worden in het beheer van de administraties & magister, werkprocedures.

-
- C. Standaardiseren van processen/systeem ontwikkelen en waar moet invoeren, toepassen en handhaven.
 - D. Bestaande procedures en werkwijzen van de Services onderhouden, processen/werkwijze ontwikkelen daar waar handelingen worden verricht en geen proces/werkwijze bestaat.
 - E. Het uitbreiden van het aantal checks&balances in bestaande procedures/werkwijzen, zodat aan de voorkant van het proces ingegrepen kan worden.
 - F. Dunamare is een decentrale organisatie.
 - G. Collegiale visitatie van de decentrale administraties op bovengenoemde onderdelen (zie B), inclusief rapportage en plan van aanpak.

Dit alles raakt de werkwijze en functionele indeling van het Centraal Bureau "oude setting". Ingaande schooljaar 2014-2015 wordt het Centraal Bureau "oude setting" gesplitst in Staf Strategie en Services.

Strategie en Services vormen samen een team om bovenstaande doel te realiseren.

1.2 Stand van zaken

We onderscheiden de volgende administratieve processen die zowel op de scholen worden beheerd als bij Services in volgorde van belang:

1. Leerling- & Magister administratie, (LLN/Mag)
2. Financiële Administratie, (FA)
3. Applicatie beheer Magister, (APPL)
4. Personeel- en Salaris Administratie (PSA)
5. Facilitair (FAC)
6. ICT beheer (ICT)

1.2.1. Globale stand van zaken centraal en decentraal

Centraal (IST)

Conform de twee rapportages van KPMG zijn Centraal de basisadministraties FA en PSA op orde. De administratie Facilitair (HV/Inkoop) is niet op orde. De verdere inrichting van de AO van beide diensten vraagt aandacht. Dit in relatie tot de werkwijzen decentraal.

Het applicatiebeheer Magister is op centraal niveau goed georganiseerd. Dit vormt een belangrijke ondersteuning voor vragen van de lokale beheerders en magister medewerkers.

DDIS zorgt voor juiste informatie op basis van bronbestanden Exact, Mercedes en Magister.

De personeeldossiers zijn digitaal opgeslagen. De ontsluiting van de data voor HR is beperkt tot de HR adviseurs en CvB. Dit is een tijdelijke oplossing die voor de HR-strategie ontwikkeling niet voldoende is.

Decentraal (IST)

Vastgesteld is dat de decentrale administraties niet synchroon werken met de centrale processen.

Iedere schooladministratie heeft in de loop van de jaren een eigen systeem van beheer ontwikkeld. Meestal via excell/handmatige oplossingen. Binnen de scholen is weinig tot niks bekend over de bestaande procedures of werkwijzen. Gebaseerd op een drietal onderzoeken binnen drie scholen naar het niveau van de administratieve beheersing van de schooladministratie kan tenminste worden gesteld dat een groot aantal administratieve medewerkers onvoldoende zijn op- en/of begeleid in hun werkzaamheden. Of dat er een diversiteit aan taken en verantwoordelijkheden is gegeven aan deze medewerkers waardoor de kennis versnipperd en onvolledig is. Dit los van mogelijke werkdruk of prioritering in de werkzaamheden.

Kasbeheer is meestal niet voldoende in control. Dit blijkt uit waarnemingen van de verwerking van de kasstaten.

De verwerking van de “ouderbijdragen en overige schoolkosten” lijkt inefficiënt en tijdrovend. Veelal handmatig uitgevoerd via risicovolle excell-bestanden.

Dit heeft een kans op fouten in de registratie van de leerling- en financiële administratie en de magister databases. Met daarmee verhoogde financiële risico's op schoolniveau die niet tijdig geconstateerd worden. Dit betekent ook risico's onjuiste c.q. onvolledige (stuur) informatie uit de Magister databases waarmee zowel onderwijskundige (bijv. Vensters voor Verantwoording, onderwijsrendement risico's en daarmee ook financiële risico's (bekostiging leerlingen).

Als gevolg van de fouten die aan het begin gemaakt worden, vergt het een forse tijdinspanning en bijbehorende frustraties op aan het eind van het schooljaar om deze fouten te herstellen. Dit uit zich voornamelijk bij de controle van de bekostigingsgegevens (leerling administratie).

De personele administratie is via DDIS geregeld voor de personele mutaties. Dit proces verloopt binnen de huidige systematiek goed. De vraag is of het zowel aan de kant van de school als de PSA effectief is. Het beheer van personeel dossiers is op schoolniveau divers ingericht. Risicofactor is de onvolledigheid van het schooldossier t.o.v. het centrale dossier.

1.2.2. Centraal/decentraal (Soll)

Voor het schooljaar 2014-2015 start het majeure proces de decentrale administraties “in control” te brengen.

Het doel van de transitie is: alle decentrale schooladministraties (LLN/FA/PSA) werken met dezelfde werkwijzen voor de eerdergenoemde administraties. Dit kan alleen gerealiseerd worden door een verregaande standaardisatie van de werkprocessen.

Uitgaande van “gestandaardiseerde en begrijpelijke” werkwijzen ondersteunt door goed functionerende systemen dient de voorspellende waarde van de decentrale administraties verhoogd te worden.

Het moet uiteindelijk zo zijn dat de administratieve medewerker van de ene school binnen twee werkdagen in staat moet zijn voor minimaal 80% van de schooladministratie van een andere school uit te kunnen voeren.

Het tweede belangrijke doel is de voorspellende waarde van de administraties zover mogelijk te ontwikkelen via de standaardisatie dat er:

1. Juiste, tijdige en volledige (stuur) informatie kan worden opgeleverd
2. Het auditeren van administratie niet meer tijdrovend is
3. Dat er achteraf een marginale, incidenteel herstel noodzakelijk is.

Dit vergt van de huidige medewerkers, LLN/MAG, PSA, FA, APPL, van Services een verandering van een deel van hun taak. Allereerst blijven de huidige werkzaamheden doorgaan. Dat is belangrijk i.v.m. het blijven faciliteren van de scholen op minimaal het huidige niveau.

Naast de taak moeten de medewerkers van de scholen begeleid, getrained worden in het toepassen van de bestaande en nieuwe processen/werkwijzen. Deze begeleiding dient door medewerkers van Services uitgevoerd te worden met een "train de trainer" doelstelling. Hiervoor moet een team worden samengesteld van kennisspecialisten op werkwijzen van de administratieve processen met vaardigheden op gebied van kennisoverdracht.

De afdeling Facilitair van Services is conform de vastgestelde opdracht op orde gebracht met een adequaat en juist groot-onderhoud plan, goede procedures inzake aanbesteden, toewijzen en toezicht. De AO is goed georganiseerd en sluit aan op de (financiële) project administratie.

Alle dienstonderdelen Services kunnen "juist, tijdig en volledige" stuurinformatie opleveren.

1.2.3. Korte termijn (ontwikkelmodel)

In voorbereiding op opdracht van Services is een procesgroep (MT Services vanaf 1-8-2014) samengesteld uit de deskundigen op de genoemde administraties.

Er zijn een aantal processen die direct na de zomervakantie geïmplementeerd moeten worden om een aantal van de eerdergenoemde risico decentraal (fors) te verkleinen:

1. Standaardisatie leerlingdossiers alle scholen
2. Voorbereidingen digitaliseren leerlingdossiers
3. De kasprocedure (bijlage kaderbrief 2014-2015)
4. Samenstellen vaste structuur Magister per schoolsoort/onderwijssoort
5. "Product" Schoolloket voor de verwerking van de ouderbijdrage

Van al deze processen/producten zijn medewerkers Services kennisdragers, zij krijgen de opdracht de implementatie te ondersteunen, begeleiden en te monitoren.

1.2.4. Lange termijn

De opdracht van Services is puntsgewijs als volgt samen te vatten:

-
- Het ontzorgen van de scholen/directies zodat deze zich volledig kunnen richten op de ontwikkeling van de onderwijskwaliteit
 - Het definiëren van de dienstverlening (kruisjeslijst)
 - Continueren van de huidige werkzaamheden lln. admin. & magister, PSA , FA volgens “juist, tijdig en compleet”
 - Inventariseren bestaande procedures PSA, FA en Fac.
 - De procedures actualiseren en toetsen aan huidige wet- en regelgeving
 - Bestaande procedures “ombouwen” naar gestandaardiseerde, overzichtelijke en begrijpelijk werkwijzen op genoemde administraties. Deze worden ingevoerd in de schooladministraties. Betekent realiseren van het synchroniseren van de werkwijzen centraal en decentraal.
 - Medewerkers van de schooladministraties verplicht opleiden op deze nieuwe of aangepaste werkwijzen
 - Facilitaire dienst, inrichten en organiseren conform Audit 2014
 - Huisvesting en Inkoop zijn centraal georganiseerd.
 - Risicoanalyse door Services kennis specialisten per schooladministratie maken op lln. Admin & Magister, PSA, FA.
 - Risicoanalyse wordt gedeeld met school
 - Hoofd administratie
 - Directie school
 - CvB/control
 - Services zal via een P&C cyclus het toepassen van de ingevoerde werkwijzen monitoren, constateren en herstellen/verbeteren
 - Directies scholen worden consequent geïnformeerd over de invoering

Deze procesgroep heeft de opdracht gezamenlijk de ontwikkeling van de (de)centrale processen, de (nieuwe) check&balances in deze procedures, de afstemming onderling op de processen van de verschillende administratieve processen te monitoren en de samenwerking tussen de administraties te bevorderen. De procesgroep zal ingaande het schooljaar 2014-2015 een vast overleg team vormen. Doel is informeren voortgang scholen en interne samenwerking, plan maken op basis van constatering en toepassen.

Onder de procesgroep zijn kleine, effectieve werkgroepjes samengesteld die concreet bezig zijn met werkwijzen.

Er wordt een werkgroep van directieleden van scholen samengesteld om mee te denken/ontwikkelen over de aanpak van het invoeren van de werkwijzen, opleiden, monitoren en rapporteren hierover.

1.3. Knelpunten en ontwikkelingen

De procesgroep realiseert zich dat er meerdere aspecten zijn de een knelpunt opleveren:

1. De combinatie van uitvoeren van de bestaande werkzaamheden binnen Services en het onderzoeken en ondersteunen van de decentrale administraties
2. Draagvlak bij de schooldirecties voor standaardisatie van werkwijzen m.n. op gebied leerling administratie en magister
3. De keuze voor Merces 2.0, of continueren van Merces 1,0
4. Kennis en vaardigheidsniveau van de medewerkers decentrale administratie
5. Kennis en vaardigheidsniveau Magister
6. 21 Magister databases
7. Kennis niveau van de directie van de school op de decentrale administratie
8. Formatieve mogelijkheden grote en kleine scholen om de kennis en vaardigheden op de decentrale administraties in te richten.
9. Onderlinge vervangbaarheid administratieve medewerkers op scholen

Uitwerking knelpunten:

Ad 1.

Beoordelen of de huidige wijze van organiseren binnen de administratieve afdelingen efficiënt en effectief is. Zowel qua formatie als qua systemen (automatiseren/digitaliseren)
Beoordelen of met de huidige medewerkers het gewenste proces uitgevoerd kan worden (voor de zomervakantie worden functionering gesprekken georganiseerd met deze insteek)

Ad 2.

Bovenstaande knelpunten zijn een opdracht aan de procesgroep en de werkgroep directeuren om nader te bepalen en ideeën/oplossingen te maken. (tijdspad Q2 en Q3 2014)

Ad 3.

Per december 2015 verloopt het contract met Merces (salarisverwerker). Januari 2014 heeft Merces bekend gemaakt dat zij ingaande 2015 een samenwerking zijn aangegaan met Emerus (HR-today). Dit systeem heet Merces 2.0. Het is een webbased EMS/MMS/PSA systeem. Merces 1.0 is een SAP systeem, rapportages zijn gebaseerd op BO.

Merces 2.0 biedt verbeterde mogelijkheden voor het efficiënter beheren van personele- en salarismutaties. HR-strategische ondersteuning moet beoordeeld worden.

De tijdelijke werkgroep Merces 2.0 adviseert positief op de invoering voor PSA. Positief vanwege "one-data-entry" en "workflowmanagement" (veel losse papieren declaraties verdwijnen, mutaties gaan rechtstreeks etc..) De werkgroep adviseert voor HR-strategie een bijeenkomst voor HR/Directies scholen en CvB te organiseren om dat onderdeel kritisch te beoordelen.

Knelpunt: Europese aanbesteding met 1 jaar uitstellen naar 2015 invoeren per 1/1/2016.

Doel: ervaring opdoen met dit systeem om zodoende een goed PvE samen te stellen voor de EAB.

Afstemming met KPMG, CvB en AC dringend gewenst

Ad 4.

Onze kennisspecialisten starten (september) via Expertacademie met het opleiden van decentrale medewerkers op de gestandaardiseerde werkwijzen.

Ad 5. & Ad 6

Uit ervaringen met schoolbezoeken, de vragen die gesteld worden door de scholen en de trainingen die worden gegeven via de Expertacademie blijkt dat een groot aantal medewerkers onvoldoende kennis hebben van de mogelijkheden van Magister.

Er is indertijd gekozen voor het inrichten van 21 Magister databases. Ieder school heeft zijn eigen manier van inrichten en vullen van de data.

Magister is een zeer belangrijk onderdeel van de leerlingadministratie en een belangrijke (management) informatie bron.

Standaardiseren van de Magister database zal de duidelijkheid en beheersbaarheid van het systeem verbeteren. De eenduidigheid van de data verwerking en rapportages verbeteren. Open staat de vraag of Dunamare moet kiezen voor 1 database, schoolsoort gebonden database of situatie van 21 databases handhaven met eenduidige werkwijzen.

Ad 7.

Directies worden geïnformeerd door directeur Services.

Ad 8.

Binnen de procesgroep wordt concreet nagedacht over de vraag hoe de kleinere scholen, waar de administratieve functie versnipperd of juist alle taken bij één persoon zijn geplaatst, hoe die goed te faciliteren. Een idee is kennisspecialist inzetten voor meerdere kleine scholen op die scholen (vliegende keep).

Ad 9.

Op het moment dat de basisadministratieve werkwijzen op de administraties zijn ingevoerd moet het mogelijk zijn onderlinge medewerkers uit te wisselen of te laten vervangen binnen de scholen.

1..4. Ontwikkeling Facilitair (audit 2014)

Naar aanleiding van de Audit Huisvesting 2014 is een maatregel getroffen voor het voor de zomervakantie 2014 herinrichten van de afdeling Huisvesting & Inkoop naar Afdeling Facilitair. Daarvoor is een diensthoofd facilitair a.i. (kwartiermaker) aangesteld. De wervingsprocedure voor het aanstellen van een diensthoofd is inmiddels voor 1 juni 2014 afgerond. Start na de zomervakantie. Budgettair begroot.

2. PERSONEEL EN ORGANISATIE

2.1 Formatieomvang

Dunamare services heeft 19,6 fte.

2.2 Scholing

Onderdeel van Goed naar Geweldig is ontwikkelen van medewerkers. Services staat voor hoogwaardige dienstverlening.

Dit betekent dat met alle medewerkers een POP-afspraken moet worden gemaakt (Q3 2014). In Q3 2014 omdat op dat moment er meer duidelijkheid moet zijn over het niveau van de dienstverlening en de bijbehorende vaardigheden.

3. FINANCIËN

3.1 ALGEMEEN

Services is een uitvoerend organisatie onderdeel. De kosten zijn personele lasten.

3.2 TOELICHTING OP DE BATEN

De baten zijn een deel van de reguliere 6,5% afdracht van de scholen aan de Centrale Organisatie.

3.2.1 Overige baten, waaronder doelsubsidies en subsidies van gemeenten

Geen

3.3 TOELICHTING OP DE LASTEN

3.3.1 Algemeen

De lasten bestaan uit:

Lonen en salarissen	€ 1.279.319
Ziektevervangning	€ 25.586
Ongelabeld	€ 150.000

In de begroting is een bedrag van € 150.000 opgenomen. Dit bedrag is gereserveerd voor de volgende opties:

- het inzetten van extra formatie. De procesgroep vermoed dat er formatie nodig kan zijn om de ontwikkeling van de decentrale administraties te realiseren. De ideeën daarvoor staan gemeld.
- Het zo zijn dat er bij Services inzet noodzakelijk is wanneer de kennispecialisten op de scholen aan het werk zijn om de decentrale administraties te organiseren.

- Het is mogelijk dat vanuit de functionerings- en POP gesprekken blijkt dat medewerkers niet mee willen of kunnen met de verandering. Deze moeten wellicht vervangen worden. Daar kan sprake zijn van een zwaardere schaal.
- Er dient een efficiency onderzoek uitgevoerd te worden op de inzet van huidige systemen Exact en 20/20. Is de huidige structuur effectief of kan Exact het totale proces verwerken.
- Indien Merces 2.0 wordt ingevoerd moet er getrained worden in gebruik, moet het conversieproces uitgevoerd worden. De conversie kost geen geld, wel werktijd van medewerkers

Vanzelfsprekend geldt dat voorafgaand aan elke uitgave (of investering) t.l.v. het ongelabelde bedrag dit behandeld wordt in het CvB met een aanvraag en een motivatie.

3.2.3 Afschrijvingslasten

Staat open, vraag is of delen van de afschrijvingen toe te rekenen zijn aan staf of aan de operationele bedrijfsvoering

3.2.3.1 Vaste en administratieve lasten

Staat open: vaste lasten ICT, telecom/glasvezel, huisvesting, administratieve lasten als Merces en Exact etc.

Staat open :Personeellasten/WKR kosten

4. BEGROTINGSRESUME

Baten	€ 1.561.572
Lasten	€ 1.561.572
Saldo exploitatie begroting	€ 0

