

(Meerjaren)begroting Dunamare

2014/2015 - 2018/2019



Inhoud

Inleiding.....	3
Uitgangspunten begroting	4
Intern risicobeheersings- en controlesysteem	5
Planning- en controlcyclus	5
Risico's.....	7
Financiële continuïteit	7
'De basis op orde'	13
Uitgaven	16
Functiemix.....	16
Pensionering	16
Afschrijvingslasten	16
Grootonderhoud	17
Bijdrage service- en bestuursbureau	17
Meerjarenbegroting.....	18
Liquiditeitsprognose	19
Bijlagen.....	21

Inleiding

Middels deze meerjarenbegroting geeft Dunamare invulling aan de ambitie om de financiële sturing te baseren op toekomstige ontwikkelingen. Het is van belang om de baten en lasten op basis van een meerjarenperspectief in evenwicht te krijgen. Er moet een balans zijn tussen het enerzijds opbouwen van noodzakelijke financiële buffers en het inzetten van geld voor het onderwijs en de verbetering daarvan.

De meerjarenbegroting is gebaseerd op de bijgestelde begroting '14/'15 (= revisiebegroting '14/'15) en de werkelijk formatie eind 2014. Voor alle scholen zijn dezelfde variabelen gebruikt om deze begrotingen door te rekenen. Zo zijn de geprognosticeerde leerlingenaantallen gebaseerd op verschillende spreidingsonderzoeken en zijn de kosten gebaseerd op vaste indexeringen/aannames.

In de meerjarenbegroting is ook een begroting 2015 opgenomen. Deze is toegevoegd naar aanleiding van het verzoek van de gemeente Haarlem om op kalenderjaar te rapporteren. In overleg met de gemeente Haarlem is afgesproken dat de meerjarenbegroting Dunamare tevens zal dienen als kalenderjaarbegroting.

Uitgangspunten begroting

In de meerjarenbegroting staan meerdere variabelen en aannames. 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-bijdrage) blijven de komende jaren stabiel.
- Opname en kosten van de BAPO/Levensfasebewust personeelsbeleid rechten blijven gelijk t.o.v. de huidige verhouding.
- De inkomsten vanuit het ministerie van OC&W zijn gebaseerd op de door de VO-raad verstrekte gegevens.
- Bezuiniging op de lwoo/pro-bekostiging is -1% en loopt op tot -2% in '18/'19.
- De materiële bekostiging blijft gelijk.
- Gepensioneerden worden vervangen door personeel in dezelfde schaal te plaatsen in trede 5.
- De functiemix doelstelling van 01-10-2014 is meegenomen in de formatie.
- De dotatie grootonderhoud is gebaseerd op de huidige dotatiebedragen.
- De bijdrage service- en bestuursbureau (6,5%) wordt geheven over lwoo (ook bij verschuiving richting het samenwerkingsverband).
- De vervangingsinvesteringen zijn gelijk aan de afschrijvingslasten (= ideaal-complex).
- De zorgbudgetten en het marktaandeel lwoo blijven na 1 januari 2016 gelijk (passend onderwijs).
- In de nieuwe cao zijn afspraken gemaakt over levensfasebewust personeelsbeleid. De kosten van dit nieuwe beleid worden betaald uit de versoering van de BAPO-regeling. In de berekening wordt ervan uitgegaan dat de BAPO-regeling dit nieuw beleid dekt.
- Binnen Dunamare is afgesproken dat de NOA-gelden 4 jaar mogen worden ingezet. Indien een school na het schooljaar '14/'15 nog NOA-gelden heeft staan, worden deze over de resterende 3 schooljaren gelijkmatig verdeeld.

Intern risicobeheersings- en controlesysteem

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

Het College van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht over het gevoerde beleid. De Raad van Toezicht komt minimaal 6 keer per jaar bijeen. De leden van de Raad van Toezicht zijn tevens vertegenwoordigd in commissies (Audit & Risk Committee, Remuneratie Commissie en Commissie Onderwijs). De Audit & Risk Committee en Raad van Toezicht hebben twee keer per jaar contact met de externe accountant over de interimcontrole en de jaarrekeningcontrole.

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

Indien gewenst kan de Audit & Risk Committee direct contact opnemen met de controller van Dunamare. De controller is bij alle Audit & Risk Committee vergaderingen aanwezig en doet verslag van de financiële situatie van de organisatie. Elke vergadering is risk-management een vast agendapunt. Belangrijke onderwerpen van de afgelopen jaren zijn: financiële uitputting scholen, begroting, jaarrekening, interim-controle accountant, grootonderhoud en gesignaleerde risico's.

Planning- en controlcyclus

Dunamare werkt volgens een planning- en controlcyclus. In deze cyclus zijn zowel financiële als onderwijskundige indicatoren meegenomen.

De planning- en controlcyclus is op schooljaar ingericht. Hierdoor vallen de exploitatiebegroting en formatiebegroting samen. Naast een administratieve verlichting, geeft dit de directeur/rector de mogelijkheid om tussen de materiële en personele uitgaven de schuiven.

De financiële cyclus start jaarlijks met een uitgebreide kaderbrief, waarin de lange termijn 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 lopende schooljaar '14/'15 wordt gewerkt met een begrotingsdoelstelling van +1% van de rijksbijdrage. Deze 1% is bedoeld om tekorten bij scholen op te vangen. Op stichtingsniveau zal het verwachte resultaat uitkomen op nul.

Maandelijks krijgen de budgethouders (directeuren/teamleiders) via het datawarehouse DDIS (Digitaal Dunamare Informatie Systeem) inzicht in de uitputting. Aangezien circa 75% van de uitgaven wordt bepaald door loonkosten, wordt ook op medewerkersniveau inzicht gegeven in de geplande formatie en de werkelijke formatie. Door deze detaillering is inzichtelijk waarom er binnen de loonkosten afwijkingen zijn. Op basis van de maandelijkse 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. Zoals eerder aangegeven wordt op basis van deze meerjarenbegroting bepaald in hoeverre er op nieuw beleid noodzakelijk 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 (bijvoorbeeld nieuw strategisch beleidsplan Dunamare) of grote veranderingen (bijvoorbeeld verandering in de basisbekostiging) kan het wenselijk zijn om dit opnieuw meerjarig door te rekenen.

De afdeling Onderwijskwaliteit onderzoekt op dit moment nieuwe onderwijskundige rapportagetools (MMP/CumLaude). Op dit moment werkt Dunamare al met een Vroegtijdig Waarschuwing Systeem (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. Doordat het mogelijk is om in te zoomen op de berekende informatie, kan een school zien welke leerlingen/vakken goed en slecht scoren op de kwaliteitskaart. Een nieuwe rapportagetool moet het huidige systeem vervangen en nog meer informatie geven over de voortgang van de onderwijsresultaten van de scholen.

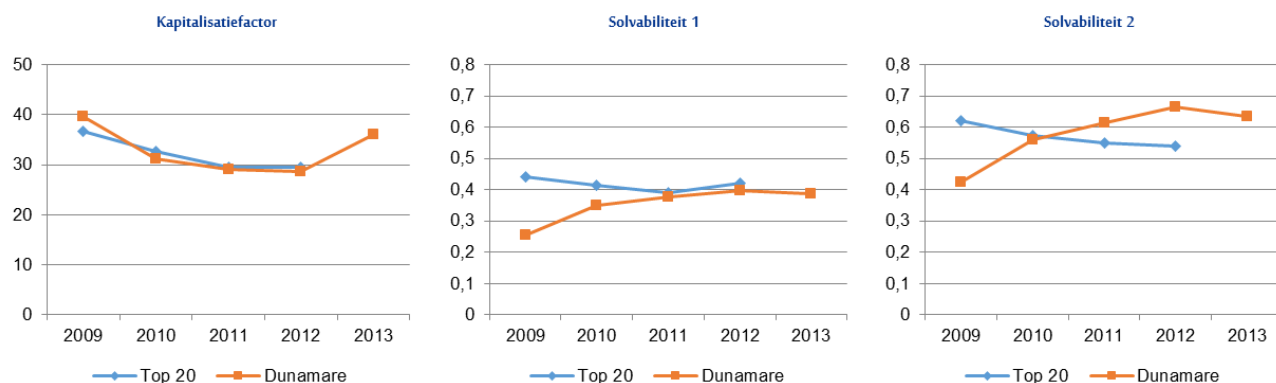
Risico's

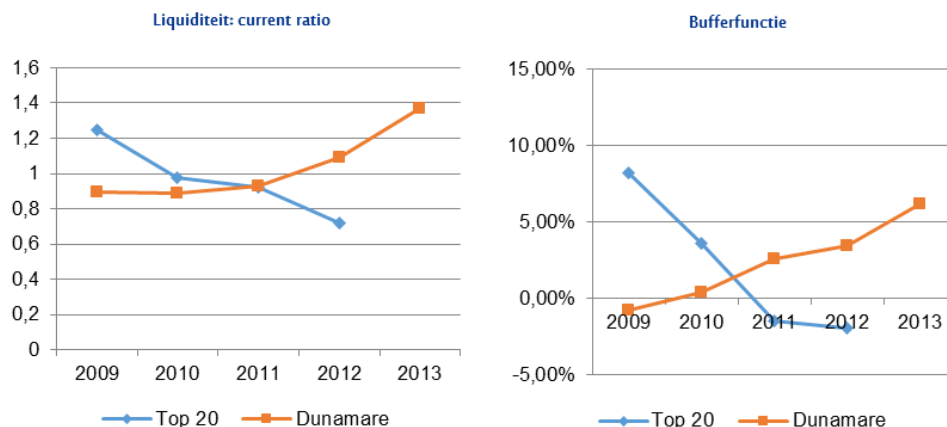
In de notitie reservebeleid van Dunamare is een risicoprofiel opgenomen. Middels de meerjarenbegroting wordt het risicoprofiel van Dunamare bijgesteld. Indien mogelijk wordt een risico in de meerjarenbegroting doorgerekend. In onderstaande paragrafen wordt aangegeven of risico's zijn toe- of afgenomen.

In de financiële doorrekening van de meerjarenbegroting is met een aantal van deze risico's rekening gehouden. Doordat de risico's in beeld zijn gebracht, wordt er waar mogelijk gestuurd op deze risico's. Op stichtingsniveau kan gezegd worden dat het risicoprofiel niet is gewijzigd. De leerlingenprognose zal de komende jaren stijgen. Er is echter wel een aantal risico's die extra aandacht vragen. Zo is erg grote onzekerheid over passend onderwijs op de Gunningschool en levert de splitsing van de Haarlemmermeer Lyceum in twee schoolgebouwen een tekort op. In onderstaande paragrafen worden de risico's toegelicht.

Financiële continuïteit

Het 4^e jaar op rij zijn er verbeteringen m.b.t. solvabiliteit, liquiditeit en rentabiliteit, waardoor Dunamare boven het landelijk gemiddelde uitkomt. 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.

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. Afgelopen jaar is dit toegenomen. Dit komt doordat Dunamare de vermogenspositie heeft versterkt middels positieve exploitatieresultaten.

Solvabiliteit 2 wordt berekend als het eigen vermogen + voorzieningen gedeeld wordt door het totale vermogen. Solvabiliteit 2 ligt boven het gemiddelde. Dit wordt veroorzaakt doordat Dunamare een relatief hogere 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 korte termijnverplichtingen te voldoen. Dit is de verhouding tussen de vlottende activa en het kort vreemd vermogen. Als gezonde waarde wordt een ratio van meer dan 1 gezien. In 2013 bedraagt de current ratio 1,37.

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 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. Volgens de richtlijn van het ministerie moet dit rond de 5% zijn.

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 4 jaar is het Dunamare gelukt om een

exploitatieresultaat te behalen van respectievelijk € 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 onderstaande schema weergegeven. In de laatste 2 kolommen zijn de landelijke cijfers weergegeven.

Kengetallen financiële positie							Gem VO5	Gem VO5
Kengetallen financiële positie	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2012	2011
Solvabiliteit 1	0,30	0,25	0,35	0,38	0,40	0,39	0,43	0,39
Solvabiliteit 2 (incl. voorzieningen)	0,52	0,42	0,56	0,61	0,66	0,63	0,56	0,53
Liquiditeit (current ratio)	1,05	0,90	0,89	0,93	1,09	1,37	0,90	0,78
Rentabiliteit	-1,2%	1,2%	2,1%	1,2%	1,5%	3,0%	1,2%	-1,1%
Kengetallen overig								
Kapitalisatiefactor	41,87	39,59	31,04	29,09	28,66	35,95	28,94	30,4
Personele lasten / Totale lasten	73,8%	70,7%	70,9%	70,6%	71,0%	70,6%	78,7%	78,4%
Rijksbijdragen / Totale baten	92,4%	92,1%	93,2%	92,4%	93,0%	93,4%	91,5%	91,5%
Personeel / Rijksbijdragen	81,2%	75,9%	74,6%	75,6%	75,3%	73,3%	85,1%	86,7%

Op stichtingsniveau is de financiële continuïteit gewaarborgd door een goede planning- en controlcyclus op basis van een meerjarenbegroting en liquiditeitsbegroting. Belangrijk sturingsmechanisme is dat de formatie/begroting wordt bijgesteld aan het werkelijke leerlingenaantal. Eventueel boventallig personeel wordt herplaatst. In principe moet elke school een doelstelling realiseren van +1% van de rijksbijdrage. Middels een rapportagecyclus/systeem 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 grote transparantie over de financiële uitputting.

(Nieuw)bouwprojecten en grootonderhoud

Een groot aantal nieuwbouwprojecten is de afgelopen jaren afgerond (Haarlem College, Sterren College, Ichthus Lyceum, Praktijkschool Uithoorn, Daaf Gelukschool, Prof. dr. Gunningschool VSO, Vellesan College, Haarlemmermeer Lyceum-Zuidrand en meerdere renovaties). Indien er 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. De desbetreffende projecten zijn succesvol afgerond.

Voor Praktijkschool Oost ter Hout is grootschalige renovatie gepland. Deze renovatie zal slechts beperkt bekostigd worden vanuit gemeentelijke gelden. In eerste instantie was de inschatting dat de school circa €1,1 mln. zelf moet investeren. Gedurende de renovatie zijn grote tegenvallers in het monumentale pand naar voren gekomen. Dit project laat een overschrijding zien van €560k. De verwachting is dat de gemeente Haarlem 160k zal dekken. De overige €400k moet vanuit de exploitatie van de school worden opgevangen. In de begroting is rekening gehouden met een jaarlijkse kostenstijging van €40k per jaar. Uit de meerjarenbegroting blijkt dat de school bij ongewijzigd beleid geen sluitende begroting heeft.

Voor het Vellesan College is uitbreiding gepland. Uit de verschillende studies blijkt dat de plannen niet passen in het gemeentelijk budget. Om die reden zal de school zelf €800k moeten investeren (€26k per jaar). Gezien het feit dat een uitbreiding vaak samenvalt met nieuwe inrichtingselementen is daarnaast de begroting een extra afschrijvingslast opgenomen van €4k per maand. Uit de meerjarenbegroting blijkt dat de school deze extra lasten de komende jaren kan dragen.

Voor bijna alle gebouwen zijn er Meerjarenonderhoudsplannen (MJOP) aanwezig. Elke school doet een dotatie op basis van deze MJOP's. Scholen hebben niet de mogelijkheid om af te wijken op deze systematiek. Op deze manier wordt gegarandeerd dat er in de exploitatie voldoende reservering plaatsvindt voor het onderhoud van het gebouw.

Het afgelopen jaar is het beheer van planmatig grootonderhoud verder geprofessionaliseerd. Jaarlijks zal er circa €3 mln. aan grootonderhoud gedoteerd moeten worden. Dit is circa €0,5 mln. lager dan voorgaande jaren. Deze verlaging is het gevolg van een bijstelling van de systematiek.

Vanuit de afdeling Facilitair zal de komende jaren extra aandacht zijn voor de aanbestedingsrichtlijnen, de rapportages en aanbestedingsvoordelen. Door de gewijzigde aanbestedingsrichtlijnen is het risico om te voldoen aan de wettelijke kaders toegenomen.

Materiële bekostiging

Het risico t.a.v. het achterblijven van de materiële bekostiging bij de werkelijke uitgaven is sterk afgenomen. Doordat in het verleden geen indexering heeft plaatsgevonden van de materiële bekostiging, waren scholen genooddaakt te bezuinigen op de personele inzet. Per 2014 is de materiële bekostiging geïndexeerd op 7,7%. De materiële bekostiging op Dunamare-niveau stijgt €890k. In de huidige begroting is zowel bij de inkomsten als uitgaven geen rekening gehouden met inflatie.

Personele bekostiging

De taakstellende bezuinigingen in het lenteakkoord 2013 van structureel -1,08% en de bezuinigingen vereenvoudiging bekostiging (-1,09%) en vermindering profielen (-0,91%) zorgde in eerste instantie voor sterke achteruitgang van de inkomsten. Dunamare-breed betekende dit een structurele bezuiniging van circa € 2,4 mln. Het overgrote deel van deze bezuinigingen zou opgevangen moeten worden door het verminderen van de personele inzet binnen de organisatie.

Door het Nationaal Onderwijs Akkoord (NOA) is een groot deel van deze bezuinigen teruggedraaid. Een groot deel van deze extra gelden zullen wel gebruikt moeten worden voor de nieuwe cao-onderhandelingen, kwaliteitsverbetering van schoolleiders en docenten. In onderstaande schema zijn de verschillende effecten zichtbaar gemaakt als percentage van de lumpsum-vergoeding.

De lumpsum-vergoeding zal worden verhoogd door budget voor onderwijshuisvesting vanuit het Gemeentefonds over te hevelen. Dit is bekrachtigd in het Nationaal Onderwijs Akkoord (NOA). Hier is geschat dat het voor het VO om +2,02% vanaf 2015 zal gaan. Aan deze extra middelen zijn geen extra taken verbonden.

Als uitvloeisel van het NOA komen extra middelen voor het VO beschikbaar, vooral bestemd voor kwaliteitsverbetering van docenten en schoolleiders. Het gaat om +0,6% in 2015, oplopend naar +2,26% vanaf 2017. In het NOA is afgesproken dat er modernisering van de arbeidsvoorwaarden moet plaatsvinden. De VO-raad gaat ervan uit dat dit bedrag wordt toegevoegd aan de personele lumpsum.

In het NOA is afgesproken dat het VO in 2013 de beschikking krijgt over 1,18%. Deze middelen zijn bedoeld voor het behoud van werkgelegenheid in 2014 en worden uitgekeerd in de vorm van een kasschuif. In 2016 en 2017, als de opbrengsten van de intensivering oplopen, dient dit bedrag in twee delen te worden terugbetaald. Doordat per 2015 de huisvestingmiddelen vanuit het gemeentefonds vrijkomen leidt dit niet tot een daling van de Gemiddelde Personeels Last (GPL).

In het NOA is afgesproken dat de VO-sector in 2014 extra loonruimte krijgt als de sector erin slaagt een CAO af te sluiten. Deze incidentele, extra loonruimte bedraagt voor het VO 0,22%. Welk bedrag aan loonruimte daardoor structureel vrijkomt, wordt waarschijnlijk pas in de loop van 2015 bekend.

Ophoging GPL vanwege compensatie werkgeverslasten: het gaat om ongeveer 0,18% van de personele lumpsum. De werkgeverslasten zijn aanzienlijk sterker gestegen, vooral door hogere pensioenpremies en hogere premies voor de ziektekostenverzekering.

In het kader van het actieplan leerkracht zal er structureel 3,37% toegevoegd worden aan de lumpsum-vergoeding. Voor de peildatum van 1-10-2014 zal Dunamare het percentage LC- en LD-docenten moeten laten stijgen. In de meerjarenbegroting wordt uitgegaan van dit streefcijfers per 1-10-2014. In de meerjarenbegroting zijn willekeurige personen aangewezen om te voldoen aan de functiemix doelstellingen. Op deze manier wordt berekend wat het effect is op de loonkosten.

Structureel komt +5,99% beschikbaar voor het VO. In 2013 komt incidenteel een bedrag van ongeveer 217 miljoen euro beschikbaar, dat in 2014 kan worden besteed. Dit verklaart de min van 2014. In de meerjarenbegroting is rekening gehouden met het verloop van de bekostiging van deze incidentele gelden. De meerjarenbegroting gaat uit van een groei van 3% in 2014.

Formatieve ontwikkeling

In de meerjarenbegroting wordt ervan uitgegaan dat de formatie voor directie en ondersteunend personeel gelijk zullen blijven. De formatie van het OP zal meebewegen met de leerlingenfluctuatie. In het schema op deze bladzijde is personeel weergegeven of een school groeit of krimpt. De gegevens zijn exclusief ziektevervangings (circa 2%). De formatie van directie bedraagt 27 fte. Dit is exclusief de teamleiders. Deze functie is in het functieboek van Dunamare opgenomen onder het OOP. Het OOP bedraagt 333 fte. De formatie OP zal de komende jaren stijgen van 903 fte naar circa 933 fte.

Passend onderwijs

Passend onderwijs heeft grote gevolgen voor de ondersteuningsgelden van de zorg- en

praktijkscholen. Vanaf 1 januari 2016 worden de samenwerkingsverbanden verantwoordelijk voor het toewijzen van de ondersteuningsgelden aan leerlingen, die een beroep doen op lwoo en pro. De RVC's, die nu de indicatie toewijzen, worden opgeheven. De samenwerkingsverbanden ontvangen per 1 januari 2016 de lumpsumbekostiging voor de zgn. lichte ondersteuning (= lwoo en pro).

Op dit moment ontvangt Dunamare circa €10 mln. aan lwoo en pro gelden. Deze gelden zullen niet meer direct bij Dunamare binnenkomen. Vooralsnog wordt in de begroting ervanuit gegaan dat deze gelden één op één worden doorgestort door het samenwerkingsverband.

Er wordt momenteel een onderzoek gedaan naar het loslaten van de voorwaarden voor scholen om voor lwoo-bekostiging in aanmerking te komen (= de zgn. lwoo-licentie). Ongeveer driekwart van de vo-scholen met vmbo beschikt over een lwoo-licentie. Dunamare heeft veel van dit soort scholen. Indien de huidige lwoo-licenties worden losgelaten, is de kans groot dat het Dunamare marktaandeel m.b.t. lwoo-leerlingen zal afnemen, datzelfde is dan voor de lwoo-gelden van toepassing. Vooralsnog is in de meerjarenbegroting ervan uitgegaan, dat de leerlingenprognoses van het lwoo stabiel blijven.

Door passend onderwijs zal de instroom op de Gunningschool (VSO, SO en VSO-DG) onder druk komen te staan. Op dit moment is er bij de desbetreffende scholen nog onvoldoende zicht wat de effecten zullen zijn op het leerlingenaantal. In de meerjarenbegroting is het aantal vooralsnog stabiel gehouden.

De overige subsidies

In onderstaande overzicht staan de landelijke bedragen in mln. euro's. In de meerjarenbegroting is derhalve uitgegaan van gelijkblijvende doelsubsidies.

nr.	x € 1 mln.	2013	2014	2015	2016	2017	structureel
11	efficiencykorting schoolboeken		-30,0	-30,0	-30,0	-30,0	-30,0
12	prestatiebox	+48,0	+50,0	+51,0	+51,0	+51,0	+51,0
13	afschaffen maatschappelijke stages				-50,0	-55,0	-55,0
14	Betere leraren en schoolleiders			+28,0	+28,0	+35,0	+35,0

Personeel

De gemiddelde leeftijd van het personeel zal de komende jaren blijven stijgen. Naast het feit dat de pensioenleeftijd stijgt, heeft Dunamare relatief veel ouder personeel. Het aantal oud BAPO-gerechtigden neemt hierdoor toe. Daarnaast zal de uitstroom van bevoegde docenten moeten worden opgevangen door de werving van nieuwe (bevoegde) docenten.

Onderwijskundig

Dunamare heeft één school (Sterren College) waar het toezicht van de onderwijsinspectie is aangepast. De school is bestempeld als zwak. Inmiddels is er een onderwijskundig verbeterplan en zijn er aangepaste lesprogramma's ingesteld.

'De basis op orde'

Om meerjarige financiële sturing te geven aan de organisatie is het van belang dat de basis van de financiële boekhouding (= functies) op orde is. 'De basis op orde' is de titel van het accountantsverslag 2010. Uit de titel blijkt dat het fundament voor een goede informatievoorziening op orde is. De afgelopen jaren zijn de werkprocessen gestroomlijnd en is de financieel-administratieve organisatie verder ingericht.

Binnen Dunamare is daarbij de organisatorische kant op orde. Er is een duidelijke taakverdeling en toedeling van verantwoordelijkheden binnen de organisatie. Binnen Dunamare onderscheiden wij drie financiële verantwoordelijkheden: Raad van Toezicht, College van Bestuur en de directeur/rector.

De Raad van Toezicht houdt toezicht op de uitvoering van het algemeen beleid door het bestuur. Aangezien de financiële taken van de toezichthouders belangrijk zijn, is er een Audit & Risk Committee binnen de Raad van Toezicht. Binnen dit Committee is de financiële deskundigheid gewaarborgd. Het College van Bestuur is eindverantwoordelijk voor de (strategie en continuïteit van de) organisatie. De directeur/rector van de school is integraal verantwoordelijk voor de school. Binnen deze verantwoordelijkheid valt ook de eigen exploitatie- en investeringsbegroting.

Vanwege de noodzakelijke 'checks and balances' is er binnen Dunamare een afdeling Control. De afdeling Control ondersteunt het College van Bestuur en de scholen. De concerncontroller verzorgt ook de financiële rapportages richting de Audit & Risk Committee.

In het kader van de verdere professionalisering van de organisatie is de bestuursstructuur, strategische agenda en de centrale dienstverlening verder geëvalueerd. Hiervoor is een externe partij (EY) ingehuurd om het College van Bestuur hierover te adviseren. Hierbij zullen ook de voorbereiding en het initiëren van beleid besproken worden. Doel is om de interne besluitvormingsstructuur nog meer af te stemmen op de gehele organisatie. In dit advies wordt ook de inrichting van de centrale organisatie bekeken.

Voor de komende 2 jaar is een belangrijk aandachtspunt de decentrale administraties op de scholen verder te professionaliseren. Naast het beter laten aansluiten van de administraties is het van belang de werkprocessen op de centrale administraties (op het service- en bestuursbureau) en decentrale administraties (op de scholen) beter op elkaar te laten afstemmen.

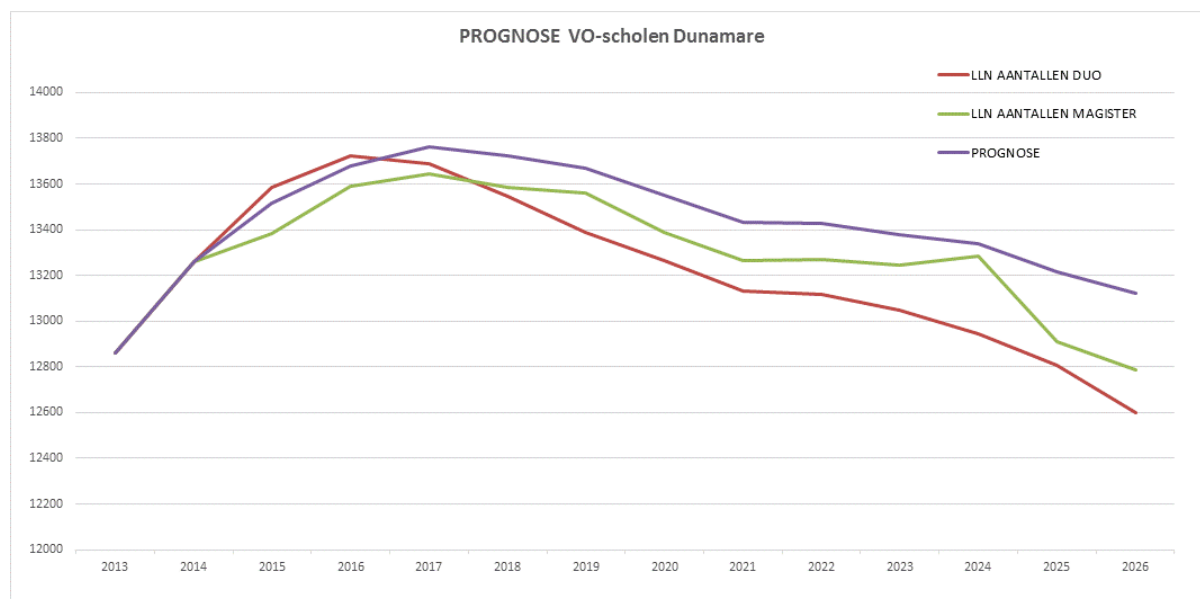
Leerlingenontwikkeling

Voor de begroting '15/'16 tot en met de begroting '18/'19 is een leerlingenprognose berekend op basis van de indexcijfers van het onderzoeksbureau ResearchNed & QDelft. 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 01-10-2014. Binnen elke school (op de Prof. dr. Gunningschool en het Schoter na) 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. Leerlingen, die buiten de indexering vallen, zijn niet meegenomen en zijn voor alle jaren gewogen op het kengetal 100. Vooral bij kleine scholen en scholen met veel leerlingen buiten de regio kan dit een grote invloed hebben op de prognose.

DUO heeft een leerlingenprognose per brinnummer afgegeven. In onderstaande grafiek worden de leerlingenaantallen volgens DUO in 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 paarse lijn geeft de prognose weer die is opgenomen in de meerjarenbegroting. In de paragraaf leerlingenontwikkeling wordt toegelicht welke leerlingenaantallen zijn geprognostiseerd in de doorrekening per school. Vooral op de langere termijn is er een zeer sterke afwijking tussen de DUO-doorrekening en de doorrekening op basis van de gemeentelijke indexcijfers.



Omdat er een prognose is gemaakt per brinnummer, is bij de brinnummers 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 de 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 komende jaren rekening te houden met een teruglopend leerlingenaantal. Tevens valt op dat de DUO rekening t.a.v. het Haarlemmermeer Lyceum/Hoofdvaart College (19TI) sterk afwijkt t.a.v. de doorrekening door Control. 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.

Uitgaven

Funcitiemix

De functiemix verplicht Dunamare de komende jaren een groot aantal docenten te benoemen in een LC- en LD-schaal. In bijlage 2 is per school aangegeven wat de verwachte groei moet zijn per 01-10-2014. In de meerjarenbegroting is in het schooljaar '15/'16 rekening gehouden met deze groei. De afdeling Control heeft op basis van de doelstelling een willekeurige ophoging doorgevoerd in de personeelsformatie.

De functiemix wordt bekostigd vanuit twee geldstromen. De landelijke functiemixgelden (onderdeel van de lumpsum) en randstadmiddelen worden via een aparte beschikking uitgekeerd. Wanneer je de inkomsten en uitgaven tegen elkaar afzet zijn de inkomsten de afgelopen jaren meer dan dekkend geweest.

Pensionering

In de meerjarenbegroting worden medewerkers die de pensioenleeftijd hebben bereikt, vervangen door een goedkopere medewerker. 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 '18/'19 dalen (- €155k).

De komende vier jaar gaat er in totaal 145 fte met pensioen. In onderstaand overzicht wordt een verdeling weergegeven over de komende jaren.

Rijlabels	schooljaar 15_16.	schooljaar 16_17.	schooljaar 17_18.	schooljaar 18_19.	Eindtotaal
DIR	4,20	1,00	1,00	1,00	7,20
OOP	13,95	6,80	7,82	13,12	41,70
OP	30,51	15,11	21,76	29,64	97,02
Eindtotaal	48,65	22,91	30,59	43,76	145,92

De pensioneringsgolf i.c.m. de verwachte formatieve groei door leerlingenstijging zorgt ervoor dat de komende 4 jaar veel nieuwe personeelsleden moeten worden aangesteld. De komende vier jaar gaat het om 130 fte (circa 200 medewerkers). Dit staat nog los van het reguliere personeelsverloop. Dit was de afgelopen jaren circa 10% van het totale personeelsbestand (160 medewerkers per jaar).

Dunamare zal om die reden de komende jaren extra aandacht hebben voor de strategische personeelsplanning.

Afschrijvingslasten

In de meerjarenbegroting wordt uitgegaan van gelijkblijvende afschrijvingslasten. Jaarlijks zal er in totaal €4,8 mln. aan investeringen worden vervangen.

Vanaf het schooljaar '15/'16 zal extra geïnvesteerd worden in duurzaamheid. In totaal is vooralsnog een bedrag van €2 mln. gepland. Deze investeringen zullen leiden tot een verlaging van de exploitatiekosten (o.a. energiekosten). Omdat de afschrijvingslasten worden opgevangen door een

verlaging van de exploitatiekosten zijn deze investeringen niet meegenomen in de begroting. Wel is deze investering meegenomen in de liquiditeitsprognose.

Grootonderhoud

In de begroting is de dotatie grootonderhoud conform het meerjarenonderhoudsplan opgenomen. De dotatie grootonderhoud is gelijk aan de begroting '14/'15. Het grootonderhoudsplan is gekoppeld aan een plan ter verduurzaming van de gebouwen. Met de gemeente Haarlem is afgesproken dat de verkoop van de Gedempte Oude Gracht (circa 900k) ten gunste zal komen van verduurzaming van de gebouwen in de gemeente Haarlem. Deze investeringen in de Haarlemse scholen wordt verwerkt in het jaarplan '15/'16.

Bijdrage service- en bestuursbureau

In de meerjarenbegroting wordt uitgegaan van een bijdrage van 6,5% aan het service- en bestuursbureau. Door de stijging van de personele vergoeding en materiële vergoeding stijgen deze de komende jaar sterker dan de uitgaven. In het schooljaar '18/'19 resulteert dit in een positief overschot van circa 150k.

Vanaf 1 januari 2016 zal Dunamare de pro-/lwoo-gelden niet meer rechtstreeks van het ministerie van OC&W ontvangen. Hierdoor daalt de totale lumpsum-vergoeding met circa €10 mln. In de huidige systematiek van doorberekeningen zou daardoor de bijdrage van het service- en bestuursbureau met 650k dalen. In de meerjarenbegroting wordt ervan uitgegaan, dat van de gelden die van het samenwerkingsverband worden ontvangen, er ook 6,5% wordt geheven voor de bijdrage aan het service- en bestuursbureau.

Meerjarenbegroting

In bijlage 1 is de totale Dunamare-begroting per grootboekrekening weergegeven. Het betreft hier een optelling van alle Dunamare-scholen (inclusief het service- en bestuursbureau). Eventuele onderlinge verrekeningen (inter-company) zijn niet uit de cijfers gecorrigeerd. In onderstaand schema wordt de resultaatontwikkeling Van Dunamare weergegeven. Hierin is ook de begroting 2015 opgenomen. Zoals eerder aangeven heeft er geen financiële bijsturing plaatsgevonden van de directeuren.

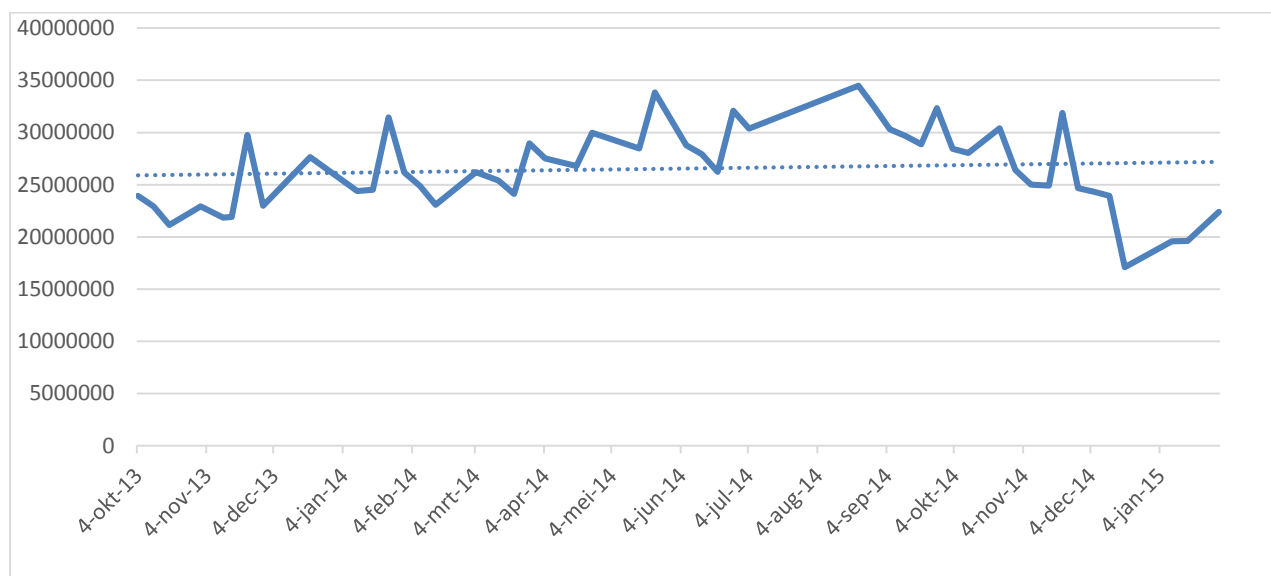
revisie 14_15	schooljaar 15_16	KALENDERJAAR	schooljaar 16_17	schooljaar 17_18	schooljaar 18_19
Saldo na BR/Corr.	Saldo na BR/Corr.	2015	Saldo na BR/Corr.	Saldo na BR/Corr.	Saldo na BR/Corr.
776.710	907.289	831.118	1.781	-225.236	-638.631

Uit de meerjarenbegroting blijkt dat op stichtingsniveau pas in het schooljaar '17/'18 een tekort wordt voorzien.

Per school zal beleid worden ontwikkeld om niet in, of zo snel mogelijk uit, de rode cijfers te komen.

Liquiditeitsprognose

De komende jaren is de verwachting dat de liquiditeit zal dalen. De mutatie in de liquiditeit wordt veroorzaakt door het negatieve exploitatieresultaat (na bestemmingen) en de extra investeringen naast de vervangingsinvesteringen. In onderstaand schema is de liquiditeit van de afgelopen 2 jaar weergegeven. De liquiditeit heeft een stijgende trend. Dit wordt veroorzaakt door een positief resultaat en een onder uitputting van het grootonderhoud. De daling vanaf augustus wordt veroorzaakt door de voorfinanciering van de leerlingengroei. Daarnaast zijn er in deze periode relatief veel investeringen uitgevoerd.



De vergelijking met het voorgaande jaar is enigszins vertekend door de eenmalige extra incidentele inkomsten in de maand december 2013 van circa €3,7 mln.

Dunamare wil vanaf het schooljaar '15/'16 circa €2 mln. extra investeren in duurzaamheid. Deze investeringen moet leiden tot een daling van de exploitatielasten.

	Begroting 14/15	Begroting 15/16	Begroting 16/17	Begroting 17/18	Begroting 18/19
resultaat voor bestemmingen	-38.287	240.071	-600.762	-771.355	-241.925
voorfinanciering leerlingencorrectie		-803.125	-509.375	-265.625	125.000
dotatie grootonderhoud		3.055.184	3.055.184	3.055.184	3.055.184
uitgaven grootonderhoud		-4.000.000	-4.500.000	-4.000.000	-3.000.000
reguliere investeringen		4.854.641	4.854.641	4.854.641	4.854.641
afschrijvingen		-4.854.641	-4.854.641	-4.854.641	-4.854.641
extra investeringen	-1.100.000	-800.000	-3.800.000	-1.700.000	-
mutatie liquiditeit	-1.138.287	-2.307.870	-6.354.953	-3.681.796	-61.741
Liquiditeitssaldo					
24.000.000	22.861.713	20.553.843	14.198.890	10.517.095	10.455.354

Op basis van de huidige meerjarenbegroting en extra investeringen is de verwachting dat de liquiditeit de komende jaren zal dalen. Naast de eerder genoemde extra investeringen zal de liquiditeit dalen door de voorfinanciering van de leerlingengroei. Vanaf schooljaar '18/'19 zal het leerlingenaantal echter dalen, waardoor dit een positief effect heeft op de liquiditeit. Daarnaast is het resultaat voor bestemmingen negatief als gevolg van de inzet van de NOA-gelden. De (gemiddelde) liquiditeit zal volgens deze raming in het schooljaar '18/'19 uitkomen op circa €10 mln. Dit is echter het geval bij een beleidsarme begroting. Vanaf het schooljaar '17/'18 zal extra aandacht besteed moeten worden aan de liquiditeitsplanning.

Bijlagen

- Bijlage 1 Meerjarenbegroting Dunamare Onderwijsgroep per grootboekrekening
- Bijlage 2 Functiemix