

Dunamare onderwijs

Jaarverslag 2025



Inhoud

Dunamare in 1 oogopslag	4
Bestuursverslag	
Reflectie College van Bestuur	7
Dit is Dunamare onderwijs	9
Dit is onze strategische visie	10
Samenwerking met andere partijen	13
Onderwijs	16
Wendbaarheid	20
Mens en Organisatie	22
Facilities	35
Duurzaamheid.....	40
Financiën	43
Doelmatigheid binnen Dunamare onderwijs.....	53
Governance	58
Structuur van de organisatie	60
Verslag Raad van Toezicht	62
Verslag Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad	68
Klachtafhandeling	70
Overzicht van de scholen met de onderwijsresultaten	71
Risicoprofiel en -beheersing	74
Zaken met een politieke of maatschappelijke impact op de besturing van Dunamare	77
Voorbeelden uit de praktijk.....	78
Bijlagen	91

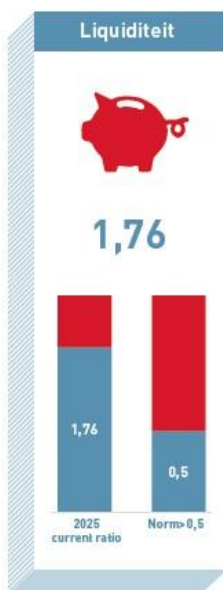
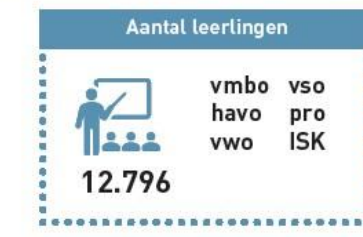
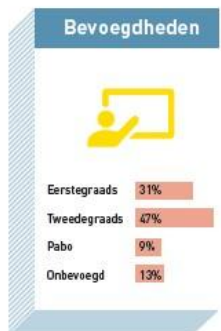
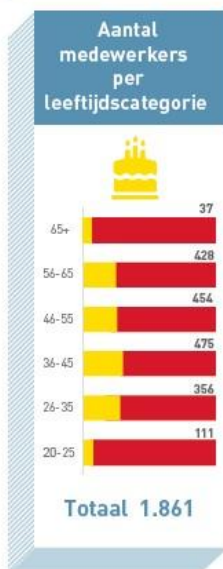
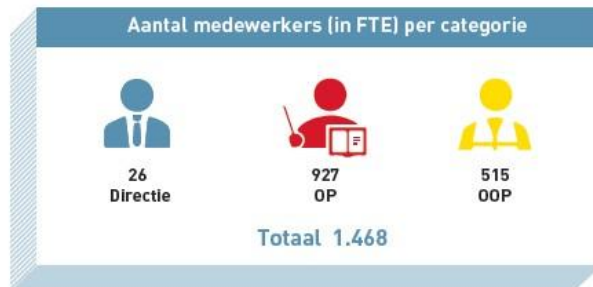
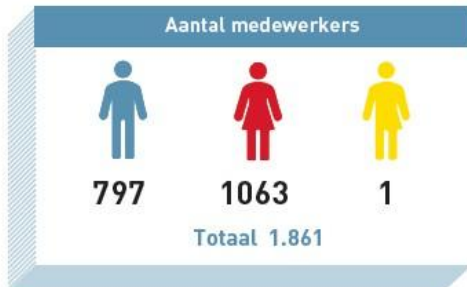
Jaarrekening

Balans per 31 december 2025	94
Staat van baten en lasten over 2025	95
Kasstroomoverzicht over 2025	97
Toelichting op de jaarrekening	100
Toelichting op de balans per 31 december 2025	116
Toelichting op de staat van baten en lasten	141
Bezoldiging van bestuurders en toezichthouders	145
Verbonden partijen.....	155
Gebeurtenissen na balansdatum.....	156
Statutaire regeling omtrent de resultaatbestemming.....	156
Gegevens over de rechtspersoon, accountantsverklaring en ondertekening	
Gegevens over de rechtspersoon	157
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	160
Ondertekening College van Bestuur en Raad van Toezicht	161

Dunamare in 1 oogopslag



DUNAMARE IN 1 OOGOPSLAG





Bestuursverslag

Reflectie College van Bestuur

Een tijdgeest die om veerkracht vraagt

De tijden zijn veranderd. Dat is misschien niet de meest originele gedachte om deze reflectie mee te beginnen, maar als we terugkijken naar afgelopen jaar, is hij wel heel treffend. Sturen op goed onderwijs wordt steeds complexer, merken we. Gelukkig vullen wij als tweehoofdig bestuur elkaar goed aan en zijn onze scholen enorm veerkrachtig. Daardoor kunnen we constructief omgaan met alle uitdagingen die voorbij komen.

De maatschappij is nooit buiten de school te houden; alle thema's die in de buitenwereld spelen, zijn op microniveau aanwezig in de klas. Polarisatie, geloofsovertuigingen, migratie en klimaatverandering: ze komen allemaal voorbij. De manier hoe naar het onderwijs wordt gekeken en wat er van onze scholen verwacht wordt, is ook voortdurend aan verandering onderhevig. Dat vraagt stevig leiderschap van onze schooldirecteuren en van ons als College van Bestuur. Daarbij houden we altijd oog voor elkaars welbevinden. Daarin zit de waarde van ons sterke collectief.

Nieuw onderwijs

Onze collectieve kracht laat zich op veel manieren zien. Zo kunnen we, doordat Dunamare er financieel goed voor staat, scholen in onze groep die het wat moeilijker hebben goed ondersteunen. We kunnen ook nieuw onderwijs ontwikkelen, zoals het openen van de Optimist International Academy, een internationale school voor voortgezet onderwijs. Dit is een belangrijke verrijking van het onderwijsaanbod in de regio, want we realiseren hiermee een veelgevraagde doorlopende internationale leerlijn. Bovendien is het een mooi voorbeeld van regionale samenwerking: de school zetten we op samen met Floreer, een stichting van openbare basisscholen in de Haarlemmermeer.

Continu en samen leren

De kracht van ons collectief zit 'm ook in onze gezamenlijk gedragen ambities. Zo stimuleren we alle medewerkers om continu en samen te blijven leren. Via het aanbod van de Dunamare Academie, waar mensen veelvuldig van gebruikmaken; via Dunamare-brede bijeenkomsten om kennis en ervaring met elkaar uit te wisselen; via de mogelijkheid om op kosten van Dunamare een dubbele lesbevoegdheid te halen; of via de pilot Onderwijstijdverkorting, die docenten meer tijd geeft voor onderwijsontwikkeling, wat leidt tot betere lessen en minder werkdruk.

Aantrekkelijke werkgever

Door dit soort initiatieven zijn we een aantrekkelijke werkgever en blijven medewerkers graag binnen Dunamare werken. Dit hopen we te continueren met ons nieuwe strategische HR-plan, waarin de focus verschuift van human resources naar human development: meer nadruk op de medewerker als een individu met eigen behoeftes en ideeën.

Op ontdekkingsreis

Al deze inspanningen betalen zich óók uit in goed onderwijs. In 2025 hebben we met onze examenresultaten boven de benchmark van examenresultaten gescoord, waar we natuurlijk heel blij mee zijn. We hebben ook weer hard gewerkt aan onze doelstelling om voor ieder kind een passende plek te bieden. VSO Daaf Geluk is bijvoorbeeld gestart met nieuwe voorzieningen voor leerlingen die dreigen vast te lopen of al thuiszitten. Zij kunnen terecht bij 'Plezierig leren' en 'Blijven leren', twee plekken waar ze tot rust komen, hun zelfvertrouwen terugwinnen en weer zin krijgen in leren. Dat past ook bij onze ambitie om 'ruimte te bieden om te ontdekken wie je bent'. Met diezelfde ambitie in het achterhoofd kijken we tevreden naar onze praktijkscholen en vmbo's, waar leerlingen een breed scala aan activiteiten kunnen kiezen. Ze kunnen als het ware op ontdekkingsreis gaan naar zichzelf.

Verduurzaming

Zorgen waren er ook afgelopen jaar. Opnieuw gingen die over de huisvesting van onze scholen. Want de traagheid waarmee de verduurzaming van onze gebouwen gerealiseerd wordt, is soms echt frustrerend. Veel schoolgebouwen zijn niet meer van deze tijd, maar door de ongelooflijk complexe manier waarop het Rijk de financiering heeft geregeld, duurt het gemiddeld 8-10 jaar voor er een nieuw, duurzaam gebouw staat. Een voorbeeld is het Ichthus Lyceum, dat afgelopen jaren een indrukwekkende transformatie heeft ondergaan tot een gezondere, toekomstbestendige leeromgeving. Onze scholen snakken naar zo'n zelfde transformatie. Samen met de gemeentes in onze regio doen we ons best om meer vaart te zetten achter de verduurzaming. Afgelopen jaar hebben we weer heel professioneel samengewerkt met de gemeenteraden. Dat hopen we na de verkiezingen in 2026 te kunnen voortzetten.

Rekenshopsconferentie

In dit jaarverslag leggen we verantwoording af over wat we bereikt hebben in 2025. Maar rekenschap hoor je op elk moment van het jaar te kunnen geven. Daarom hebben we een rekenshopsconferentie georganiseerd voor onze RvT, GMR en de schooldirecteuren, waarop we samen in gesprek zijn gegaan over de gerealiseerde doelen. Het was een heel positieve en inzichtelijke conferentie, die veel waardering van alle deelnemers kreeg.

Dankbaar

Elk jaar weet Dunamare zichzelf te vernieuwen op onderwijsgebied. Of dat nou via een Agora-school is, een opvang voor thuisblijvers of een nieuwe internationale school. Dankzij de grote betrokkenheid en inzet van onze medewerkers kunnen we aan ieder kind een geschikte plek bieden. Dat maakt ons werk zo ongelooflijk leuk en dankbaar.

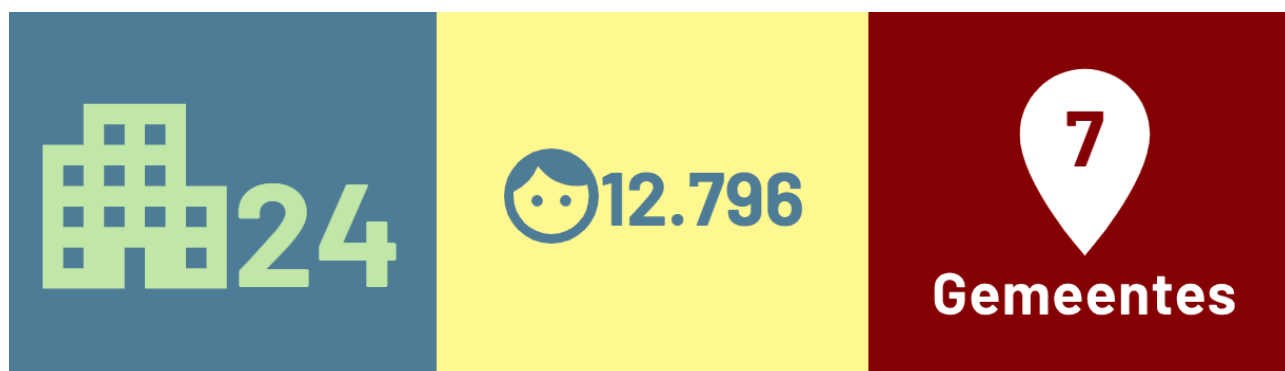
Henk Post en April van Loenen
College van Bestuur Dunamare onderwijs

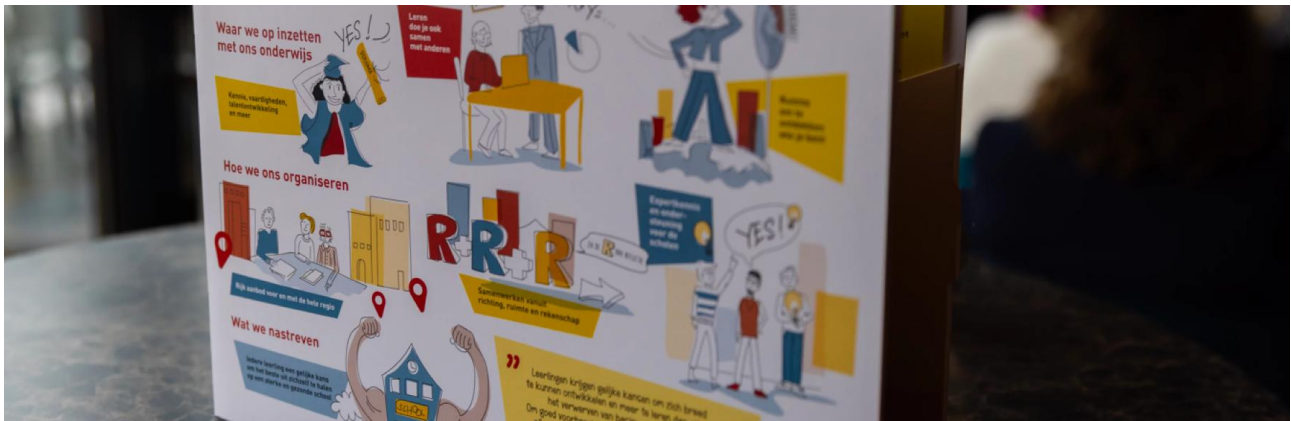


Dit is Dunamare onderwijs

Binnen Dunamare onderwijs bundelen 24 scholen voor voortgezet onderwijs in de regio's Haarlem, Haarlemmermeer, IJmond, Uithoorn en Harlingen de krachten. Samen beslaan wij het hele spectrum van praktijkonderwijs tot gymnasium en van speciaal onderwijs tot maritieme opleidingen. 1.861* medewerkers zetten zich bevoegen in om zo goed mogelijk onderwijs te bieden aan 12.796** leerlingen.

(* peildatum ultimo 2025, ** peildatum 1 oktober 2025)





Dit is onze strategische visie

Onze sturingsfilosofie

Iedere leerling verdient goed onderwijs op een gezonde en sterke school. Daar zetten we ons elke dag voor in, op individuele scholen maar ook Dunamare-breed. We hebben oog voor al onze leerlingen. Elke leerling krijgt gelijke kansen en mogelijkheden, passend bij de eigen wensen en talenten. Op onze scholen krijgen leerlingen bovendien de tijd en ruimte om zichzelf en de wereld te ontdekken in het klaslokaal en daarbuiten.

Iedere leerling krijgt een gelijke kans om het beste uit zichzelf te halen op een gezonde en sterke school.

Onze 5 leidende ambities

Om goed onderwijs te realiseren met gelijke kansen voor iedere leerling, hebben we 5 ambities vastgesteld voor Dunamare onderwijs:

1. Kennis, vaardigheden, talentontwikkeling en meer

Met een programma gericht op kennis, vaardigheden en talentontwikkeling spelen we in op de diverse behoeften en talenten van leerlingen. We bieden elke leerling een hoogwaardig onderwijsniveau en alle leerlingen ontwikkelen de essentiële basisvaardigheden nodig voor hun vervolgopleiding en de arbeidsmarkt.

Bovendien dagen we leerlingen en medewerkers uit en ondersteunen ze om hun talenten optimaal te benutten. We bieden kansen die passen bij hun wensen en talenten en bij de voortdurend veranderende samenleving.

2. Leren doe je ook samen met anderen

We bevorderen een cultuur waarin we van en met elkaar leren. We geven leerlingen veel verschillende leerervaringen, waardoor ze uit hun 'sociale bubbel' komen en een breder wereldbeeld ontwikkelen.

Samenwerking is een belangrijk onderdeel van onze aanpak: we delen kennis en middelen in verschillende samenwerkingsverbanden en betrekken het bedrijfsleven bij ons onderwijs om leerlingen praktische leerervaringen te bieden.

Ook investeren we voortdurend in de professionalisering van onze medewerkers.

3. Ruimte om te ontdekken wie je bent

Iedere leerling moet zich op een school in de regio thuis kunnen voelen. Daarom zorgen we voor een zo rijk mogelijk aanbod van verschillende scholen, met verschillende leerstijlen. Alle leerlingen hebben volop mogelijkheden om door te stromen binnen het vo en/of naar werk, mbo, hbo of universiteit. Alle scholen hebben een sterk loopbaanoriëntatie- en begeleidingsprogramma. In een veilige omgeving waar leerlingen en medewerkers zich welkom en gewaardeerd voelen, krijg je de kans om de ander te ontmoeten en te leren begrijpen. Je komt erachter wie je bent, wat je kunt en wilt.

4. Anders organiseren

We zijn wendbaar en kunnen flexibel inspelen op veranderingen en uitdagingen zonder concessies te doen aan de onderwijskwaliteit. We zoeken creatieve oplossingen om onze lessen en de ondersteuning op peil te houden en we rusten onze medewerkers hierop toe. We gaan efficiënt om met middelen en zorgen bij bezuinigingen dat de impact op het onderwijs minimaal is.

5. De 4 r-en: richting + ruimte + rekenschap + reflectie

We zijn een transparante en effectieve organisatie die flexibel kan inspelen op veranderingen en uitdagingen. Dat doen we door te werken vanuit *richting, ruimte, rekenschap en reflectie*.

• Richting

Wij geven een duidelijke richting aan, waardoor iedereen weet waar we naartoe werken. Onze kracht is dat we méér zijn dan een optelsom van een aantal scholen. We denken niet in aparte scholen en aparte afdelingen – we denken Dunamare-breed. Binnen onze onderwijsgroep maken we optimaal gebruik van elkaars kennis en kunde. We wisselen zo veel mogelijk informatie en ervaring uit, zowel tussen medewerkers als met leerlingen. We ondersteunen het onderwijsproces met een sterk gemeenschappelijk beleid op het gebied van HR, ICT, financiën en onderwijskwaliteit.

• Ruimte

We bieden ruimte voor eigen inbreng en ontwikkeling, zodat zowel leerlingen als medewerkers hun volledig potentieel kunnen bereiken en 'eruit halen wat erin zit'.

We werken voortdurend aan het welbevinden, de persoonsvorming en kwalificatie van onze leerlingen. Leerlingen met dezelfde talenten en vaardigheden moeten deze altijd tot dezelfde mate van bloei kunnen brengen, ongeacht de omstandigheden. Gelijke kansen bevorderen we door:

- veel te investeren in de leerlingen die dit het hardst nodig hebben;
- leerlingen altijd de kans te bieden naar een volgend niveau door te stromen;
- te streven dat alle leerlingen gekwalificeerd van school gaan;
- samen te werken met het mbo om leerlingen een kansrijke mbo-carrière te bieden.

Net zo belangrijk is het geven van professionele aandacht aan elkaar. We hebben in onze onderwijsgroep oog voor elkaars belangen én we hebben hoge verwachtingen van elkaar. Scholen hebben de ruimte om vanuit hun visie zelf invulling te geven aan de doelstellingen.

- **Rekenschap en reflectie**

We leggen rekenschap af, wat betekent dat we verantwoordelijk zijn voor onze acties en resultaten. Onze ambitie is om op of boven de benchmark te scoren. We maken bovendien regelmatig een pas op de plaats, we reflecteren en stellen bij als het nodig is. Zo gaan we voortdurend het gesprek met elkaar aan om ons werk te evalueren: we benoemen wat goed gaat, maar ook wat beter kan. We staan open voor elkaar, voor feedback en voor verandering. En we blijven onszelf professioneel ontwikkelen, onder andere in de Dunamare Academie. In alles laten we zien dat we een lerende organisatie zijn.

Rekenschap wordt tevens afgelegd middels dit jaarverslag. Daarnaast voeren wij regelmatig overleggen met gemeenten over het onderwijs (bijvoorbeeld via de lokale educatieve agenda) en de huisvesting van de scholen en leggen wij verantwoording af aan de gemeenteraad.

Ook nemen wij deel aan themabijeenkomsten waarbij wij externe partners spreken over onze doelen en realisatie daarvan. Daar zijn vaak ook gemeenten en partijen van toeleverend onderwijs bij aanwezig.

Wij spreken regelmatig onze GMR waarin wij de voortgang van onze doelen doornemen (zie ook het verslag van de GMR over 2025).

Het College van Bestuur heeft ook regelmatig contact met de Inspectie van het Onderwijs, onder meer over de onderwijsresultaten. Over deze onderwijsresultaten leggen wij ook openbaar rekenschap af door onze publicatie op www.scholenopdekaart.nl.

Daarnaast zijn Dunamare en de scholen van Dunamare ook op sociale media te vinden waar wij verhalen van de scholen posten over gerealiseerde doelen en behaalde prestaties of goede voorbeelden. Ook posten wij over de evaluatie van bijeenkomsten, wat er is besproken en wat de uitkomsten daarvan zijn waarmee wij openbaar verantwoording afleggen daarover.



Samenwerking met andere partijen

Samenwerking is een belangrijk onderdeel van onze aanpak. Zo bouwen we aan sterke ondersteunende relaties tussen leerlingen, medewerkers en de gemeenschap. Ook met onze externe relaties gaan we regelmatig in gesprek.

Regiovisie

Conform de wens van het ministerie van OCW tot meer regionale samenwerking is er een overleg tussen de regio's Velsen, Haarlem en Haarlemmermeer. Het CvB heeft ook een 'regiovisie' waarin staat welk type school waar gevestigd is. Hiermee kunnen we onze scholen goed positioneren. Bovendien krijgen we via de regiovisie inzichtelijk wat er nog mist in het onderwijsaanbod en kunnen we daarop actie ondernemen. De regiovisie is een dynamisch document: we herijken hem voortdurend op basis van de ontwikkelingen in onze regio's en de maatschappelijke behoeften op onderwijsgebied.

Samenwerking

Dunamare onderwijs werkt voortdurend samen met een breed scala aan partners, zowel in de regio als op landelijk niveau:

- We werken samen met het primair onderwijs in de omgeving en met het vervolgonderwijs, voor een goede aansluiting op en vanuit het voortgezet onderwijs voor de leerlingen.
- We werken samen met de inspectie van het onderwijs. Cyclisch bespreken we onze scholen met onze contactinspecteur.
- Met het reguliere onderwijs werken we samen voor onze Internationale Schakelklassen (ISK). Wij maken ons hard voor het bieden van kwalitatief goed onderwijs aan anderstalige leerlingen.
- Een deel van onze scholen werkt in de Opleidingsschool H₂O samen met de Hogeschool van Amsterdam en de Universiteit van Amsterdam om studenten op te leiden tot vakbekwaam docent.
- Samen met andere vo-besturen in de regio pakken we het personeelstekort aan met het programma Talent als Docent.
- We werken samen met bedrijven in de regio, bijvoorbeeld voor het Sterk Techniekonderwijs.

- Voor een goede, doorlopende leerlijn in het maritiem onderwijs zijn we onderdeel van de Maritieme Academie Holland, waarin we intensief samenwerken met het Nova College afdeling Maritiem en met de andere maritieme mbo- en hbo-instellingen.
- Onze 24 scholen zijn in 7 verschillende gemeentes gevestigd, waarmee we nauw samenwerken onder meer op het gebied van huisvesting.
- We zijn een samenwerking aangegaan met een internationale basisschool, Optimist International School, om binnen Dunamare een IGVO te starten: Optimist International Academy. De licentie van het ministerie van OCW hebben we in 2025 ontvangen, zodat we ook voor de internationale leerlingen een plek in de regio Haarlemmermeer kunnen bieden. De school zal in augustus 2026 haar deuren openen.
- Onze scholen werken intern ook veel samen, volgens de sturingsfilosofie van het CvB.

Passend onderwijs

Dunamare houdt de ontwikkelingen op het gebied van passend en inclusief onderwijs nauwlettend in de gaten en denkt hier actief over mee. De toenemende maatschappelijke problemen van leerlingen op het gebied van welzijn en welbevinden leveren uitdagingen op. Binnen Dunamare willen we voor elke leerling een passende plek bieden in de regio. We zijn daarom gestart met een aantal initiatieven om onder andere onderwijs te bieden aan thuiszitters in de regio. Om passend onderwijs te kunnen blijven bekostigen en om goed samen te werken in de regio, maakt Dunamare onderwijs deel uit van 3 regionale samenwerkingsverbanden van scholen voor voortgezet onderwijs:

- Samenwerkingsverband vo Zuid-Kennemerland
- Samenwerkingsverband vo Amstelland en de Meerlanden
- Samenwerkingsverband Passend Onderwijs Fryslân-Noard

Voor de verantwoording verwijzen wij naar de websites en jaarverslagen van de betreffende samenwerkingsverbanden. Deze samenwerkingsverbanden leggen via de publicatie van hun jaarverslag op hun eigen websites verantwoording af over de besteding van de middelen voor passend onderwijs.

Doel van de samenwerking:

- Verbeteren van de zorg aan leerlingen die extra begeleiding nodig hebben.
- Ontwikkelen van een dekkend netwerk voor de zorg voor risicoleerlingen.

Het CvB en de samenwerkingsverbanden voeren structureel overleg over gezamenlijke doelstellingen en doelmatige inzet van de middelen vanuit de samenwerkingsverbanden. Consulents vanuit de samenwerkingsverbanden staan in nauw contact met de scholen om te zorgen dat het ondersteuningsaanbod in de scholen aansluit bij de vraag. Hiermee bestrijden we voortijdig schoolverlaten. Zo halen meer leerlingen een diploma dat past bij hun capaciteiten en/of worden ze adequaat voorbereid op de arbeidsmarkt.

Op een aantal scholen is het mogelijk om les te geven in kleinere klassen (waaronder het Spaarne College, het Avantis College en het Haarlem College). Hierdoor krijgen leerlingen meer aandacht en is er meer zicht op de specifieke mogelijkheden van de leerling. Intensievere begeleiding heeft zichtbaar resultaat,

waardoor wij een voldoende onderwijsresultaat behalen. Mede met het geld van de samenwerkingsverbanden verzorgen wij onderwijs aan leerlingen die speciaal onderwijs nodig hebben. Ook is er een voorziening voor leerlingen die thuiszitten of thuis dreigen te gaan zitten. We willen thuiszittende leerlingen zoveel mogelijk voorkomen en deze leerlingen voldoende kansen bieden op goed vervolgonderwijs of de arbeidsmarkt. De leerling kan bij Dunamare ontdekken wie hij is en een gericht diploma behalen. Hiermee bieden wij een volledig passend aanbod, een plek voor elke leerling.

Verantwoording van het beleid



Onderwijs

Gezonde en sterke scholen met goed onderwijs voor alle leerlingen

Binnen Dunamare zetten onze scholen zich elke dag in om alle leerlingen goed onderwijs te bieden op een sterke en gezonde school. We willen iedere leerling gelijke kansen geven om het beste uit zichzelf te halen. In onze strategische visie formuleren we onze ambities rond kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming, die richting geven aan ons onderwijsaanbod en onze kwaliteitsontwikkeling.

Onze scholen richten hun onderwijs zo in dat leerlingen optimaal worden voorbereid op het vervolgonderwijs en de samenleving. Dit vraagt om een stevige basis in taal en rekenen en burgerschap. Op schoolniveau betekent dit dat we inzetten op een samenhangend en doelgericht curriculum (zie de alinea over basisvaardigheden).

Onze onderwijsdoelen

Rekenschap over de onderwijsresultaten

Jaarlijks zijn er meerdere momenten waarop we de kwaliteit van al onze scholen beoordelen en waarop de scholen rekenschap afleggen over hun onderwijskwaliteit. Afgelopen jaar hebben we goed onderwijs verzorgd en leerlingen in de regio verschillende typen onderwijs aangeboden. Vanuit onze doelstelling op het gebied van kwalificatie leggen we verantwoording af over de onderwijsresultaten, het aantal behaalde diploma's, de doorstroom, de veiligheid en tevredenheid van leerlingen, audits en visitaties, de basisvaardigheden en verschillende signalen (zoals klachten of schorsingen). Deze cyclische manier van verantwoording maakt onderdeel uit van ons kwaliteitsbeleid.

De onderwijsresultaten van 2025 zijn over het algemeen goed. 20 scholen hebben voldoende onderwijsresultaten. 1 school heeft nog geen beoordeling. 3 scholen hebben minimaal 1 afdeling die als onvoldoende is beoordeeld. Deze scholen werken hard aan het op orde brengen van de resultaten en

krijgen begin 2026 opnieuw bezoek van de Inspectie. In januari 2026 is 1 school al weer voldoende beoordeeld.



Daarnaast liggen op bijna alle scholen de examencijfers boven de benchmark en behaalde 91% van de leerlingen in het vmbo, havo en vwo hun diploma. In het praktijkonderwijs behaalden vrijwel alle leerlingen hun praktijkschooldiploma en in het vso zijn er zowel centrale examens als staatsexamens afgenomen. Voor de meeste leerlingen zijn dit succesvolle trajecten geweest. Op beide vso-scholen is meer dan 75% van de leerlingen uitgestroomd op het uitstroomniveau dat beschreven staat in hun ontwikkelingsperspectiefplan.

Sociale veiligheid en gelijke behandeling

Sociale veiligheid is voorwaardelijk om tot leren te komen en vormt daarom een vast onderdeel van onze kwaliteitsaanpak. Onze scholen voeren actief beleid op sociale veiligheid en welbevinden en zetten in op een positief pedagogisch klimaat. We stimuleren gelijke behandeling en gelijke kansen door aandacht voor diversiteit en passende ondersteuning voor leerlingen die dit nodig hebben. We monitoren de sociale veiligheid (van medewerkers en leerlingen) en verantwoorden ons richting de Inspectie van het Onderwijs, onder meer via de uitwisseling van gegevens met het Internet Schooldossier (ISD).

Jaarlijks nemen alle Dunamare-scholen de Monitor Sociale Veiligheid af om te onderzoeken hoe leerlingen de sfeer en veiligheid op school ervaren. De resultaten zijn goed en op de plekken waar nog ruimte is voor verbetering is dit opgenomen in het jaarplan van de school. Sociale veiligheid is ook onderdeel van onze voortgangsgesprekken, waarin scholen hierover rekenschap afleggen. Zo werken we aan scholen waar alle leerlingen en medewerkers zich in een veilige omgeving kunnen ontwikkelen.

Basisvaardigheden

Binnen Dunamare onderwijs is er veel aandacht voor de basisvaardigheden (taal, rekenen en burgerschap) van leerlingen. Niet voor niets stellen we in ambitie 1 van onze strategische visie dat alle leerlingen de essentiële basisvaardigheden ontwikkelen voor hun vervolgopleiding en de arbeidsmarkt. In 2024-2025 had

meer dan 80% van de leerlingen een voldoende CE voor Nederlands. Voor wiskunde (wiskunde, wiskunde A en wiskunde B) is het percentage leerlingen met een voldoende voor het CE rond de 70%.

De scholen werken er hard aan om alle leerlingen een voldoende te laten halen voor deze vakken. Dit doen ze door te werken met taal-, reken- en burgerschapsbeleidsplannen. Voor taal en rekenen is hierin beschreven welke methode-onafhankelijke toetsen de school gebruikt om de referentieniveaus van de leerlingen te monitoren. Zo combineren we het *evidence-informed* werken vanuit de praktijk (eigen data) met de wetenschap (kennis over welke interventies werken). In de voortgangsgesprekken tussen het College van Bestuur en de school worden ook de resultaten op taal en rekenen besproken en legt de school rekenschap af over de wijze waarop deze resultaten verbeterd worden. We streven naar examenresultaten op of boven de benchmark. Op het gebied van burgerschap is er vooral aandacht voor een beschrijving van de leerlingpopulatie op de school, wat dit betekent voor de doelen op het gebied van burgerschap en hoe deze op samenhangende wijze aangeboden kunnen worden. Om scholen te ondersteunen met het aanbrengen van samenhang in hun burgerschapsdoelen, heeft het Expertisepunt Burgerschap alle plannen voorzien van feedback die de scholen hebben verwerkt. Deze feedback is voor ons aanleiding geweest om de handreiking voor het schrijven van een burgerschapsplan aan te passen. Waar mogelijk is samenwerking tussen scholen georganiseerd om van en met elkaar te leren op het gebied van burgerschap. De basisvaardigheden vormen een standaard onderdeel van de gesprekkencyclus die het CvB heeft met de scholen.

Actualisatie kerndoelen

De actualisatie van de kerndoelen voor de onderbouw van het voortgezet onderwijs en de vernieuwde examenprogramma's voor de bovenbouw brengen veranderingen met zich mee voor de doorlopende leerlijn. We zijn dit jaar gestart met het verzamelen van informatie omtrent deze vernieuwing, waarbij een aantal scholen deelneemt aan de testfase (beproeving) vanuit het ministerie van OCW. In 2026 verdiepen we ons binnen Dunamare verder in de inhoud en bereiden we ons voor op de implementatie van het nieuwe curriculum vanuit een evidence-informed werkwijze.

Meer informatie over de onderwijskwaliteit van de scholen van Dunamare onderwijs vind je op de scholenpagina's via scholenopdekaart.nl.

Dunamare kwaliteitsbeleid

Vanuit onze strategische ambitie om iedere leerling gelijke kansen te bieden op een gezonde en sterke school, werken we met een bestuurlijk kwaliteitszorgsysteem. Dit kwaliteitsbeleid beschrijft hoe we, vanuit een sterke kwaliteitscultuur, systematisch werken aan goed onderwijs voor alle leerlingen in de regio. Gedurende het jaar zetten we diverse kwaliteitsinstrumenten in. In 2025 zijn 5 audits en 8 visitaties uitgevoerd. De resultaten maken deel uit van de PDCA-cyclus van de scholen en worden zowel op school- als bestuursniveau benut voor gerichte verbeteracties. De systematiek van audits en visitaties is verder aangescherpt: audits richten zich nu volledig op de kernstandaarden van het inspectiekader en worden uitgevoerd door externe auditors en intern opgeleide directeuren. De visitaties zijn vanaf de tweede helft van 2025 herijkt en volledig gericht op leskwaliteit en de sturing daarop, met inbreng van externe experts, medewerkers en leerlingen.

Voortgangsgesprekken

Minimaal 3 keer per jaar voeren het CvB en de eindverantwoordelijk schoolleider voortgangsgesprekken over de ontwikkeling en onderwijskwaliteit van de school. In deze vaste cyclus staan achtereenvolgens verantwoording over het afgelopen schooljaar, reflectie op de uitvoering van het lopende jaarplan en afstemming over het jaarplan en de begroting centraal. De gesprekken sluiten aan bij onze strategische uitgangspunten van richting, ruimte, rekenschap en reflectie en worden ondersteund door adviseurs en, waar mogelijk, het gehele schoolmanagementteam. Hierdoor ontstaat een rijk en ondersteunend gesprek over schoolontwikkeling.

Toetsing en examinering

Steeds meer ligt de kwaliteit van het (school)examenproces bij de scholen. De uitvoering hiervan ligt bij de examensecretaris; onze examencommissies groeien in hun rol om het proces steeds beter te borgen. Binnen de scholen zien we een ontwikkeling naar meer formatief handelen. Toetsing is zoveel meer dan de formele toets die een cijfer of een beoordeling oplevert. Tegelijkertijd worden cijfers op alle niveaus binnen de school gebruikt om belangrijke beslissingen op te nemen; zoals de overgang van leerlingen, het behouden van (les)methodes en de inzet van extra ondersteuning.

Onderwijsachterstanden

Alle scholen bij Dunamare die onderwijsachterstandsmiddelen ontvangen, besteden dit aan de verbetering van het onderwijs voor de leerlingen door middel van extra ondersteuning/leerlingbegeleiding. De ondersteuning heeft uiteraard als doel om alle leerlingen aan een diploma te helpen. We zien dat dit op scholen succesvol gebeurt. Scholen zetten in op kleinere klassen, extra inzet van sociaalpedagogisch medewerkers, schoolontbijt, meer mogelijkheden voor sport en creativiteit, extra bijles en intensieve individuele begeleiding. Zo krijgen leerlingen de ondersteuning én kansen die ze nodig hebben om tot leren en ontwikkeling te komen.



Wendbaarheid

De 4^{de} ambitie uit onze strategische Dunamare-visie stelt: “We zijn wendbaar en kunnen flexibel inspelen op veranderingen en uitdagingen zoals het personeelstekort, zonder concessies te doen aan de onderwijskwaliteit.” Afgelopen jaar hebben we onze activiteiten voor wendbaarheid kritisch tegen het licht gehouden en zijn we tot een nieuwe aanpak gekomen. De volgende inhoudelijke uitgangspunten uit de strategische visie spelen een rol bij de nieuwe aanpak:

- Kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming worden gezien als communicerende vaten.
- Basis op orde (voldoen aan de basiskwaliteit, het inspectiekader).
- Meetbaar maken van socialisatie en persoonsvorming (en wendbaarheid).
- Heldere sturing (richting, ruimte, rekenschap, reflectie).

Wendbaarheid is een relevant thema omdat de wereld binnen en buiten onze organisatie complexer is geworden en vraagt om ‘blijblijven’. Te denken valt aan het (blijvende) personeelstekort, een onvoorspelbare overheid en meer bezuinigingen, de kwaliteit van het onderwijs, het welbevinden van leerlingen en de opkomst van AI en verdere digitalisering. Deze en andere ontwikkelingen maken het noodzakelijk dat we ons onderwijs structureel adaptief inrichten om onze doelstellingen en ambitie duurzaam te kunnen realiseren: we moeten blijvend wendbaar zijn.

Wendbaar zijn betekent het doorbreken van patronen. Het is een manier om de doelen uit de strategische koers, de schoolplannen en jaarplannen te realiseren. Werken aan het doorbreken van de patronen hebben we in onze vernieuwde aanpak vertaald in een aantal bouwstenen:

1. Duidelijke schoolprofilering: wie zijn we als school?
2. Curriculumbewustzijn en de onderwijs ‘terugvaloptie’ m.b.t. het curriculum
3. De wijze van organiseren
4. Wie en wat heb je nodig (strategische personeelsplanning en middelen)
5. Sterke leidinggevendenden en teams
6. Samenhang met overige projecten

Alle bouwstenen bij elkaar dragen bij aan een permanent wendbare school en een wendbaar Dunamare. Om deze beweging verder te ontwikkelen, is in september 2025 een regiegroep gestart van 6

schooldirecteuren en het hoofd Kwaliteit en onderwijs, onder leiding van het hoofd Strategie, ontwikkeling en change.

Pilot Vermindering onderwijstijd

Veelbelovend qua wendbaarheid is de pilot 'Vermindering onderwijstijd' van het ministerie van OCW die op een aantal van onze scholen draait. Binnen deze pilot onderzoeken we hoe anders organiseren kan leiden tot beter onderwijs. Op Het Schoter hebben we bijvoorbeeld gewerkt aan meer maatwerk voor de leerlingen en meer ontwikkeltijd voor de docenten. Dat leverde goede resultaten op, zoals een positiever oordeel over de werkdruk. Dingen op een andere manier organiseren is ook een van de ambities binnen onze strategische visie, dus deze pilot sluit daar naadloos op aan. In 2026 evalueren we de pilot en kunnen we de nieuwe manier van werken hopelijk borgen binnen ons onderwijs.



Mens en Organisatie

Goed en voldoende onderwijspersoneel

Het verzorgen van goed onderwijs begint bij de vraag of Dunamare beschikt over voldoende en gekwalificeerde medewerkers om dit onderwijs te realiseren. De beschikbaarheid van bevoegde en gemotiveerde leraren is daarmee een randvoorwaarde voor onderwijskwaliteit en continuïteit.

In 2025 is gestart met de ontwikkeling van de HR-strategie. De focus ligt in de komende jaren (2025-2030) op de volgende thema's:

1. Boeien (aantrekken) en binden (behouden) van medewerkers.
2. Creëren van een werkomgeving en cultuur gericht op kwaliteit en samenwerken.
3. Naar een ontwikkelingsgericht en lerende organisatie met ruimte voor anders organiseren en experimenteren.
4. Toekomstbestendige werkgever.

In het afgelopen jaar lag de focus met name op het boeien en binden van medewerkers en op toekomstbestendig werkgeverschap.

Kerncijfers Dunamare

Werknemers in aantallen	2025	2024
Totaal	1.861	1.837

Werknemers in fte's	2025	2024
Directie	26	25
OP	927	928
OOP	515	502
Totaal	1.468	1.455

Werknemers type contract in % fte's	2025	2024
Bepaalde tijd	20%	20%
Onbepaalde tijd	80%	80%
Totaal	100%	100%

Werknemers verdeling parttime-fulltime	2025	2024
Parttime	73%	73%
Fulltime	27%	27%
Totaal	100%	100%

In 2025 had Dunamare 1.861 medewerkers in dienst (1.468 fte); dit is nagenoeg gelijk aan 2024 waarin Dunamare in totaal 1.837 medewerkers in dienst had (1.455 fte), een lichte groei in 2025 van 24 medewerkers (13 fte). De verdeling van fte's over de groepen van directeuren, docenten (OP) en ondersteuners (OOP) is ook nagenoeg gelijk gebleven in 2025 ten opzichte van 2024.

Van de in totaal 1.468 fte in 2025 is 20% in een tijdelijke aanstelling. Dunamare biedt nieuwe medewerkers in principe eerst een tijdelijke aanstelling van een jaar aan.

In het onderwijs is er relatief vaak sprake van deeltijdwerk. In 2025 had 73% van de medewerkers een parttime aanstelling. Dit percentage is gelijk aan 2024.

De leeftijdsopbouw ziet er voor Dunamare als volgt uit:

Leeftijdscategorie werknemers in aantallen

	2025	2024
65+	37	34
56-65	428	428
46-55	454	449
36-45	475	463
26-35	356	366
20-25	111	97
Totaal	1.861	1.837

De meeste medewerkers bevinden zich in de groep van 36 t/m 65 jaar. In vergelijking met 2024 blijft de opbouw redelijk stabiel, alhoewel we in de komende 10 jaar rekening moeten houden met een uitstroom in verband met pensioen, ervan uitgaande dat de groep vanaf 56 jaar (25% van het personeelsbestand) in dienst blijft bij Dunamare.

Het percentage Personeel niet in loondienst (PNIL) bedraagt in 2025 3% van de totale loonsom. Ten opzichte van 2024 is dit een daling van 1 procentpunt. Deze daling wordt vooral verklaard door de stijging van de totale personele lasten, terwijl de uitgaven aan PNIL in absolute zin nagenoeg gelijk zijn gebleven (circa € 5,3 miljoen). Het gaat daarmee om een relatieve daling. Daarnaast is in 2025 gericht gestuurd op het invullen van vacatures binnen de vaste formatie en het beperken van externe inhuur waar dat mogelijk was.

Personeel niet in loondienst (PNIL) in % loonsom

	2025	2024
Totaal	3%	4%

Om voor de klas te mogen in het vo, dienen docenten te beschikken over een onderwijsbevoegdheid. In 2025 is 78% van de docenten eerstegraads en tweedegraads bevoegd. Het aandeel pabo-bevoegde docenten is licht gedaald ten opzichte van 2024, terwijl het aandeel onbevoegde docenten is toegenomen van 11% naar 13%. Deze ontwikkeling hangt samen met de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt, waardoor scholen in toenemende mate genoodzaakt zijn om onbevoegde of nog niet volledig bevoegde docenten in te zetten. De nog niet volledig bevoegde docenten worden allen opgeleid tot het verkrijgen van een bevoegdheid.

Bevoegdheden onderwijs in %

	2025	2024
Eerstegraads	31%	31%
Tweedegraads	47%	47%
Pabo	9%	11%
Nog niet volledig bevoegd	13%	11%
Totaal	100%	100%

Onderwijsfuncties in % fte's

	2025	2024	Benchmark VO 2024
Docent LB	37%	37%	43,1%
Docent LC	47%	47%	33,7%
Docent LD	16%	16%	22,5%
Docent LE	0%	0%	0,1%
Overig	0%	0%	0,6%
Totaal	100%	100%	100%

* Benchmark VO cijfers over 2025 zijn nog niet beschikbaar

De functiemix geeft inzicht in de verdeling van docenten over de verschillende functieniveaus (LB, LC en LD). In 2025 bestaat 37% van de formatie uit docenten in schaal LB, 47% uit docenten in schaal LC en 16% uit docenten in schaal LD. Ten opzichte van 2024 is de verdeling stabiel gebleven.

In vergelijking met de landelijke benchmark in het voortgezet onderwijs valt op dat het aandeel docenten in schaal LC binnen de organisatie aanzienlijk hoger ligt dan het landelijke gemiddelde (49% versus 33,7%). Dit wijst op een stevige middenlaag van ervaren docenten die naast het lesgeven ook een rol kunnen vervullen in onderwijsontwikkeling, begeleiding van startende collega's en het dragen van aanvullende verantwoordelijkheden binnen teams. Dat versterkt de kwaliteit en continuïteit van het onderwijs. Het aandeel docenten in schaal LD ligt daarentegen lager dan de benchmark en vraagt om een gerichte duiding. Als brede onderwijsinstelling, met een palet aan onderwijssoorten van vmbo tot gymnasium, verschilt de behoefte aan LD-functies per school. Niet ieder onderwijsprogramma vraagt om dezelfde mate van functiedifferentiatie of specialistische zwaarte. Dat maakt dat een één-op-één vergelijking met de landelijke benchmark niet altijd passend is.

De functiemix is niet alleen een weergave van aantallen, maar ook een instrument om te sturen op kwaliteit, ontwikkeling en doorstroom. Door bewust te blijven kijken naar de balans tussen LB, LC en LD, kunnen wij zowel ruimte bieden aan groei van individuele medewerkers als aan de verdere professionalisering van de organisatie.

Verklaringen omtrent gedrag (VOG)

Alle medewerkers in dienst bij Dunamare hebben een Verklaring Omtrent Gedrag (VOG). Bij Dunamare start geen enkele medewerker met het uitvoeren van werkzaamheden vóór de datum van de VOG. Dit is opgenomen in het beleid van Dunamare.

Tijdige aanwezigheid Verklaring omtrent het gedrag

Nieuwe VOG in 2025	Aantal	VOG aanwezig op ingangsmoment	VOG te laat aanwezig	VOG niet aanwezig
Nieuwe medewerkers in loondienst	303	303	0	0
Nieuwe personen niet in loondienst met een VOG-verplichting	75	69	6	0

Wij hebben onze accountant niet separaat opdracht gegeven om de werkzaamheden zoals opgenomen in de bijlage IV bij het Onderwijsaccountantsprotocol inzake de tijdige aanwezigheid van de VOG in 2025 uit te voeren.

In- door- en uitstroom

Instroom

In 2025 is gericht ingezet op strategische werving en zichtbaarheid. Tegelijkertijd blijven er knelpunten bestaan binnen een aantal schaarstevakken. Met name scheikunde, wiskunde en Nederlands blijven lastig vervulbaar. Dit geldt in het bijzonder voor de vmbo-scholen en voor vervangingsvacatures. Voor komend jaar is het belangrijk om nog meer focus en gerichte werving in te zetten op de schaarstevakken. Deze krapte hangt samen met bredere arbeidsmarktschaarste in exacte vakken en Nederlands. De instroom vanuit lerarenopleidingen in deze vakgebieden is structureel beperkt, terwijl de vraag hoog blijft.

Vervangingsvacatures zijn extra uitdagend omdat:

- het vaak om tijdelijke aanstellingen gaat;
- de startdatum op korte termijn ligt;
- kandidaten in schaarstevakken doorgaans meerdere opties hebben en sneller kiezen voor vaste of grotere aanstellingen.

Dunamare heeft in 2025 verschillende initiatieven ondernomen om voldoende gekwalificeerde medewerkers aan te trekken en te behouden, al dan niet in samenwerking met de onderwijsregio. Dit was noodzakelijk gezien uitdagingen zoals het oplopend lerarentekort en de veranderende arbeidsmarkt.

- Voor alle scholen is nieuwe, uniforme en aansprekende content ontwikkeld die aansluit op onze werkgeversbelofte. Hiermee hebben we onze positionering als aantrekkelijke werkgever verder aangescherpt.
- Op basis van een doelgroeponderzoek hebben we een gerichte LinkedIn-strategie ontwikkeld en zijn we gestart met het opzetten van een podcastserie waarin medewerkers en experts hun ervaringen delen. Beide middelen versterken onze (online) profilering als aantrekkelijke en herkenbare werkgever.
- Verder hebben we de online vindbaarheid en gebruiksvriendelijkheid van onze website verbeterd, zodat bezoekers sneller de juiste informatie vinden. Ook hebben we ingezet op het vergroten van het aantal aanmeldingen voor vacature-alerts, om potentiële sollicitanten beter en gericht te bereiken.

Recruitmentsresultaten

	2025	2024
Aantal sollicitaties via recruitmentsysteem	2.067	2.451
Aanmeldingen vacature-alerts*	238	82
Websitebezoekers tijdens wervingsperiode per maand (maart t/m juni)	5.500	4.000

* totaal aantal vacature-alerts is: 547

De recruitmentcijfers laten een genuanceerd beeld zien. Het aantal sollicitaties via het recruitmentsysteem is in 2025 gedaald ten opzichte van 2024 (2.067 versus 3.451). Tegelijkertijd is de online zichtbaarheid toegenomen: het aantal websitebezoekers in de wervingsperiode steeg van 4.000 naar 5.500 per maand. Daarnaast is het aantal aanmeldingen voor vacature-alerts sterk gegroeid (238 in 2025 tegenover 82 in 2024; totaal 547).

Deze combinatie van cijfers wijst erop dat de organisatie goed wordt gevonden door potentiële kandidaten, maar dat dit niet automatisch leidt tot meer directe sollicitaties. De stijging van het aantal vacature-alerts suggereert dat geïnteresseerden zich vaker oriënteren op toekomstige mogelijkheden, terwijl de daling van het aantal sollicitaties mogelijk samenhangt met de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt en de beperkte beschikbaarheid van bevoegde docenten.

Doorstroom

Binnen Dunamare wordt vanaf 2025 gewerkt aan het organisatiebreed structureel inzichtelijk maken van doorstroom en interne mobiliteit. Dit geeft beter zicht op loopbaanontwikkeling en interne beweging binnen de organisatie.

De functiemix vormt een belangrijk instrument om loopbaanontwikkeling te faciliteren, zoals ook zichtbaar is in de verdeling van LB-, LC- en LD-functies in de kerncijfers. In 2025 zijn 57 medewerkers doorgestroomd naar een andere functie (24x) of een andere Dunamare-schoollocatie (33x). Daarmee blijven hun kennis en ervaring behouden voor de organisatie.

Uitstroom

In 2025 is ook gewerkt aan het verder verbeteren van de registratie en duiding van uitstroomgegevens. Dit geeft beter inzicht in bewegingen binnen de organisatie en de onderliggende ontwikkelingen.

Tegelijkertijd blijft personele dynamiek van waarde voor de organisatie. Uitstroom kan ruimte bieden voor vernieuwing, de instroom van nieuw talent en het verder versterken van de kwaliteit en diversiteit van teams.

Met de inzet van onze exit-enquête krijgen we steeds scherper inzicht in de redenen voor uitstroom. Dit nemen we mee in ons beleid en in onze gesprekken met de scholen. In het komende jaar willen we dit instrument verder versterken, zodat we nog gericht kunnen sturen op behoud en uitstroom.

Regionale aanpak personeelstekort: onderwijsregio Kennemerland & Groot-Amsterdam

Dunamare onderwijs werkt actief samen met andere vo- en mbo-besturen om het personeelstekort in de regio Zuid-Kennemerland & Groot-Amsterdam aan te pakken. Samen hebben we het project Talent als Docent opgezet.

Talent als Docent is inmiddels onderdeel van onderwijsregio Kennemerland & Groot-Amsterdam, een van de 49 onderwijsregio's in Nederland. De focus van de activiteiten in de onderwijsregio ligt op 3 thema's:

1. Aantrekken en opleiden
2. Behouden en professionaliseren
3. Continuïteit van onderwijs; leren omgaan met schaarste.

Duurzame inzetbaarheid

Zoals we in onze strategische visie stellen, zoeken we creatieve oplossingen om onze ondersteuning op peil te houden en flexibel te kunnen inspelen op veranderingen. Voor het duurzaam inzetbaar houden van onze medewerkers hebben we beleid gericht op specifieke doelgroepen:

- 60-plus-regeling (generatieregeling)

60-plusregeling (generatieregeling) in aantallen

	2025	2024
60+	98	92

Om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers van 60 jaar en ouder te ondersteunen, biedt Dunamare de generatieregeling aan. Via deze regeling kunnen medewerkers minder werken met gedeeltelijke salariscompensatie, met als doel gezond, gemotiveerd en in balans door te werken tot aan de pensioenleeftijd. Daarnaast draagt de regeling bij aan het behoud van expertise en de overdracht van kennis binnen teams.

In 2025 maakten 98 medewerkers gebruik van de generatieregeling, tegenover 92 medewerkers in 2024.

- Jongere en startende docenten (behoud)

Een goede start is de basis voor een duurzame loopbaan. Daarom hebben we voor onze jonge en startende docenten uitgebreide inwerkprogramma's ontwikkeld voor de eerste 3 jaar. Ze krijgen vanuit de cao 20% lesreductie in het eerste dienstjaar en 10% lesreductie in het tweede dienstjaar voor dit inwerkprogramma, met coaching en begeleiding om hun talenten te ontwikkelen en hun kennis en vaardigheden te vergroten.

- Life events

Tijdens hun loopbaan kunnen medewerkers te maken krijgen met verschillende *life events*. Denk hierbij aan het verlies van een dierbare, de zorg voor naasten of het ouderschap. Medewerkers worden in deze situaties ondersteund. In sommige gevallen wijken we zelfs af van de wettelijke of CAO VO-bepalingen, ten gunste van de medewerker.

- Gepensioneerde medewerkers

Gepensioneerde medewerkers in aantallen

	2025	2024
Gepensioneerde medewerkers	3	13

Dunamare maakt, waar mogelijk, gebruik van de inzet van gepensioneerde medewerkers, bijvoorbeeld als docent, projectmedewerker, leerlingbegeleider of invalkracht bij tijdelijke vacatures. Medewerkers die de

pensioengerechtigde leeftijd naderen, worden gestimuleerd om – als zij dat willen – ook na pensionering beschikbaar te blijven voor de scholen. Hiervoor is de Senior Talentpool ingericht, waarvoor geïnteresseerden zich kunnen aanmelden.

In 2025 waren 3 gepensioneerde medewerkers actief via de Senior Talentpool, in 2024 13 medewerkers. De afname laat zien dat de inzet van gepensioneerden per jaar kan fluctueren, afhankelijk van de beschikbaarheid van medewerkers en de behoefte vanuit de scholen.

Opleidingsschool H₂O

Opleidingsschool H₂O leidt studenten en onbevoegde collega's op tot startbekwaam docent. De school is een partnerschap waarin 12 Dunamare-scholen samenwerken met een aantal Amsterdamse lerarenopleidingen. In 2025 hebben ook 2 mbo-colleges van het ROC van Amsterdam en Flevoland zich aangesloten bij dit partnerschap: MBO College Amstelland en MBO College Airport. Onze samenwerkingspartners zijn de Hogeschool van Amsterdam, de Academie voor Lichamelijke Opvoeding (ALO), de Universiteit van Amsterdam, de Vrije Universiteit én vanaf juni 2025 de Breitner Academie (Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten). Daarmee is opleidingsschool H₂O een partnerschap geworden van vo, mbo en alle Amsterdamse lerarenopleidingen.

H₂O blijft cruciaal voor onze instroom en professionalisering. In 2025 hebben 300 docenten in opleiding stagegelopen binnen H₂O, een stabiel aantal in vergelijking met 2024. De docenten in opleiding leren niet alleen van ons; via hen leren wij ook over nieuwe didactische en educatieve ontwikkelingen.

Sinds 2023 treden de Dunamare-scholen die nog geen deel uitmaken van opleidingsschool H₂O gefaseerd toe in een zogenaamde kern-schilconstructie met H₂O-scholen. De Dunamare-scholen die het betreft, zijn over het algemeen te klein om een volledige opleidingsinfrastructuur in te richten. Deze 'schilscholen' worden gekoppeld aan nabijgelegen Dunamare-scholen die als opleidingslocatie wél deel uitmaken van H₂O, de zogenaamde 'kernscholen'. De lerarenopleiders van de kernscholen zetten hun expertise en vaardigheid in op de schilscholen. Daarnaast kunnen de docenten in opleiding op de schilscholen gebruik maken van het opleidingsaanbod en het netwerk van H₂O. Vooral collega's die nu nog onbevoegd voor de klas staan, profiteren hiervan. Zo geven we binnen Dunamare vorm aan het motto van H₂O: Samen Meer.

Dunamare Academie

De Dunamare Academie is het professionele leer- en ontwikkelplatform voor alle collega's binnen Dunamare. Zowel fysiek als online komen medewerkers samen om kennis te verrijken, ervaringen te delen en te werken aan persoonlijke én collectieve groei. Met een aanbod van ruim 250 online en klassikale trainingen en diverse vak- en thematische leernetwerken, vormt de Academie een motor achter professionaliteit, innovatie én onderlinge verbondenheid binnen onze organisatie.

- Ruim 550 medewerkers hebben in 2025 deelgenomen aan een training bij de Dunamare Academie.
- Een 8.3 gemiddeld is de hoge beoordeling van het aanbod.
- De deelnemers die naar het Bestuurs- en Servicebureau of het Spaarne College komen voor klassikale sessies zijn naast de inhoud ook tevreden over de intercollegiale uitwisseling.

Een deel van de medewerkers bereiken we niet met de Dunamare Academie. Nadere analyse moet uitwijzen waar dit door komt. De ambitie voor 2026 is om met de dienstverlening nog dichterbij de onderwijsontwikkelingen en strategische prioriteiten te zitten. Daarom hebben we in 2025 een herijking ingezet, waarbij we de kwaliteit en samenstelling van het aanbod én de processen tegen het licht houden. Op basis van de bevindingen voeren we in 2026 veranderingen door. Onze missie daarbij is: Samen bouwen we aan een wendbare, professionele organisatie waarin iedereen kan excelleren.

Meer informatie: dunamare-academie.nl

Werkdrukmiddelen

Dunamare heeft in totaal € 4,5 miljoen voor werkdrukmiddelen gekregen in kalenderjaar 2025. 50% van de middelen is toegerekend aan de collectieve aanpak en 50% aan de individuele aanpak. Vóór de zomer van 2025 hebben de scholen de werkdrukplannen geëvalueerd. Op basis van school-specifieke wensen zijn de plannen waar gewenst herzien en met de leidinggevende afgestemd, en zijn de collectieve werkdrukplannen 2025-2026 in samenspraak met de personeelsgeleding van de MR vastgesteld. We koppelen deze inzet expliciet aan behoud en duurzame inzetbaarheid.

Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim binnen Dunamare bleef in 2025 nagenoeg stabiel (12 maandelijks voortschrijdend). Het verzuimpercentage kwam uit op 5,8%, tegenover 5,7% in 2024. Daarmee ligt het verzuim op een vergelijkbaar niveau als het landelijke gemiddelde in het voortgezet onderwijs (6,0% in 2024). De stabiliteit van het verzuimpercentage wijst op een consistent verzuimbeeld, waarbij Dunamare zich blijft richten op preventie, duurzame inzetbaarheid en effectieve begeleiding bij verzuim.

Ziekteverzuim

Verzuim	2025	2024	Benchmark VO 2024*
Percentage	5,8%	5,7%	6,0%

**Benchmark VO cijfers over 2025 zijn nog niet beschikbaar*

Medewerkersonderzoek

In november 2025 is organisatiebreed een medewerkersonderzoek uitgevoerd, waarbij sociale veiligheid als aanvullend thema is opgenomen om dit onderwerp gericht te kunnen monitoren. 82% van alle medewerkers deed mee aan het onderzoek.

In januari 2026 zijn de resultaten geanalyseerd en op schoolniveau besproken. Op basis hiervan stellen de scholen een plan van aanpak op met concrete verbeterdoelen. De organisatiebrede resultaten en prioriteiten worden besproken binnen het College van Bestuur.

De algemene tevredenheid van medewerkers blijft op een hoog niveau. In 2025 bedraagt de score 8,3, waarmee de organisatie boven de benchmark van het voortgezet onderwijs ligt. Ten opzichte van eerdere metingen is sprake van een lichte stijging in de algemene tevredenheid.

'Per saldo tevreden'

	2025	2024
2025	8,3	8,0
2023	8,2	7,9
2021	8,2	8,1

Vitaliteit en welzijn

Dunamare biedt medewerkers diverse mogelijkheden om aan hun vitaliteit te werken. Zowel via de Dunamare Academie, het programma *Dunamare Doet Meer* als het HR-vitaliteitsprogramma. Daarnaast werkt Dunamare samen met bedrijf OpenUp waarbij medewerkers laagdrempelige (online) ondersteuning kunnen ontvangen op het gebied van mentale gezondheid.

In 2025 is binnen Dunamare op initiatief van meerdere schoolleiders een pilot gestart met de inzet van een docentenzorgcoördinator. Deze zorg strekt verder dan die van OpenUp, bijvoorbeeld met face-to-facegesprekken. Met deze pilot onderzoeken we hoe we docenten en onderwijsondersteunend personeel nog beter kunnen ondersteunen op het gebied van welzijn, werkgeluk en duurzame inzetbaarheid. De eerste ervaringen in deze pilot zijn positief. Tot en met eind december 2025 hebben 31 medewerkers gebruik gemaakt van de docentenzorgcoördinator, variërend van één gesprek tot een traject. In 2026 evalueren we het totale aanbod op het gebied van vitaliteit en welzijn voor een gericht en passend aanbod voor alle medewerkers.

Sociale veiligheid

Een veilige en respectvolle werkomgeving is essentieel om je werk goed te kunnen doen. Medewerkers ondersteunen we via trainingen en een vertrouwelijk meldpunt om ongewenst gedrag bespreekbaar te maken. Dunamare heeft 2 bovenschoolse interne vertrouwenspersonen en 2 externe vertrouwenspersonen, bij wie medewerkers anoniem terecht kunnen. Eind 2025 is een derde interne vertrouwenspersoon geworven, deze is per 1 januari 2026 gestart. Jaarlijks brengen de vertrouwenspersonen verslag uit aan het CvB over het aantal en de aard van de meldingen. Medewerkers van Dunamare weten de vertrouwenspersonen steeds beter te vinden.

Uitbreiding secundaire arbeidsvoorwaarden

Met maatwerk en creatieve oplossingen zorgen we ervoor dat Dunamare onderwijs een prettige werkgever is en blijft. Onze secundaire arbeidsvoorwaarden bleven in 2025 concurrerend, met onder andere een vitaliteitsregeling en verruimde bestedingsmogelijkheden voor het levensfasebudget (LFB). Nieuw in 2025 is

het uitgebreide aanbod via Alleo, waarmee medewerkers onder meer voordeliger kunnen sporten en gebruikmaken van diensten die bijdragen aan hun vitaliteit, duurzame inzetbaarheid én een betere balans tussen werk en privé.

Mobiliteitsbeleid

Dunamare stimuleert de mobiliteit van medewerkers. In 2024 is het mobiliteitsbeleid herzien en aangenomen. In 2025 zijn we gestart met het uitwerken van een addendum op dit beleid waarin aandacht is voor preventieve mobiliteit. Dit betreft de periode voorafgaand aan de definitieve vaststelling van boventaligheid die zou kunnen ontstaan als gevolg van terugloop in leerlingenaantallen. Dit heeft onder andere te maken met de demografische ontwikkeling in de regio. In delen van Haarlem en omliggende gemeenten is sprake van ontgroening: het aantal jongeren in de middelbareschoolleeftijd neemt af of groeit minder hard dan in voorgaande jaren. Dat werkt direct door in de instroom in het voortgezet onderwijs.

Met preventieve mobiliteit willen we medewerkers vroegtijdig verleiden om een interne mobiliteitsstap te maken naar bijvoorbeeld een andere school. Op deze manier kunnen we verplichte mobiliteit voorkomen.

Taakbeleid

Taakbeleid biedt kansen om beter grip te houden op werkdruk, de duurzame inzetbaarheid te bevorderen en professionele ruimte te gebruiken. We hebben geen algemeen geldend taakbeleid, de taakverdeling wordt per school geregeld. Dit past bij de sturingsfilosofie van Dunamare (richting, ruimte, rekenschap en reflectie). In het cao-akkoord VO 2024-2025 (artikel 8.2 Herbeoordeling taakbeleid voor schooljaar 2028-2029) is het volgende afgesproken:

Alle scholen richten vanuit een professionele dialoog het gesprek in over het taakbeleid. Het taakbeleid wordt hierin opnieuw beoordeeld en indien nodig gewijzigd uiterlijk voor ingang van het schooljaar 2028-2029.

De cao-partijen hebben een raamwerk ontwikkeld dat richting geeft aan hoe de scholen dat kunnen invullen. Binnen Dunamare zijn we na de zomer van 2025 gestart met het onderzoeken, samen met de scholen, hoe we hier het beste invulling aan kunnen geven. Het onderwerp staat op de agenda van het Kwaliteitsgroep HR-overleg en er vindt een inventarisatie plaats van hoe het taakbeleid per school is geregeld en tot stand is gekomen. Daarna bekijken we hoe Dunamare verder richting geeft aan de professionele dialoog over het taakbeleid per school, gericht op werkdrukbeheersing en de duurzame inzetbaarheid van onze docenten.

Banenafpraak

De banenafpraak is een onderdeel van de Participatiewet en komt voort uit het Sociaal Akkoord van 2013. Het doel is om 125.000 extra banen te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking in de periode tot 2026. Deze banen zijn bedoeld voor mensen die niet in staat zijn om zelfstandig het minimumloon te verdienen. Binnen Dunamare brengen we de medewerkers die in de *No Risk* vallen in kaart met een aantekening in het personeelssysteem. Hoewel we in ons aannamebeleid hier geen expliciete uitspraak over doen, kijken we bij de geschiktheid van kandidaten nadrukkelijk of het mogelijk is om onze werkomgeving passend te maken mocht een kandidaat een beperking hebben die het uitoefenen van de

functie niet verhindert. Helaas hebben we in 2025 geen extra banen gecreëerd voor deze doelgroep. De reden daarvoor is dat het overgrote deel van onze functies hooggekwalificeerde functie-eisen stelt, waar de doelgroep van de banenafpraak maar sporadisch voor in aanmerking komt.

Daarnaast kijken we bij het afsluiten van inkoopcontracten (voor bijvoorbeeld schoonmaak of postbezorging) of partijen ook werk maken van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zo wordt onze postbezorging volledig uitgevoerd door medewerkers die vallen onder de doelgroep van de banenafpraak.

Op schoolniveau werken wij in dit kader ook samen met maatschappelijke partners. Zo is de VSO Daaf Geluk een partner van 'Spaarne werkt', waar mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt werkervaring kunnen opdoen. En op het Ichthus-college kunnen leerlingen van het ROC Nova stage lopen bij het team van conciërges.

Dunamare-leiderschap

In 2025 hebben we verder gewerkt aan bekendheid met onze Dunamare-visie op leiderschap. Daarin zijn de 4 r'en van onze strategische visie (richting, ruimte, rekenschap en reflectie) gekoppeld aan de principes van *secure base leadership*. Zo hebben we onze leiderschapsvisie behandeld op onze DT-scholingsdagen en de schoolleidersdag, en in de leiderschapsprogramma's van de Dunamare Academie. We zien dat onze schoolleiders steeds beter invulling geven aan hun leiderschap, zowel bij hun dagelijkse uitdagingen als voor onze langetermijnambitie om een wendbare en flexibele organisatie te zijn.

Beheersing van uitgaven inzake uitkeringen na ontslag bij ziekte

Het gevoerde beleid voor beheersing van uitgaven inzake uitkering na ontslag is erop gericht de financiële impact te beperken en onnodige instroom in uitkeringsregelingen te voorkomen. Dunamare is geen eigenrisicodrager voor de WIA/WGA en betaalt hiervoor een premie aan het UWV. Om ziektegerelateerd ontslag zoveel mogelijk te voorkomen, hanteren wij een uitvoerbaar vitaliteitsbeleid en werken we samen met externe partijen om uitval te beperken en de instroom in de WIA/WGA en ziekwet te minimaliseren. Daarnaast beheersen we de uitgaven bij ontslag door medewerkers zoveel mogelijk te laten uitstromen naar een nieuwe baan, waardoor de instroom in de WW wordt beperkt.



Facilities

Een kwalitatieve en toekomstbestendige leeromgeving

Een veilige, gezonde, inspirerende en uitdagende werk- en leeromgeving is een randvoorwaarde voor het realiseren van hoogwaardig kwalitatief onderwijs. We creëren een inclusieve leeromgeving om jezelf te ontdekken, samen met anderen te leren en te werken aan talentontwikkeling en meer. De afdeling Facilities ondersteunt de scholen van Dunamare onderwijs bij het creëren van deze omgeving door diensten te leveren op het gebied van huisvesting, inkoop en IT. Door een integrale samenwerking tussen deze disciplines en belangrijke partners zoals gemeenten, borgen we de kwaliteit van de leeromgeving. We werken gestructureerd en efficiënt om de beschikbare financiële middelen maximaal ten goede te laten komen aan het primaire onderwijsproces. Door de integrale aanpak kunnen we ontwikkelingen tijdig signaleren en strategisch anticiperen, wat bijdraagt aan een optimale leeromgeving voor de lange termijn.

Integrale samenwerking

Het Bestuurs- en Servicebureau werkt in teamverband om de scholen te ondersteunen. In lijn met de strategische visie van de organisatie werken we op basis van richting, ruimte, rekenschap en reflectie. We spelen in op de behoeften van de scholen met passende oplossingen die we geleidelijk standaardiseren. Kennisdeling faciliteren we door het organiseren van bijeenkomsten over relevante thema's, zoals de doorontwikkeling van het online facilities informatieportaal.

IT en digitalisering

Op initiatief van het bestuur heeft de IT-afdeling haar focus verbreed. Naast de essentiële taken zoals het waarborgen van een robuuste IT-infrastructuur, netwerkbeveiliging en systeembeheer, richt de afdeling zich nu op de integratie van technologie ter verrijking van het onderwijs. Daarnaast vereenvoudigen we de beheerwerkzaamheden op de scholen, om ook de werkdruk te verlagen.

Deze strategische verschuiving komt tot uiting in concrete initiatieven voor de onderwijspraktijk. Zo spelen we in op de snelle opkomst van geavanceerde technologieën, zoals kunstmatige intelligentie (AI). In samenwerking met de scholen ontwikkelen we beleid en geven we voorlichting over de toepassing van AI.

Daarnaast is vanuit de innovatiehub een werkgroep Digitalisering gestart om digitaal leren en onderwijsinnovatie te bevorderen. Om de digitale vaardigheden van medewerkers te versterken, biedt de Dunamare Academie succesvolle trainingen aan over digitalisering die het afgelopen jaar op grote schaal zijn gevolgd.

Veiligheid en continuïteit

Met de toenemende digitalisering van het onderwijs is een veilige virtuele leeromgeving even essentieel als een veilige fysieke schoolomgeving. Dunamare onderwijs erkent de risico's die de afhankelijkheid van ICT met zich meebrengt en heeft in 2025 het beleid voor informatiebeveiliging en privacy (IBP) verder aangescherpt. Dit beleid is gericht op het waarborgen van de continuïteit van het onderwijs en de bedrijfsvoering, en het beschermen van (persoons)gegevens.

Een robuust beleid vormt de basis van onze aanpak. Het IBP-beleid, dat gebaseerd is op de normen voor het Funderend Onderwijs (IBP-FO), wordt in 2030 definitief vastgesteld en staat hoog op de agenda bij zowel het CVB als de Raad van Toezicht. Om dit te borgen, is de IBP-rol structureel onderdeel geworden van de IT-afdeling en werken we planmatig en cyclisch aan informatiebeveiliging volgens het Normenkader IBP. Technologie is echter maar één kant van het verhaal; bewustwording bij medewerkers is minstens zo cruciaal. We investeren continu in de alertheid en kennis van collega's door (bij)scholing en hebben IBP als een vast onderdeel in de onboarding-procedure opgenomen.

Op technisch en organisatorisch vlak waarborgen we de veiligheid door regelmatige audits. De succesvol doorlopen IT-audit van 2025 bevestigt de effectiviteit van onze maatregelen. Onze richtlijnen voor online lesgeven en examineren zijn in lijn met de AVG en een team van interne en externe specialisten houdt nieuwe wetgeving en technologische trends nauwlettend in de gaten om onze beveiliging actueel te houden.

Inkoop

De inkoop binnen Dunamare onderwijs is hybride georganiseerd. Naast de decentrale inkoop op de scholen, vindt er centraal en bovenschools contract- en leveranciersmanagement plaats vanuit het Bestuurs- en Servicebureau. Deze dubbele aanpak stelt ons in staat om efficiëntie en maatwerk te combineren, waarbij duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) de uitgangspunten zijn.

Voor grootschalige en specialistische aanbestedingen maken we slim gebruik van de expertise van landelijke inkooporganisaties en externe adviespartners. De besparingen in tijd en geld die dit oplevert, vloeien direct terug naar het onderwijs. Tegelijkertijd waarborgen we dat alle inkopen, centraal en decentraal, voldoen aan de kaders van ons inkoopbeleid. Hierin is vastgelegd dat duurzaamheid en MVO zwaarwegende gunningscriteria zijn bij aanbestedingen. Zo kijken we bijvoorbeeld naar het beperken van transportbewegingen bij de selectie van leveranciers en producten.

Huisvesting en onderwijslocaties

Kwalitatief goed onderwijs vraagt om kwalitatief goede gebouwen. Met subsidies en gelden van de gemeenten investeren we op strategische wijze in de staat van een schoolgebouw, verduurzaming en het binnenklimaat. Dat doen we door renovatie, uitbreiding of vervangende nieuwbouw te realiseren.

De vastgoedportefeuille van Dunamare onderwijs omvat 29 onderwijslocaties. Het integraal overzicht geeft een weergave van de staat van onze schoolgebouwen en de energieprestaties.

Energieprestaties van de schoolgebouwen

Schoolgebouw	Technische staat van gebouw	Planning in IHP gemeente	Energie label d.d. 2020	Gasverbruik M3 2025	Elektraverbruik MWh 2025
Haarlem & Zandvoort					
Spaarne College	Goed	-	A	50.843	639
Praktijkschool Oost ter Hout - monument	Slecht	-	G	26.524	67
Praktijkschool Oost ter Hout	Goed	2026	G	26.524	67
Het Schoter nieuwbouw	Goed	-	B	31.441	125
Het Schoter oudbouw	Slecht	2030			
Prof. Dr. Gunningschool VSO	Slecht	2030	F	23.457	79
Coornhert Lyceum ABC	Slecht	2026	G	59.316	273
Coornhert Lyceum DE	Goed	-			
Coornhert Lyceum G	Goed	-			
Coornhert Lyceum H	Slecht	2026			
Coornhert Lyceum FI	Goed	-			
Wim Gertenbach College	Slecht	-	geen	19.172	22
Haarlem College	Goed	-	A	61.119	778
Daaf Geluk VSO - oudbouw	Goed	-	G	21.470	57
Daaf Geluk VSO - nieuwbouw	Goed			12.393	115

Bloemendaal

De Hartenlust school	Slecht	2031	geen	28.367	69
De Hartenlust Conciërgewoning	Slecht	2031	geen	1.636	2
Montessori College Aerdenhout	Slecht	2026/2039	geen	23.478	71

Velsen

Vellesan College - Briniostraat	Goed	-	geen	20.289	142
Vellesan College - Platanenstraat	Goed	-	geen	23.609	147
Vellesan College - Tiberiusplein	Slecht	2032	geen	5.025	39
Ichthus Lyceum, oudbouw en gymzalen	Slecht	-	geen	25.259	308
Ichthus Lyceum, tussenbouw	Goed	-	geen		
Ichthus Lyceum, nieuwbouw	Goed	-	geen		
Saga Driehuis oudbouw	Slecht	2029	geen	23.124	48
Saga Driehuis nieuwbouw	Slecht	2029	geen		
Tender College VMBO	Goed	2037	geen	18.660	62
Tender College PRO	Goed	2037	geen	6.886	24
Technisch College Velsen	Slecht	2032	geen	68.229	222
Maritiem College IJmuiden	Slecht	2032	geen		

Haarlemmermeer

Haarlemmermeer Lyceum Dalton	Goed	-	geen	207	160
Gymzaal Hoofdvaart College	Slecht	2026	geen	16.091	geen inzicht

Rietland & Avantis College	Uitstekend	-	A+++	nog geen inzicht	nog geen inzicht
Haarlemmeermeer Lyceum TTO	Slecht	-	geen	38.931	548
Harlingen					
Maritieme Academie Harlingen OJ	Slecht	n.v.t.**	geen	7.354	47
Maritieme Academie Harlingen AL1	Goed	-	geen	geen inzicht	103
Maritieme Academie Harlingen AL3	Uitstekend	n.v.t.**	A+++	geen inzicht	nog geen inzicht
Uithoorn					
Praktijkschool Uithoorn	Goed	-	geen	16.590	143

Strategisch huisvestingsplan en leidraad

Met ons strategisch huisvestingsplan (SHP) kunnen we toekomstbestendige en duurzame schoolgebouwen realiseren, waarbij we tussentijds rekening houden met actuele ontwikkelingen. Het SHP geeft inzicht in de wijze waarop Dunamare onderwijs haar schoolgebouwen duurzaam en toekomstbestendig afstemt op de onderwijsvisie van de scholen, de leerlingenprognoses, onze beleidsdoelstellingen en de gemeentelijke huisvestingsplannen. Het structureel op niveau brengen en houden van ons vastgoed vraagt om een langdurige, continue en doelgerichte aanpak.

Daarnaast hebben we in 2025 een leidraad opgesteld met de kaders voor beheer en ontwikkeling van de schoolgebouwen. Met deze kaders leggen we onze ambities en een locatie-overstijgend gewenst kwaliteitsniveau vast, volgens het koersplan van Dunamare. We sturen aan op een zo efficiënt mogelijke duurzame realisatie en beheer van de huisvesting van onze scholen.

- De leidraad beschrijft de doelen en ambities die Dunamare heeft ten aanzien van haar huisvesting.
- Het strategisch huisvestingsplan beschrijft hoe de doelen en ambities voor de lange termijn worden gerealiseerd.

Zo kunnen we tijdig en effectief meebewegen met de behoeftes van veranderend onderwijs, maar wel onderbouwd vanuit strategische inzichten. Dit doen we op tactische momenten, zoals bij groot onderhoud en nieuwbouw.

Zie voor nieuws over de verduurzaming van onze gebouwen het volgende hoofdstuk Duurzaamheid.



Duurzaamheid

Bijdragen aan Sustainable Development Goals

Dunamare onderwijs werkt aan het inbedden van duurzaamheid in de organisatie en in onze strategie en ambitie. Dit past bij onze strategische ambities 4 en 5 om een effectieve organisatie te zijn die flexibel inspelt op veranderingen. Ook wij willen en moeten immers bijdragen aan de klimaatdoelen die gesteld zijn door de Europese Unie.

In de komende jaren inventariseren we verder welke initiatieven binnen Dunamare bijdragen aan de 17 *Sustainable Development Goals* (SDGs) van de Verenigde Naties. Dit zijn 17 ontwikkelingsdoelen die leiden tot een duurzamere wereld. Deze initiatieven delen we in het ESG-meetsysteem in om zo de prestaties op het gebied van duurzaamheid en sociale verantwoordelijkheid te meten. De E staat voor *Environmental* (Milieu), S voor *Social* (Mens en Maatschappij) en G voor *Governance* (Behoorlijk bestuur). Dunamare volgt de ontwikkelingen in de onderwijssector op dit gebied.

Projectgroep duurzaamheid

Vorig jaar zijn wij gestart met een projectgroep duurzaamheid die zich bezighoudt met de duurzaamheidsdoelen van Dunamare onderwijs. De projectgroep treft ook de voorbereidingen voor de (mogelijk) verplichte rapportering over deze doelen over een aantal jaar (de *Corporate Sustainability Reporting Directive* – CSRD). Op dit moment is de onderwijssector nog vrijgesteld van verplichte rapportering.



Ondersteuning

Bij het verbeteren van onze duurzaamheid werken we samen met gemeenten en de sector. Daarbij zijn we afhankelijk van onze stakeholders: ook zij moeten onze duurzaamheidsambities ondersteunen, en dat is nog niet altijd het geval. Daarom uiten we onze zorg over de (financiële) haalbaarheid van duurzaamheidsverbeteringen.

Rapportage werkgebonden personenmobiliteit

Dunamare rapporteert vanwege haar omvang jaarlijks aan de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) over de CO₂-uitstoot door mobiliteit van onze medewerkers. In het najaar van 2025 hebben we met een enquête onder alle medewerkers data opgehaald over hun reisbewegingen en soort vervoer. Een rapport met de CO₂-uitstoot over 2025 is aan de RVO verzonden. Dunamare heeft in 2025 een totaal berekende CO₂-emissie van 1,1 mln. kg CO₂ voor woon-werk- en zakelijk verkeer. Per medewerker is dit een gemiddelde uitstoot van circa 600 kg CO₂. Dit is lager dan in 2024 (645 kg CO₂ per medewerker).

Verduurzaming van onze gebouwen

Onze bestaande gebouwen verduurzamen we op momenten die zich daar het beste voor lenen, zoals tijdens gepland groot onderhoud, een renovatie of uitbreiding. Om dit ook planmatig inzichtelijk te maken, integreren we verduurzamingsmaatregelen in het meerjarenonderhoudsplan (MJOP). In 2024 en 2025 werden alle schoolgebouwen daarom ook geïnspecteerd op verduurzamingspotentieel tijdens de conditiemetingen van de schoolgebouwen. In 2025 hebben we op basis daarvan een duurzaam meerjarenonderhoudsplan (DMJOP) ontwikkeld.

We toetsen ons beleid en onze regels ook aan de Sustainable Development Goals (SDG's). We dragen bij aan de doelen 'Betaalbare en Duurzame Energie' en 'Duurzame Steden en Gemeenschappen' door onze huisvestingsleidraad hiermee in lijn te brengen. Een concreet voorbeeld is het project afvalscheiding dat we gefaseerd uitrollen over de scholen. Praktijkschool Oost ter Hout is in oktober 2025 gestart met afval scheiden en heeft in deze korte tijd al 30% meer afval gescheiden dan het jaar ervoor. Komend jaar starten ook De Hartenlust, het Ichthus Lyceum en VSO Daaf Geluk hiermee.

In 2025 zijn we ook gestart met de planvorming en ontwerpfase om het Haarlem College voor 80% van het jaar gasloos te maken. Zowel grote als kleine energetische verbeteringen leiden tot besparing van energie. Bij het Tender College is een cv-installatie vervangen, bij De Hartenlust en het Coornhert Lyceum zijn bij het overlagen van een groot aantal daken ook isolatiemaatregelen met een isolatiewaarde volgens nieuwbouweisen toegepast. We werken toe naar een (bijna) energieneutraal gebouw (B)ENG bij onze bestaande schoolgebouwen, zoals de voorbereidingen die hiervoor zijn getroffen bij Het Schoter en Het Coornhert afgelopen jaar. Met trots is het nieuwe schoolgebouw voor het Rietland College en het Avantis College opgeleverd, een nul-op-de-meter (NOM) gebouw.

- Dankzij al deze maatregelen heeft Dunamare in 2025 4% minder gas en 5% minder elektra verbruikt ten opzichte van 2024.

Binnenklimaat

Het binnenklimaat van de schoolgebouwen – de temperatuur, het CO₂-gehalte en de luchtvochtigheid – blijven we voortdurend monitoren en verbeteren. Afhankelijk van de meetresultaten sturen we bij op de kwaliteit. Inmiddels hebben 14 van onze scholen mechanische balansventilatie. De bestaande oudere schoolgebouwen worden gefaseerd voorzien van balansventilatie op basis van beschikbare subsidies of op een natuurlijk moment in samenwerking met de gemeente.



Financiën

Ontwikkelingen in meerjarenperspectief

Samenvatting

In 2025 hebben wij financieel het volgende gerealiseerd:

De vermogens- en liquiditeitspositie van Dunamare Onderwijsgroep is ultimo 2025 ruim voldoende en voldoet meerjarig aan de signaleringgrenzen van de Inspectie van het Onderwijs. Deze goede positie biedt de stichting de kans om de komende jaren binnen de kaders van de strategische koers investeringen in het onderwijs te realiseren. De volgende speerpunten Financiën zijn gerealiseerd op het bestuurs- en servicebureau:

- Continuïteit van de Planning & Control Cyclus, inclusief maandafsluitingen, en de bekostigingscontrole.
- Expertise overdracht binnen het bestuurs- en servicebureau en het verminderen van de kwetsbaarheid.
- Ondersteuning van de scholen bij de doelmatige en rechtmatige inzet van de middelen.
- Versterking en uitvoering van de Business Partner Financiën zoals o.a. de doorontwikkeling analyses vmbo en avo-scholen.
- Juiste, volledige en betrouwbare administratie, samen met de schooladministraties.

1. Ambities in meerjarenperspectief

In onze strategische koers, is betekenis gegeven aan onze sturingsfilosofie. De strategische visie en doelen vormen de basis om tot een beleidsrijk jaarplan en begroting te komen. Dit alles is geborgd in onze planning & controlcyclus.

Om de ambities uit de strategische koers waar te kunnen maken zijn bovenschoolse speerpunten ontwikkeld voor Onderwijs, HR, Huisvesting, ICT en Communicatie waarbij de sturing integraal plaatsvindt. Ze zijn opgesteld door gebruik te maken van de strategische koers, de kaderbrief, de meerjarenbegroting, het risicoprofiel en overige relevante interne en externe ontwikkelingen.

Allocatie van middelen

Om uitvoering van de strategische koers mogelijk te maken, is er sprake van allocatie van middelen aan de onder Dunamare ressorterende scholen. In de meeste gevallen worden de middelen verdeeld op basis van leerlingaantallen per school. De scholen dragen op basis van realisatie een deel van de middelen af aan Dunamare ten behoeve van het groepsvermogen. Daarnaast is er sprake van een bijdrage van circa 6% van de ontvangen bekostiging aan het Bestuurs- en Servicebureau (BSB) voor het leveren van ondersteunende diensten aan de scholen om uiteindelijk het geven van goed onderwijs mogelijk te maken. In gezamenlijkheid stellen wij de kaders voor de 'wat-vraag'. De uitwerking van het 'hoe' ligt bij de scholen, met ondersteuning van het College van Bestuur (CvB) en het Bestuurs- en Servicebureau (BSB).

Ontwikkeling aantal leerlingen

Dunamare verwacht voor de korte termijn (t/m 2028) een lichte stijging van het totaal aantal leerlingen, met afwijkingen per gemeente en per school.

Voor de middellange termijn (tot 2031) is de ontwikkeling van het aantal leerlingen lastiger om betrouwbaar in te schatten. Er zijn verschillende trends die van invloed kunnen zijn, echter demografisch blijft het leerlingaantal de komende jaren nagenoeg stabiel voor Dunamare. Wij zien een kansrijk marktpotentieel met betrekking tot Agora, Dalton en Montessori waardoor wij voor de middellange termijn (2031) ook een stabiele ontwikkeling van het totaal aantal leerlingen voor Dunamare voorzien, ondanks de krimp in de regio Haarlemmermeer.

De scholen hebben, in het najaar van 2025, middels de schooljaarbegroting 2025-2026 en meerjarenraming 2026-2029 een prognose van de leerlingaantallen gemaakt en dit resulteert in de volgende prognose voor Dunamare onderwijs:

Leerlingenaantal

Raming	1-10-2024	1-10-2025	1-10-2026	1-10-2027	1-10-2028
Aantal	12.715	12.796	12.800	12.866	12.921
Mutatie t.o.v. voorgaand jaar		0,64%	0,03%	0,52%	0,43%

De leerlingaantallen oktober 2026 t/m 2028 zijn gebaseerd op de door schoolleiders opgestelde meerjarenbegroting 25-29.

Inzet van medewerkers

De onderwijskwaliteit hangt nauw samen met de kwaliteit en inzetbaarheid van onze medewerkers. De inzet van medewerkers is in 2025 licht gestegen ten opzichte van 2024. Vanaf kalenderjaar 2026 voorzien wij dat de personele inzet zal dalen mede als gevolg van de afbouw van de inzet van de tijdelijke middelen zoals het Nationaal Programma Onderwijs (NPO).

Personeel fte

Personeel (fte)	2024	2025	2026	2027	2028
Directie	25	26	22	22	22
Onderwijs Ondersteunend personeel	502	515	494	494	494
Onderwijzend personeel	928	927	900	893	894
* incl. teamleiders					
Totaal	1.455	1.468	1.416	1.409	1.410
<i>Mutatie t.o.v. voorgaand jaar</i>		0,9%	-3,5%	-0,5%	0,1%

Investerings

Investerings (€)	2024	2025	2026	2027	2028
Gebouwen en terreinen en in uitvoering	11.346.471	1.250.445	5.900.279	170.141	2.142.428
Inventaris en apparatuur incl. IT	1.903.131	4.229.849	2.250.000	2.250.000	2.250.000
Andere vaste bedrijfsmiddelen	2.559.741	403.797	110.000	40.000	40.000
Totaal	14.268.181	5.884.091	8.260.279	2.460.141	4.432.428

In 2025 en 2026 is het niveau hoger dan gemiddeld voornamelijk door de investeringen in het schoolgebouw van Avantis/Rietland. Vanaf 2027 verwachten wij weer een normale trend van de investeringen met een lichte stijging in 2028.

Doelmatige bedrijfsvoering

De bekostiging die de scholen ontvangen is bedoeld om kwalitatief hoogstaand onderwijs te verzorgen voor alle leerlingen. De bedrijfsvoering is gericht op een doelmatige, rechtmatige en efficiënte inzet van middelen. Binnen Dunamare onderwijs beslissen de scholen in afstemming met de (G)MR en het College van Bestuur in hoge mate zelf over een optimale inzet van de middelen.

Treasury

Het treasury-beleid van Dunamare onderwijs is gebaseerd op het treasury-statuuat van de stichting en levert een wezenlijke bijdrage aan het realiseren van de financiële doelstellingen en het waarborgen van de financiële continuïteit. Het treasury-statuuat voldoet aan de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016 d.d. 19 december 2018 (RBLD). In deze paragraaf leggen wij verantwoording af conform artikel 10 van de RBLD.

Het treasury-beleid richt zich met name op de volgende activiteiten:

- Het beheersen van financiële risico's die aan de financiële posities en geldstromen zijn verbonden.
- Het zorgdragen voor de tijdige beschikbaarheid van de benodigde middelen tegen acceptabele en marktconforme condities.
- Het optimaliseren van de inrichting en het minimaliseren van de kosten van het betalingsverkeer, financiële transacties en het verkrijgen van financiële middelen.
- Het nakomen van wettelijke verplichtingen inzake het bovenstaande.

Het College van Bestuur stelt zich op het standpunt dat publieke middelen moeten worden ingezet voor het primaire proces, te weten het verzorgen van onderwijs.

In 2025 zijn er geen leningen aangegaan en geen derivaatovereenkomsten afgesloten. Dunamare neemt ook in 2025 deel aan schatkistbankieren. Deze situatie is ongewijzigd t.o.v. 2024. Daarnaast heeft Dunamare inzicht in de ontwikkeling van haar liquide middelen voor vijf jaar vooruit.

2. Staat van baten en lasten en balans

De realisatie over 2025 is afgezet tegen de realisatie over 2024 en tevens vergeleken met de begroting 2025. Daaraan toegevoegd zijn de begrote meerjarenresultaten 2026 t/m 2030.

De raming is opgesteld op basis van een aantal uitgangspunten:

- De in september 2025 vastgestelde schooljaarbegroting 2025-2026 inclusief meerjarenraming van de schooljaren 2026 – 2029. Het opstellen van het jaarplan, inclusief begroting, op schooljaar zorgt ervoor dat het financiële beleid beter aansluit op de processen in de scholen. Deze begrotingscyclus per schooljaar is vertaald om naar de *kalenderjaren* 2026 t/m 2030 te komen.
- De meerjarenraming is gebaseerd op prijspeil 2026. Dit houdt in dat zowel ten aanzien van de inkomsten als van de kosten geen inschatting is gemaakt van een verwachte indexatie vanaf kalenderjaar 2027.

Staat baten en lasten 2025 en raming 2026-2030

	Realisatie 2024	Begroting 2025	Realisatie 2025	Raming 2026	2027	2028	2029	2030
	€	€	€	€	€	€	€	€
BATEN								
Rijksbijdragen	184.498.000	183.605.000	194.431.000	200.544.000	196.035.000	195.228.000	195.257.000	195.257.000
Overige overheidsbijdragen	2.210.000	1.663.000	3.537.000	1.719.000	1.325.000	1.306.000	1.306.000	1.306.000
Overige baten	8.056.000	6.126.000	8.294.000	6.803.000	6.208.000	6.178.000	6.169.000	6.169.000
TOTAAL BATEN	194.763.000	191.392.000	206.261.000	209.065.000	203.567.000	202.711.000	202.731.000	202.731.000
LASTEN								
Personeelslasten	148.883.000	150.965.000	156.261.000	161.847.000	159.030.000	159.077.000	161.015.000	158.882.000
Afschrijvingen	6.450.000	7.281.000	7.248.000	8.089.000	7.857.000	7.746.000	7.830.000	7.830.000
Hulsvestingslasten	11.998.000	10.798.000	12.876.000	10.491.000	10.467.000	10.660.000	10.637.000	10.637.000
Overige lasten	27.472.000	26.272.000	28.991.000	29.751.000	29.274.000	27.789.000	28.699.000	27.699.000
TOTAAL LASTEN	194.802.000	195.315.000	205.374.000	210.177.000	206.626.000	205.271.000	208.179.000	205.046.000
SALDO	-39.000	-3.922.000	887.000	-1.112.000	-3.058.000	-2.560.000	-5.448.000	-2.315.000
Financiële baten en lasten	1.902.000	500.000	1.097.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
TOTAAL RESULTAAT	1.863.000	-3.422.000	1.983.000	-612.000	-2.558.000	-2.061.000	-4.949.000	-1.816.000

Toelichting exploitatieresultaat 2025 ten opzichte van de begroting.

Het resultaat over 2025 bedraagt € 1,9 miljoen positief.

De baten en lasten zijn in 2025 hoger t.o.v. de begroting 2025. De afwijkingen zijn te verklaren door met name hogere rijksbijdragen, hogere baten vanuit het samenwerkingsverband en personele en overige lasten als gevolg van de onder meer de cao 2025-2026. De financiële baten (rentebaten) zijn hoger dan begroot door de gunstige stand van de rente, waar wij geen rekening mee hebben gehouden in de begroting.

Toelichting exploitatieresultaat 2026-2030

In 2026 houden wij rekening met een negatief resultaat van € 0,6 miljoen. Dit is voornamelijk te verklaren door de hogere personeelslasten en lagere overige baten. Verder zijn vanaf 2026 de huisvestingslasten

gedaald. Daar staan wel afschrijvingen van geactiveerd groot onderhoud tegenover. Vanaf 2026 verwachten we een licht negatief resultaat van gemiddeld € 2,8 miljoen per jaar.

Staat balans 2025 en raming 2026-2030

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
	€	€	€	€	€	€	€
ACTIVA							
Immateriële vaste activa	53.000	19.000	17.000	13.000	8.000	18.000	28.000
Materiele vaste activa	65.523.000	71.407.000	73.631.000	69.739.000	67.180.000	66.719.000	68.651.000
Totaal vaste activa	65.576.000	71.426.000	73.648.000	69.752.000	67.188.000	66.737.000	68.679.000
Vorderingen	8.273.000	11.068.000	11.068.000	11.068.000	11.068.000	11.068.000	11.068.000
Liquide middelen	48.730.000	43.923.000	42.861.000	46.131.000	48.567.000	46.002.000	42.445.000
Totaal vlottende activa	57.003.000	54.991.000	53.929.000	57.199.000	59.635.000	57.070.000	53.513.000
TOTAAL ACTIVA	122.579.000	126.417.000	127.577.000	126.951.000	126.823.000	123.807.000	122.192.000
PASSIVA							
Algemene reserve	74.800.000	79.699.000	78.061.000	75.507.000	73.451.000	68.492.000	66.667.000
Bestemmingsreserve	4.370.000	1.490.000	2.517.000	2.517.000	2.517.000	2.517.000	2.517.000
Andere wettelijke reserve	53.000	19.000	17.000	13.000	8.000	18.000	28.000
Eigen Vermogen	79.223.000	81.208.000	80.595.000	78.037.000	75.976.000	71.027.000	69.212.000
Voorzieningen	14.051.000	14.002.000	15.776.000	17.708.000	19.641.000	21.574.000	21.774.000
Langlopende schulden	-0	-0	-0	-0	-0	-0	-0
Kortlopende schulden	29.305.000	31.207.000	31.207.000	31.207.000	31.207.000	31.207.000	31.207.000
TOTAAL PASSIVA	122.579.000	126.417.000	127.577.000	126.951.000	126.823.000	123.807.000	122.192.000

Toelichting balans 2025

De materiële activa laat in 2025 een toename zien en dit is voornamelijk te verklaren door nieuwbouw Avantis College en Rietland College. Deze investeringen zorgen tevens voor een afname in liquide middelen.

Ontwikkeling algemene reserve

De belangrijkste conclusie is dat de algemene reserve meerjarig voldoende ruimte biedt voor tijdelijke impulsen die passen binnen de strategische koers:

De risicoanalyse 2025 resulteert in een benodigd vermogen van € 36 miljoen. Ultimo 2025 is er een algemene reserve van € 79 miljoen beschikbaar voor onderwijs en het afdekken van risico's en dit is toereikend. Aan de algemene reserve is in 2024 de vrijval van de dotatie voorziening groot onderhoud toegerekend. De hoogte van deze reserve ultimo 2025 was € 23 miljoen. Nadere toelichting is te vinden onder het kopje 'Signaleringswaarde intern – Strategische risicoanalyse 2025'.

Toelichting balans 2026 - 2030

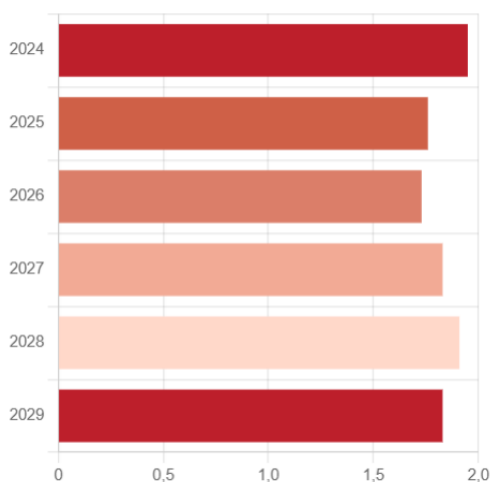
De materiële activa laat vanaf 2026 een afname zien dit is te verklaren door jaarlijks een hogere afschrijvingslast dan investeringen. Na 2030 verwachten we een stabiel niveau van de materiële activa, omdat het investeringniveau en afschrijvingslast redelijk in lijn zullen zijn met elkaar.

3. Financiële positie

In deze paragraaf worden de kengetallen weergegeven zoals deze deel uitmaken van het onderzoekskader 2021 van de Inspectie van het Onderwijs. De belangrijkste conclusie is dat de kengetallen van de financiële positie de komende jaren ruim voldoen aan de signaleringsgrenzen met uitzondering van de signaleringswaarde bovenmatig vermogen, als gevolg van de vrijval van de voorziening groot onderhoud.

Liquiditeit (current ratio)

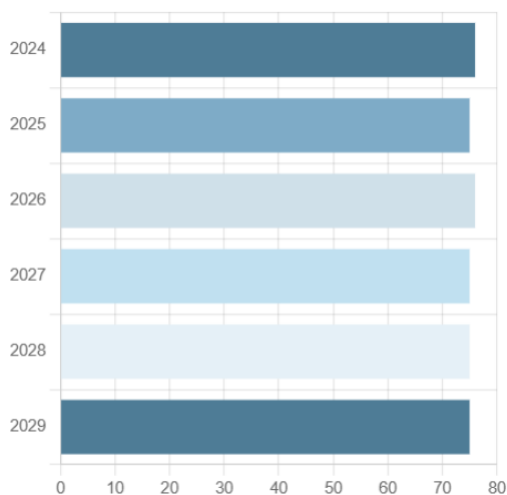
- Dit kengetal geeft een indicatie in welke mate het bestuur in staat is om aan de korte termijn verplichtingen te kunnen voldoen, de verhouding tussen vlottende activa en kort vreemd vermogen.
- De komende jaren daalt de liquiditeit door een toename van het investeringsniveau en blijft nog ruim boven de ondergrens (0,50).



Solvabiliteit 2

- Het kengetal solvabiliteit 2 wordt berekend als het eigen vermogen incl. de bestemmingsreserves plus voorzieningen gedeeld door het totale vermogen.
- Het is de verwachting dat de ratio vanaf 2026 zal afnemen door de begrote tekorten. Vanaf 2030 verwachten we weer een stabiel niveau. Desalniettemin blijft de waarde meerjarig ruim boven de ondergrens van 30%.

Solvabiliteit 2 (in %)

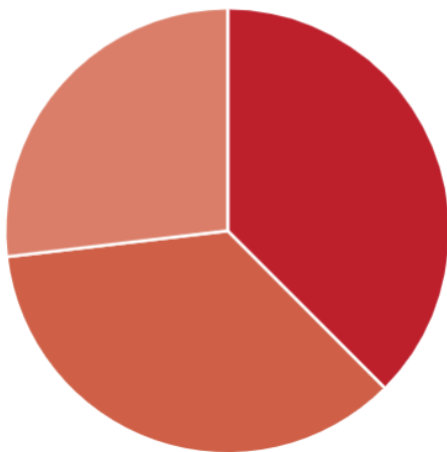


Signaleringswaarde extern - bovenmatig publiek vermogen

- Het beschikbare vermogen, bestaande uit de algemene en bestemmingsreserve, van Dunamare onderwijs is € 81 miljoen en is hoger dan de signaleringswaarde van de Inspectie van het Onderwijs van € 77 miljoen. Dit betekent dat er volgens de Inspectie van het Onderwijs sprake is van bovenmatig publiek vermogen. Het bovenmatig vermogen is volledig te verklaren door de stelselwijziging van de voorziening groot onderhoud die in 2024 heeft plaatsgevonden. De volledige voorziening groot onderhoud ter hoogte van € 23 miljoen is in 2024 toegerekend aan de algemene reserve.
- Indien in de berekening van het eigen vermogen de “algemene reserve groot onderhoud” achterwege wordt gelaten, is het beschikbare vermogen € 58 miljoen en het verschil met de signaleringswaarde van € 77 miljoen bedraagt dan € 18 miljoen onder de signaleringswaarde.

Beschikbaar versus normatief vermogen (x 1 mln €)

- Eigen vermogen (incl. bestemmingsreserve NPO en LWOO)
- Normatief publiek eigen vermogen
- Eigen vermogen (incl. BR NPO en LWOO, excl. "alg.res.GO")



Legenda met bedragen (x 1 mln euro):

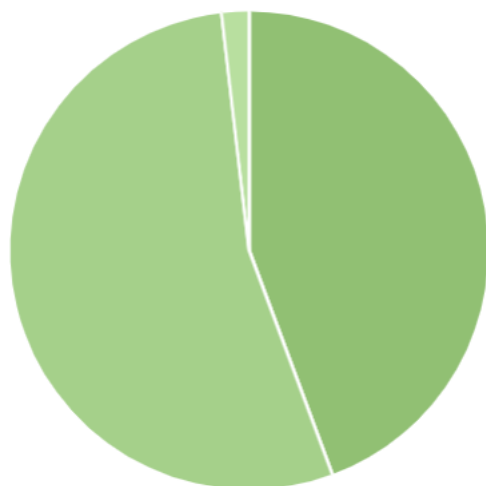
- Eigen vermogen (incl. bestemmingsreserve NPO en LWOO): € 81
- Normatief publiek eigen vermogen: € 77
- Eigen vermogen (incl. BR NPO en LWOO, excl. 'alg. res. GO'): € 58

Signaleringswaarde intern – strategische risicoanalyse 2025

- Het benodigde of weerstandsvermogen voor de Dunamare onderwijs wordt bepaald op basis van de strategische risicoanalyse 2025 (impact en kans per risico) en bedraagt € 36 miljoen.
- De uitkomst van de interne strategische risicoanalyse 2025 laat zien dat het beschikbare vermogen (ad € 81,2 miljoen) hoger is dan het benodigde vermogen. Het meerdere is deels opgenomen in de bestemmingsreserves voor LWOO (€ 1,5 miljoen), deels veroorzaakt door de "algemene reserve groot onderhoud" (€ 23,2 miljoen) en deels meerjarig beschikbaar voor onderwijs (€ 20,5 miljoen). De goede financiële positie biedt Dunamare de kans om de komende jaren beleidsrijk te investeren in het onderwijs. Via de kaderbrief en vervolgens het jaarplan inclusief begroting doen we deze investeringen op de scholen.

Opbouw beschikbaar vermogen ultimo 2025 (x1 mln. euro)

- Benodigd eigen vermogen (risico analyse 2025) (€ 36 mln.)
- Beschikbaar vermogen (€ 43,7 mln.)
- Bestemmingsreserve LWOO (€ 1,5 mln.)



Regeling jaarverslaglegging onderwijs

In de bijlage bij de Regeling jaarverslaggeving onderwijs is de verplichte gegevensset voor de zogenaamde continuïteitsparagraaf gedefinieerd. Wij leggen verantwoording af over een aantal specifieke onderwerpen. Hieronder is de verwijzing opgenomen naar de plek in het jaarverslag waar wij het betreffende onderdeel behandelen.

Onderdelen van de continuïteitsparagraaf

	Verwijzing
B1 Rapportage aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem	Paragraaf 'Risicoprofiel en -beheersing'
B2 Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden	Paragraaf 'Risicoprofiel en -beheersing'
B3 Rapportage toezichhoudend orgaan	Paragraaf 'Verslag RvT'



Doelmatigheid binnen Dunamare onderwijs

Wij staan voor een doelmatige inzet van onze middelen zodat we onze onderwijsdoelen effectief en efficiënt realiseren. Effectiviteit gaat over het behalen van de gewenste resultaten met de ingezette middelen, terwijl efficiëntie zich richt op het optimaliseren van processen om de beschikbare middelen optimaal te benutten (definitie van de Onderwijsraad, 2018). Doelmatigheid is hiermee een integraal onderdeel van onze strategische koers, de jaarlijkse begrotingscyclus en de VGG-cyclus.

De effectiviteit toetsen wij door te beoordelen of alle scholen doelen vanuit de koers vertaald hebben naar jaarplannen en de jaarplannen vertaald hebben naar een beleidsrijke begroting. Daarnaast beoordelen wij of elke school een tussentijdse en eindevaluatie van de jaarplannen en de begroting uitvoert. Elke school heeft dit in 2025 gerealiseerd.

De efficiënte inzet van de middelen toetsen we door ons te verantwoorden over doelmatigheidskengetallen en deze te spiegelen aan begroting, referentiecijfers en landelijke gemiddelden. Wij voldoen aan de meerderheid van de normen van deze kengetallen.

Inrichting van doelmatigheid

Binnen Dunamare is de doelmatigheid als volgt ingericht:

- *Vertaling van jaarplannen naar beleidsrijke begroting (effectiviteit).*
Jaarplannen van scholen benoemen concrete doelstellingen, direct gekoppeld aan strategische doelen, met een financiële vertaling naar de begroting. Denk aan het verbeteren van basisvaardigheden van leerlingen, duurzame huisvesting, strategische inzet van personeel en beleidsrijke investeringen in wendbaarheid en onderwijskwaliteit.
- *Tussentijdse en eindevaluatie van jaarplannen en begroting (effectiviteit).*
Tijdens de 3 voortgangsgesprekken per jaar binnen de VGG-cyclus toetsen we of scholen hun jaarplandoelen realiseren, hoe middelen worden ingezet en of bijsturing nodig is. Daarbij is nadrukkelijk aandacht voor de verhouding tussen resultaten, formatie en ondersteunende middelen. Daarmee geven we concreet invulling aan de strategische visie van Dunamare: scholen hebben ruimte om eigen doelen te formuleren, leggen rekenschap af over resultaten en middelen en werken binnen een gezamenlijke richting.

- *Optimalisatie van doelmatig werken (efficiëntie).*

Door processen te optimaliseren en regelmatig te evalueren, kijken we of middelen op een efficiënte manier zijn ingezet en of het behaalde resultaat in lijn is met de gemaakte keuzes. In 2025 zijn we gestart met het onderscheiden van minimale dienstverlening en vernieuwingsruimte, zodat capaciteit gerichter kan worden ingezet.

De jaarlijkse cyclus van effectief werken geeft antwoord op de vraag of de ingezette middelen hebben geleid tot een optimaal resultaat. Deze cyclus is schematisch als volgt:



Continue evaluatie en verbetering

Om doelstellingen te waarborgen, monitoren we continu de voortgang op zowel school- als organisatieniveau. Dit gebeurt onder andere door:

- Halfjaarlijkse kwaliteitsrapportages die onderwijskwaliteit en basisvaardigheden inzichtelijk maken.
- Periodieke financiële controles om ondoelmatigheden vroegtijdig te signaleren.
- Benchlearning: het vergelijken van scholen met soortgelijke onderwijsprofielen op het gebied van effectieve inzet van middelen om van elkaar te leren.
- Monitoring van subsidie-uitgaven om te verzekeren dat deze doelgericht worden ingezet.
- Evaluatie van trainingen binnen de Dunamare Academie om de effectiviteit en efficiëntie van professionalisering te waarborgen.

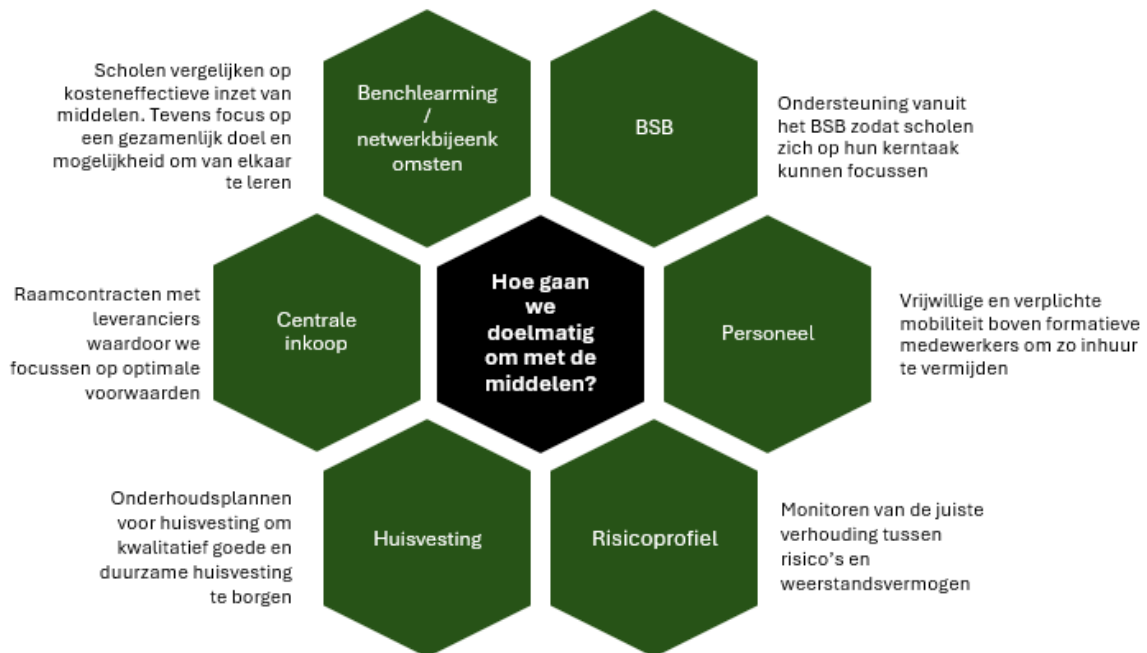
Doelmatig werken in de praktijk

Een belangrijke doelstelling binnen Dunamare is dat de basiskwaliteit op orde moet zijn. Periodieke audits en visitaties houden ons scherp om de basis op orde te krijgen en houden. Binnen Dunamare werken we continu aan het verbeteren van processen en het creëren van synergie:

- Centrale ondersteuning. Waar mogelijk organiseren we ondersteunende werkzaamheden centraal,

zodat scholen zich kunnen richten op hun kerntaak: onderwijs geven.

- **Wendbaarheid.** Met het wendbaarheidsprogramma investeren we gericht in het beter inspelen op personeelstekorten, veranderende leerlingstromen en technologische ontwikkelingen.
- **Risicomanagement.** Jaarlijks stellen we een risicoprofiel op om reserves af te stemmen op potentiële risico's. Daarnaast volgen we onze financiële kengetallen en liquiditeitspositie doorlopend, zodat we tijdig kunnen bijsturen waar dat nodig is.
- **Raamcontracten en inkoop.** Door centraal in te kopen, realiseren we betere voorwaarden en kostenefficiëntie. Ons eigen Inkoop- en Aanbestedingenbeleid inclusief procesmatig (Europees) aanbesteden ondersteunt ons bij het doelmatig inkopen.
- **Onderhoudsplannen.** In 2025 is op basis van de vierjaarlijkse conditiemeting het meerjarenonderhoudsplan geactualiseerd. Jaarlijkse onderhoudsplannen, gebaseerd op deze metingen, vormen de basis voor een efficiënt onderhoudsbeleid en waarborgen duurzame en kwalitatieve huisvesting.
- **Gezamenlijk oppakken van ontwikkelingen.** Nieuwe cao- en wettelijke ontwikkelingen pakken we organisatiebreed op en vertalen we in goede gesprekken over taakbeleid, inhuur, werkverdeling en een doelmatige inzet van middelen.
- **Samenwerking en kennisdeling.** Netwerkbijeenkomsten stimuleren samenwerking en uitwisseling van best practices. Door te bouwen aan een ontwikkelingsgerichte en lerende organisatie, waarin ruimte is voor innovatie en experimenteren, worden medewerkers gestimuleerd om hun talenten in te zetten.



Kengetallen als sturingsinstrument

Om onze doelmatigheid meetbaar te maken, hanteren we kengetallen die worden vergeleken met begrotingen, externe benchmarks en landelijke normen. Voorbeelden zijn:

- Onderwijskwaliteit: onderwijsresultaten, slagingspercentage en gemiddelde cijfers.
- Financiën en hr-kengetallen: opbouw reserves, efficiënte inzet van huisvestingsbudgetten, inhuurkosten, overheadpercentage primair proces versus secundair proces, aantal leerlingen per primaire formatieplaats en ziekteverzuimcijfers.

Kengetallen doelmatigheid

Kengetallen	Norm/Begroot 2025	Realisatie 2025
Slagingspercentages (t.o.v. landelijk gemiddelde)	90,2%	90,9%
Gemiddelde cijfer	6,42	6,43
Opbouw reserves	€80 mln	€ 79 mln
Overheadkosten per fte *	25.932	26.856
Aandeel kosten huisvesting in totale lasten	5,5%	6,3%
Aandeel inhuur in totaal loonkosten**	4,5%	3,4%
Overheadpercentage***	30%	30%
Aantal leerlingen per primaire formatieplaats ****		11,5 lln
Ziekteverzuim (t.o.v. landelijk verzuim CBS)	5,0%	5,6%

* Totale kosten overheadfuncties/aantal fte's. Deze ratio zegt iets over de overheadkosten die we uitgeven per fte.

** Voor de norm is OCW in cijfers gehanteerd. Dit betreft de uitgaven inhuur voor het VO 2023.

*** Overheadformatie/totale formatie, ten opzichte van begroot voor 2025

**** Aantal leerlingen ten opzichte van de primaire formatie OP.

Overhead

In 2025 komt het overheadpercentage uit op 30% en ligt daarmee op het niveau van de begroting. De overheadkosten vallen hoger uit, wat te verklaren valt door de cao-verhoging.

In 2025 is een verdiepende overheadanalyse uitgevoerd, inclusief een benchmark met een vergelijkbaar randstedelijk schoolbestuur. Daaruit blijkt dat ons overheadniveau vooral wordt verklaard door onderwijsspecifieke ondersteuning en de decentrale inrichting van ondersteunende taken. De uitkomsten vormen een nieuwe nulmeting en worden in 2026 verder benut in vervolganalyses en VGG-gesprekken. Hiermee borgen we dat de overhead verbonden blijft aan onderwijsdoelen en dat ruimte voor doelmatige besteding zoveel mogelijk naar het primaire proces gaat.



Governance

De governancestructuur bij Dunamare onderwijs is helder beschreven. Het College van Bestuur (CvB) legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht (RvT). Ook heeft het CvB overleg met de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) en met de MR van het bestuursbureau. De governancecode funderend onderwijs, die in 2025 van kracht werd, wordt volledig in acht genomen. Zowel door de RvT als door het CvB. Als bijlage is een overzicht opgenomen van de verschillende onderdelen die voor de governancecode relevant zijn, met daarbij een korte omschrijving hoe het CvB hier invulling aan geeft.

Governancecode funderend onderwijs

De governancecode funderend onderwijs, waarmee de VO-raad een goede bestuurscultuur wil garanderen, vormt mede de basis voor ons handelen. Hieronder staan de 5 principes van de code, met daaronder een korte omschrijving in welke mate wij al aan die principes voldoen.

1: Verantwoordelijkheid; de wijze waarop het CvB zorgt voor veilige scholen, de kwaliteitscultuur op scholen en de door het CvB gebruikte onderwijsvisie.

Status: hier voldoen wij aan.

Dit is wat wij doen: we voeren tweejaarlijks een medewerkertevredenheidsonderzoek uit, we hebben een kwaliteitscyclus met voortgangsgesprekken waarbij we drie keer per jaar alle scholen spreken. Ook delen alle relevante uitkomsten op het gebied van onderwijs en kwaliteit met de commissie kwaliteit van de Raad van Toezicht (en daarop volgende met de hele Raad van Toezicht). We toetsen of scholen handelen in lijn met onze onderwijsvisie.

2: Verbinding; hoe verloopt het samenspel met schooldirecteuren, medezeggenschap en toezicht, is er een dekkend aanbod van onderwijs in de regio's en hoe verloopt de samenwerking in de regio's waarin Dunamare actief is.

Status: hier voldoen wij aan, al is de ambitie wel groter

Dit is wat wij doen: wij werken, in de onderwijsregio's waarin onze scholen staan, samen met maatschappelijke partners. Daarbij kijken we ook of het onderwijsaanbod nog steeds aansluit op de vraag. We betrekken onze Schooldirecteuren via het Directieteam en de Kwaliteitsgroepen. We beschouwen onze

GMR als volwaardige gesprekspartner, waardoor we in verbinding staan met de haarvaten van onze organisaties. Onze Raad van Toezicht is goed aangesloten op wat er speelt in de organisatie en op scholen. En twee maal per jaar vindt er overleg plaats tussen de Raad van Toezicht en de GMR.

3: Lerend vermogen; aandacht voor professionalisering, verplichte accreditatie voor bestuurders, het waarborgen van expertise, ervaring en diversiteit in het bestuur en een vierjaarlijkse bestuurlijke visitatie laten uitvoeren.

Status: hier voldoen wij op hoofdlijnen aan.

Wat doen wij al: de beide bestuurders zijn geaccrediteerd. We hebben de Dunamare Academie met een divers cursusaanbod voor medewerkers. De samenstelling van het bestuur is divers op aspecten van gender en leeftijd. Ook vullen de bestuurders elkaar goed aan in expertise en stijl. We gebruiken regelmatig collegiale intervisie om van- en met elkaar te leren. Afgelopen jaar was er een bestuurlijke visitatie gepland, maar die is niet doorgegaan. Ook in de samenstelling van de Raad van Toezicht is oog voor diversiteit.

4: Integriteit; het jaarlijks organiseren van het gesprek over integriteit, het hebben en naleven van een integriteitscode en natuurlijk in het jaarverslag rapporteren over eventuele nevenfuncties.

Status: hier voldoen wij aan voor wat betreft het beleid.

Wat doen wij al? Dunamare heeft een eigen integriteitscode. Integriteit is onderdeel van de cultuur van Dunamare en uit het medewerkertevredenheidsonderzoek blijkt dat het personeel Dunamare ervaart als een integere organisatie. Tegelijkertijd beseffen wij ons dat integriteit dag aan dag uitgedragen en doorleefd moet worden. De nevenfuncties van het CvB en RvT worden openbaar in het Jaarverslag benoemd en worden pas aangegaan na toestemming. Het CvB en RvT hebben tijdens hun jaarlijkse (functionerings-)gesprekken daar ook aandacht voor.

Meldingen van (mogelijke) incidenten met betrekking tot integriteit met betrekking tot het CvB of RvT zijn in 2025 niet van toepassing geweest.

5: Openheid; het publiceren van dit jaarverslag op de website, de evaluatie met het toezicht vermelden en rapporteren hoe belanghebbenden mee kunnen denken over strategische thema's.

Status: hier voldoen wij aan.

Wat doen wij al? We hebben afgelopen jaar een rekenschapsconferentie georganiseerd, waarbij de leiding van de organisatie rekenschap heeft afgelegd tegenover de Raad van Toezicht en de GMR. We publiceren ons jaarverslag op de website. Daarnaast informeren we het intern toezicht actief, tijdig en volledig.



Structuur van de organisatie

Juridische structuur

Dunamare onderwijs is een Stichting Samenwerkingsbestuur met een tweehoofdig College van Bestuur (CvB). Zowel openbare als (algemeen) bijzondere scholen zijn onderdeel van de onderwijsgroep. Elke school heeft een eigen unieke positie, met een eigen onderwijsaanbod, schoolleiding en medezeggenschapsraad. Bij de Gegevens over de rechtspersoon staat een overzicht van alle scholen.

Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht (RvT) ziet toe op het (strategisch) beleid van het CvB en adviseert hierin. Ze ziet toe op de algemene gang van zaken van de stichting. De RvT is bovendien werkgever van het CvB en keurt de reglementen, beleidsplannen en begrotingen goed. De RvT volgt de Code Goed Onderwijsbestuur VO waar het bestuur en het intern toezicht gescheiden zijn. Zie ook het verslag van de RvT over 2025.

College van Bestuur

Het College van Bestuur (CvB) is het bevoegd gezag van de scholen en is eindverantwoordelijk voor de scholen en de stichting. Het CvB ontwikkelt de richting voor de onderwijsgroep, met als belangrijkste doel het optimaliseren van de brede talentontwikkeling van elke leerling én elke medewerker.

Directieteam

Dunamare onderwijs heeft een Directieteam die bestaat uit de rectoren en directeuren van onze 24 scholen, het CvB en de 5 afdelingshoofden van het Bestuurs- en Servicebureau (BSB). Het Directieteam vormt het belangrijkste adviesorgaan van het CvB en adviseert het CvB bij impactvolle besluiten. Het Directieteam komt gemiddeld 6 keer per jaar samen om kennis en ervaring met elkaar te delen en van gedachten te wisselen over actuele onderwerpen.

Kwaliteitsgroepen

Het Directieteam heeft 3 kwaliteitsgroepen ingesteld:

- Kwaliteitsgroep Onderwijs en Kwaliteit
- Kwaliteitsgroep Financiën en Facilitair
- Kwaliteitsgroep HR

Deze groepen bereiden Dunamare-brede besluitvorming door het CvB voor en adviseren het CvB over onderwerpen die onder de betreffende kwaliteitsgroep valt. Leden van het Directieteam en de hoofden van het BSB nemen deel in de kwaliteitsgroepen.

Gemeenschappelijke medezeggenschapsraad

Naast medezeggenschap op alle scholen heeft Dunamare onderwijs een gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR). De GMR bestaat uit medewerkers, ouders en leerlingen die actief betrokken zijn bij (het ontwikkelen van) het bovenschoolse beleid van de onderwijsgroep. De leden houden zich bezig met kwesties die voor alle – of een groot deel van onze – scholen van belang zijn. Zie het verslag van de GMR over 2025.

Bestuurs- en Servicebureau

Het Bestuurs- en Servicebureau (BSB) ondersteunt zowel het bestuur als de individuele scholen op maat:

- Het **Bestuursbureau** ondersteunt het CvB, het Directieteam en de kwaliteitsgroepen bij de vormgeving en uitvoering van de strategische agenda. Daarnaast adviseren en ondersteunen zij de individuele scholen op de gebieden van onderwijskwaliteit, HR, communicatie, financiën, control, IT, huisvesting en inkoop.
- Het **Servicebureau** regelt veel praktische zaken voor de scholen en zorgt bijvoorbeeld voor de personeels- en salarisadministratie, financiën, huisvesting en de gezamenlijke inkoop. Zo krijgen scholen de ruimte om zich volledig te richten op het allerbelangrijkste: goed onderwijs voor iedere leerling.



Verslag Raad van Toezicht

Samenstelling Raad van Toezicht

In 2025 heeft de RvT afscheid genomen van Sietze Haringa, lid van de RvT en voorzitter van de Audit & Risk Commissie. Daarnaast nam de RvT afscheid van Rob Dubbeldeman, voorzitter van de RvT en lid van de Remuneratiecommissie. Beide leden hebben 2 termijnen zitting gehad in de RvT. De Raad van Toezicht spreekt zijn waardering uit voor de waardevolle bijdrage van beiden in de afgelopen jaren. Jolanda Buwalda is toegetreden tot de RvT als nieuwe voorzitter en heeft daarom ook zitting in de Remuneratiecommissie. Daarnaast is in het eerste kwartaal van 2026 Wim Touw toegetreden tot de Raad van Toezicht. Hij is tevens onderdeel van de Audit & Risk Commissie.

Rekenschap

Om goed onderwijs te realiseren met gelijke kansen voor iedere leerling, heeft de RvT uitvoerig met het CvB gesproken over de strategische koers van Dunamare. Een van de pijlers uit de strategische koers is het geven van rekenschap. Afgelopen jaar heeft het CvB rekenschap gegeven door het organiseren van een rekenschapsconferentie. Schooldirecteuren vertelden aan de hand van casussen uit de praktijk over vorderingen en tegenslagen die zij bij het uitvoeren van de strategische koers tegenkwamen. Zij gingen daarover in gesprek met leden van de RvT, leden van de GMR en collega's van het Bestuurs- en Servicebureau. Deze vorm van transparantie is kenmerkend voor de werkwijze van Dunamare.

Themabijeenkomst RvT

Er is in 2025 één themabijeenkomst geweest. Deze was in maart, waarbij de RvT door het hoofd ICT en Facilities, de heer Jos Fotinos, geïnformeerd werd over de stand van zaken rond informatieveiligheid in de organisatie. Zo kon de RvT een inschatting maken van de risico's die de organisatie loopt op het gebied van ICT en welke maatregelen de organisatie heeft getroffen om die risico's te mitigeren. Daarnaast werd duidelijk op welk moment de organisatie moet voldoen aan nieuwe wettelijke verplichtingen. Naar aanleiding van deze bijeenkomst verzocht de RvT om volgend jaar een vervolgbijeenkomst te organiseren over ICT in het onderwijs.

Casus onrust op school

In de zomer en het najaar van 2025 speelde er op een van de scholen een kwestie rond de schooldirectie. De RvT heeft de ontwikkelingen in deze casus nauwgezet gevolgd. Het CvB deed regelmatig en nauwgezet verslag, zowel schriftelijk als telefonisch (een-op-een met de voorzitter). De RvT was gericht op herstel van een gezonde situatie op de betrokken school. De raad was in een adviserende rol betrokken door het CvB over passende maatregelen en een juiste toepassing van morele richtlijnen. Ook de extern uitgevoerde onderzoeken met bijbehorende adviezen zijn besproken in de RvT. Zie ook de paragraaf van de Remuneratiecommissie over dit onderwerp.

Stuudiemiddag RvT

In februari heeft de RvT een studiemiddag gehouden over de samenwerking met de Inspectie van het Onderwijs. De schooldirecteuren van het Vellesan College en de Prof. Dr. Gunningschool VSO waren bezocht door de Inspectie en deden op de studiemiddag verslag van hun ervaringen. Voor de RvT was het bijzonder leerzaam om te horen hoe scholen zo'n bezoek van de Inspectie ervaren. Daarnaast kon de RvT uit de eerste hand van inspecteurs horen hoe de Inspectie van het Onderwijs naar de scholen van Dunamare kijkt.

Schoolbezoeken

De RvT combineert 2 vergaderingen per jaar met schoolbezoeken. In 2025 zijn Praktijkschool Uithoorn en het Haarlemmermeer Lyceum Dalton bezocht. Tijdens deze bezoeken verdiepte de RvT zich in de onderwijsconcepten van die scholen. Daarnaast was er aandacht voor de samenwerking tussen de school en het Bestuurs- en Servicebureau en de mate van congruentie tussen het koersplan en de praktijk op scholen.

Overleg met de GMR

De RvT heeft twee keer per jaar een overleg met de GMR. De Commissie Kwaliteit sprak in november met het dagelijks bestuur van de GMR, terwijl de voltallige RvT in februari een ontmoeting had met de voltallige GMR. Deze regelmatige overleggen ervaart de RvT als bijzonder waardevol. Ze versterken het onderling vertrouwen en maken dat beide raden elkaar beter weten te vinden als de situatie daarom vraagt.

Financiën

De accountant heeft, op basis van de Management Letter en het accountantsverslag, zijn bevindingen gedeeld. Dunamare krijgt een goedkeurende verklaring voor getrouwheid en rechtmatigheid over het boekjaar en de verslaggeving voldoet aan de gestelde eisen. De Raad van Toezicht heeft in 2025 de schooljaarbegroting 2025-2026 en de meerjarenraming 2026-2029 goedgekeurd evenals het jaarverslag over voorgaand boekjaar.

Bezoldiging

De RvT heeft aan de hand van vastgestelde richtlijnen de bezoldiging van de CvB-leden vastgesteld. De beloning en de bezoldiging van het bestuursleden valt binnen de cao en de uitvoeringsregeling van de Wet Normering Topinkomens (WNT). Deze is tevens in lijn met de visie van de RvT op het besturingsmodel.

De leden en voorzitter van de RvT worden vergoed volgens diezelfde richtlijnen, die tevens in lijn zijn met die van de VTOI en de WNT. Het tweede halfjaar maakten zowel de aftredende voorzitter als de nieuw benoemde voorzitter deel uit van de RvT. De RvT heeft in die periode besloten de voorzitterstoelage gelijkelijk te verdelen, waarbij de nieuwe voorzitter en de terugtredende voorzitter ieder de helft van de toelage ontvingen.

Naleving governancecode funderend onderwijs

De RvT ziet toe op het naleven van het CvB van de governancecode funderend onderwijs. Door middel van de periodieke besprekingen met het CvB wordt de naleving daarvan gewaarborgd. Zie ook het hoofdstuk 'Governance' in dit Jaarverslag voor een uitgebreide rapportage inzake de governancecode.

Vooruitblik 2026

De RvT blijft betrokken bij de verdere implementatie van de strategische koers. In 2026 zal de focus liggen op de thema's rekenschap en reflectie. De RvT ziet uit naar een voortzetting van de samenwerking met het CvB en alle betrokkenen binnen Dunamare.

Commissie Kwaliteit

De Commissie Kwaliteit richt zich op de onderwijskwaliteit binnen Dunamare. Dit wordt gekoppeld aan de strategische koers van Dunamare, met de ambities 'Kennis, vaardigheden, talentontwikkeling en meer', 'Leren doe je ook samen met anderen' en 'Ruimte om te ontdekken wie je bent'.

Om een goed beeld te krijgen van de onderwijskwaliteit, vergadert de commissie bij voorkeur op schoollocaties. De vergadering wordt altijd voorafgegaan door een rondleiding en een gesprek om inzicht te krijgen in de school en de actuele ontwikkelingen. Tijdens de vergaderingen geeft de schoolleiding toelichting op de unieke kenmerken en uitdagingen van de school, waarna de commissie de vertaling van de strategische koers naar de praktijk constructief be vraagt.

In de Commissie Kwaliteit komen ook HR-gerelateerde onderwerpen aan bod, zoals ziekteverzuim en vitaliteit. Daarnaast speelt de Commissie Kwaliteit een rol bij de voorbereiding van themabijeenkomsten en de studiemiddag van de RvT.

Schoolbezoeken

De Commissie Kwaliteit heeft in 2025 schoolbezoeken gebracht aan het Ichthus College, de Internationale Schakelklas Haarlem en het Rietland College. Bij die bezoeken is specifiek aandacht geweest voor de wijze waarop de Dunamare-thema's richting, ruimte, rekenschap en reflectie zichtbaar zijn gemaakt in het onderwijs. Daarnaast vergaderde de commissie eenmaal op het Bestuurs- en Servicebureau, waarbij de zelfevaluatie van de commissie op de agenda stond. De commissie sprak haar waardering uit over de samenwerking met het CvB.

Voor de komende tijd wil de commissie zich meer richten op de volgende onderwerpen:

- Aandacht voor de 'soft controls' in de organisatie.
- In gesprek over strategisch HR.
- Beleidsrijk begroten in combinatie met een analyse van het scholenlandschap.

Inspectierapporten en ontwikkelingen

De inspectierapporten en de voortgang daarop hebben specifieke aandacht van de commissie. In 2025 is er onder meer gesproken over de aanscherping van het inspectiekader en de afhandeling van een lopende herstelopdracht op de Prof. Dr. Gunningschool VSO.

Eindexamen

Het percentage geslaagde leerlingen binnen Dunamare is een vast onderwerp in de commissievergadering. Bij de meeste scholen zijn de gestelde doelen gehaald. Het slagingspercentage bij de verschillende vmbo's is iets gestegen, bij havo en vwo is dit percentage licht gedaald.

Audit & Risk Commissie (ARC)

Continuïteit en Risicomanagement

De ARC richt zich op de bewaking van de (financiële) continuïteit en het risicomanagement van Dunamare. In 2025 kregen de volgende onderwerpen bijzondere aandacht:

- De schooljaarbegroting 2025-2026 en de meerjarenraming 2026-2029, met specifieke focus op de ontwikkeling van het structurele resultaat, de solvabiliteit en de liquiditeit.
- De tussentijdse cijfers en de kwaliteit van de daarin opgenomen eindejaarsprognoses.
- De financiële positie en resultaten zoals weergegeven in de jaarrekening 2024, met nadruk op de reserves en vrijval van onderhoudsvoorzieningen, de continuïteitsparagraaf en de relevante kengetallen ten opzichte van geldende signaleringsgrenzen voor solvabiliteit, liquiditeit en rentabiliteit.
- De actualisatie van de risico-inventarisatie en de implicaties hiervan voor het buffervermogen en de getroffen beheersmaatregelen.
- De kansen en risico's van verdergaande digitalisering zoals het gebruik van Cloud, kunstmatige intelligentie (AI) en de digitale beveiliging (cyber security).
- De rapportage over investeringen en het proces van grotere onkostendeclaraties.

De ARC acht de (financiële) continuïteit en het risicomanagement in 2025 solide en adequaat.

Doelmatigheid, rechtmatigheid en rekenschap

Dunamare streeft naar financieel gezonde scholen, waarbij de financiële continuïteit voldoende gewaarborgd is. Het CvB verbindt strategische doelen aan de beschikbare financiële middelen.

De waarborgen voor doelmatige en rechtmatige besteding van (overheids)middelen en het afleggen van rekenschap zijn binnen de ARC belangrijke thema's.

Bij het toezicht op de rechtmatige besteding beoordeelt de ARC systematisch de interne rapportages en de rapportages van de externe accountant. Hierbij neemt de commissie onder andere de volgende aspecten in beschouwing:

- het niveau van de interne controle;
- de aanbestedingsprocedures;
- de naleving van de VOG-verplichting;
- de Wet Normering Topinkomens (WNT);
- het treasurybeleid.

Op basis van de genoemde rapportages worden de interne beheersing en de waarborgen voor rechtmatige besteding als adequaat beoordeeld.

Met betrekking tot rekenschap heeft de ARC ook aandacht besteed aan een transparante interne en externe verslaglegging. De ARC heeft bij het CvB de wens geuit voor een inhoudelijk gesprek over de voortgang en realisatie van de strategie in relatie tot rekenschap. Dit is in 2025 opgepakt tijdens een inspirerende rekenschapsconferentie met bestuurders, schoolleiders, stafmanagers en de medezeggenschap.

Samenwerking accountant (Flynth)

De accountant was in 2025 tweemaal aanwezig in de ARC en eenmaal in de RvT om zijn bevindingen te bespreken, deels ook buiten aanwezigheid van het bestuur. Dunamare heeft een goedkeurende verklaring voor getrouwheid en rechtmatigheid over het boekjaar 2025 en de verslaggeving voldoet aan de gestelde eisen. De bevindingen en aanbevelingen van de accountant werden door het bestuur herkend en zijn c.q. worden opgevolgd. Het contract met de accountant Flynth loopt af op 19 augustus 2026. In 2025 zijn de nodige voorbereidingen getroffen voor de Europese aanbesteding van de nieuwe accountant. De Raad van Toezicht is nadrukkelijk betrokken bij het aanwijzen van een controlerend accountant.

Implementatie AFAS

In 2025 heeft de organisatie besloten tot de aanschaf van het softwarepakket AFAS voor de financiële administratie. Alle voorbereidingen zijn in 2025 getroffen om per 1 januari 2026 over te gaan naar het nieuwe systeem. De organisatie heeft daarvoor implementatiepartner Irixs in de arm genomen. Ook is de accountant regelmatig op de hoogte gehouden van de bereikte mijlpalen. De ARC besprak met het bestuur de waarborgen voor een ongestoorde overgang.

Remuneratiecommissie

Jaarlijkse gesprekkencyclus met het CvB

De Remuneratiecommissie voert jaarlijks minimaal 2 formele (functionerings)gesprekken met het CvB. Het eerste gesprek, aan het begin van het jaar, richt zich op de ambities, verwachtingen en beoogde doelstellingen voor het komende jaar. Het tweede gesprek, aan het einde van het jaar, betreft een opbrengstengesprek waarin wordt gereflecteerd op de behaalde resultaten en de geleerde lessen.

Het CvB baseert deze reflectie mede op verzamelde feedback uit de organisatie en bespreekt de uitkomsten met de Remuneratiecommissie. Dit jaar stond het thema 'rekenschap' centraal, als onderdeel van de strategische koers en aansluitend op de besturingsfilosofie. Er is uitvoerig gesproken over de wijze waarop het CvB rekenschap aflegt en hoe dit binnen de organisatie zichtbaar en merkbaar is.

Daarnaast heeft de commissie, samen met het CvB, de gesprekkencyclus geëvalueerd. Beide partijen gaven aan de gesprekken inhoudelijk bijzonder te waarderen. Tegelijkertijd is vastgesteld dat de frequentie van 2 cyclische gesprekken per jaar wel wat aan de hoge kant is. Voor het komend jaar is de afspraak gemaakt om terug te gaan naar 1 jaarlijks gesprek. Dit is ook meer gebruikelijk in deze sector.

Rol RvT naar aanleiding van onrust op een van de scholen

Tijdens de zomer en het najaar van 2025 ontstond er een onrustige situatie op een van de scholen. Dit vroeg om extra aandacht vanuit de RvT. De Remuneratiecommissie heeft als taak om het welbevinden van de bestuurders van Dunamare te monitoren, wat in een dergelijke situatie ook altijd extra aandacht vraagt. Daarnaast heeft de RvT in deze periode regelmatig zorgvuldig afgewogen welke rol zij in deze situatie diende te vervullen, met inachtneming van de verantwoordelijkheden van het CvB. De RvT heeft daarvoor advies ingewonnen bij een externe partij, Van Doorne Advies, om te kunnen reflecteren op de eigen rolname. De zelfevaluatie als vervolg van deze casus was relevant en leerzaam.

Samenstelling en opvolging

De Remuneratiecommissie heeft een langetermijnvisie op de samenstelling van de RvT, met oog voor de diversiteit en de binnen de RvT benodigde expertise. De commissie speelt een leidende rol in het opstellen van profielen en het coördineren van het wervingsproces voor nieuwe leden. De Remuneratiecommissie heeft deze rol ook voor het College van Bestuur. De RvT fungeert hiermee als werkgever van het CvB.

In het afgelopen jaar is Jolanda Buwalda toegetreden tot de RvT. Daarnaast is de wervingsprocedure gestart voor een nieuw lid met financiële expertise. Naar verwachting wordt deze benoeming in het voorjaar van 2026 afgerond.



Verlag Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad

Doel en rol van de GMR

De Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) van Dunamare onderwijs is het medezeggenschapsorgaan op bovenschools niveau. De GMR vertegenwoordigt de gezamenlijke belangen van medewerkers, ouders en leerlingen en is gesprekspartner van het College van Bestuur (CvB) over onderwerpen die meerdere scholen binnen Dunamare raken. Op grond van de Wet medezeggenschap op scholen (WMS) heeft de GMR daarbij advies- en instemmingsrechten.

De GMR houdt zich bezig met beleidsvoornemens en besluiten van het CvB die van toepassing zijn op de organisatie als geheel of op een groot deel van de scholen. In het overleg met het CvB brengt de GMR perspectieven uit de verschillende geledingen samen en draagt zo bij aan zorgvuldige besluitvorming op bovenschools niveau.

Hieronder wordt beschreven over welke onderwerpen de GMR in 2025 met het CvB in gesprek is geweest.

Samenstelling en werkwijze in 2025

In 2025 bestond de GMR uit 16 leden: 8 personeelsleden, 4 ouders en 4 leerlingen. De personeelsgeleding vormt samen de PGMR. De GMR werd in haar werkzaamheden ondersteund door een ambtelijk secretaris. Het dagelijks bestuur van de GMR bestond in 2025 uit:

- Gertjan Nederbragt, voorzitter GMR
- Midas Koops, voorzitter PGMR
- Richard Stet, penningmeester

Binnen de GMR waren 2 commissies actief: de financiële commissie en de verkiezingscommissie. De financiële commissie bereidde onderwerpen voor die samenhangen met begroting en financiële kaders. De verkiezingscommissie hield zich bezig met de organisatie van verkiezingen en de samenstelling van de raad. In 2025 vergaderde de GMR 4 keer met het CvB. Daarnaast vond tweemaal overleg plaats met een afvaardiging van de Raad van Toezicht. Over specifieke personele onderwerpen vergaderde de PGMR 4 keer met het CvB, in aanwezigheid van de overige GMR-leden. Naast deze overleggen waren er interne vergaderingen, voorbereidende overleggen en een themabijeenkomst.

Belangrijkste onderwerpen in 2025

In 2025 heeft de GMR met het CvB gesproken over uiteenlopende onderwerpen die samenhangen met de koers en de organisatie van Dunamare onderwijs. In deze gesprekken kwamen zowel formele advies- en instemmingsonderwerpen als informerende en verkennende thema's aan bod.

Aan het begin van het jaar stond onder meer de *generatieregeling* op de agenda. De PGMR heeft ingestemd met het verlengen van deze regeling voor een periode van 5 schooljaren. Daarbij is gesproken over deelname, kosten en de afspraak om de regeling tussentijds te evalueren wanneer de kosten een afgesproken grens bereiken. Ook is besproken hoe de regeling onderdeel kan zijn van gesprekken tussen medewerkers en leidinggevenden.

Daarnaast heeft de GMR in 2025 meerdere gesprekken gevoerd over *secundaire arbeidsvoorwaarden*. Het ging daarbij om de inhoud van het pakket, de financiële kaders en de manier waarop hierover met medewerkers wordt gecommuniceerd. In dit kader is ook een communicatieplan besproken, waarbij de GMR is geïnformeerd over de voorgestelde aanpak.

Een ander belangrijk thema was het *strategisch HR-beleid*. Het CvB heeft de GMR meegenomen in de ontwikkeling van dit beleid, waarin onderwerpen als professionele ontwikkeling, behoud van medewerkers en het voeren van het goede gesprek centraal staan. In de gesprekken is aandacht geweest voor de vertaling van beleid naar de praktijk op schoolniveau en voor de uitvoerbaarheid binnen teams.

Ook het thema *wendbaarheid* is uitgebreid besproken. Het CvB heeft samen met de GMR verkend hoe scholen kunnen omgaan met een toenemende hoeveelheid ontwikkelingen, zowel intern als extern. Daarbij is gesproken over hoe ruimte kan worden gevonden voor ontwikkeling, terwijl de basis op orde blijft, en over het belang van focus en samenhang in beleid.

In juni en november is aandacht besteed aan financiële onderwerpen, waaronder *de begroting 2025–2026*. De financiële commissie van de GMR heeft deze begroting voorbereid, waarna de GMR hierover met het CvB in gesprek is gegaan. In deze gesprekken is stilgestaan bij beleidsrijke investeringen, het inzetten van reserves en de financiële positie van Dunamare. De GMR heeft hierover een positief advies uitgebracht. Verder is in 2025 gesproken over *organisatiebrede ontwikkelingen*, zoals leerlingenaantallen, regionale samenwerking en de ontwikkeling van internationaal onderwijs. Het CvB heeft de GMR geïnformeerd over de plannen voor de Optimist International Academy en over de samenwerking met het primair onderwijs. Daarbij is toegelicht welke medezeggenschapsorganen bij deze onderwerpen betrokken zijn.

Daarnaast heeft de GMR in 2025 aandacht besteed aan *governance- en regeldocumenten*, waaronder het statuut en reglement van de GMR en de integriteitscode. Bij deze onderwerpen is gesproken over werkbaarheid, consistentie en juridische kaders. De GMR heeft ingestemd met de voorgestelde aanpassingen en afspraken gemaakt over vervolgcacties en communicatie.

Tot slot is in november een *vertrouwelijke casus* op schoolniveau toegelicht door het CvB. De GMR is hierbij geïnformeerd over de situatie, de stappen die zijn gezet en de lessen die op bestuursniveau worden getrokken. Daarbij is vastgesteld dat de GMR in deze fase geen formele rol had, omdat het om een individuele school ging en de betrokken MR rechtstreeks met het CvB in contact stond.

Klachtafhandeling

Als een ouder, leerling of medewerker een klacht heeft over de gang van zaken op een school, proberen we daar eerst binnen de school een oplossing voor te vinden, eventueel met hulp van een interne vertrouwenspersoon. Lukt dit niet, dan kan iemand terecht bij de klachtencoördinator van Dunamare.

Omdat we zorgvuldig en transparant met klachten willen omgaan, heeft Dunamare onderwijs een eigen klachtenregeling voor ouders en leerlingen en een voor medewerkers. In 2025 zijn er 33 klachten ingediend. Van deze 33 klachten waren er 5 van (oud) medewerkers, de overige klachten waren van ouders. De meeste klachten zijn op schoolniveau afgehandeld, daarnaast heeft de klachtencoördinator een aantal gesprekken gevoerd en heeft het College van Bestuur in een casus een oordeel gevormd. Verder waren er in 2025 14 bezwaarprocedures aangaande een schorsing of verwijdering van een leerling. Zowel bij de behandeling van de klachten als bij die van de bezwaren is het in de meeste gevallen gelukt een oplossing te vinden die voor beide partijen acceptabel was.

Gedurende de gehele klachtenbehandeling kan een klacht gemeld worden bij de Stichting Onderwijsgeschillen, waar Dunamare Onderwijs bij aangesloten is. Er is in 2025 2 maal een klacht in behandeling genomen door Landelijke Klachtencommissie Onderwijs (LKC). Een klacht is deels gegrond verklaard en 1 klacht is nog in behandeling. Tevens zijn er 2 zaken aanhangig gemaakt bij de geschillencommissie passend onderwijs (GPO). Een klacht is ingetrokken en een klacht wacht nog op advies van de GPO. Tot slot is er door een medewerker een beroep ingediend bij de commissie van beroep funderend onderwijs, welke nog gehoord moet worden.

Als iemand een vermoeden heeft van een misstand bij Dunamare onderwijs, dan kan hij of zij een beroep doen op de klokkenluidersregeling, die een heldere beschrijving geeft van de procedure die iemand dan moet volgen. In 2025 heeft niemand hier gebruik van gemaakt.



Overzicht van de scholen met de onderwijsresultaten

Coornhert Lyceum	vmbo-(g)t	havo	vwo		
Arrangement onderwijsinspectie	Voldoende	Voldoende	Voldoende		
Vellesan College	vmbo-b	vmbo-k	vmbo-(g)t	havo	vwo
Arrangement onderwijsinspectie	Onvoldoende	Voldoende	Voldoende	Onvoldoende	Voldoende
Haarlem College	vmbo-b	vmbo-k	vmbo-(g)t		
Arrangement onderwijsinspectie	Voldoende	Voldoende	Voldoende		
Haarlemmermeer Lyceum Tweetalig	vmbo-(g)t	havo	vwo		
Arrangement onderwijsinspectie	Onvoldoende	Onvoldoende	Voldoende		
Haarlemmermeer Lyceum Dalton	havo	vwo			
Arrangement onderwijsinspectie	Voldoende	Voldoende			
De Hartenlust	vmbo-(g)t				
Arrangement onderwijsinspectie	Voldoende				

Het Schoter	vmbo-(g)t	havo	vwo
Arrangement onderwijsinspectie	Voldoende	Voldoende	Voldoende
Hoofdvaart College	vmbo-b	vmbo-k	vmbo-(g)t
Arrangement onderwijsinspectie	Voldoende	Voldoende	Voldoende
Ichthus Lyceum	havo	vwo	
Arrangement onderwijsinspectie	Voldoende	Voldoende	
Maritiem College IJmuiden	vmbo-b	vmbo-k	vmbo-(g)t
Arrangement onderwijsinspectie	Voldoende	Voldoende	Voldoende
Technisch College Velsen	vmbo-b	vmbo-k	vmbo-(g)t
Arrangement onderwijsinspectie	Voldoende	Voldoende	Voldoende
Maritieme Academie Harlingen	vmbo-b	vmbo-k	vmbo-(g)t
Arrangement onderwijsinspectie	Voldoende	Voldoende	Voldoende
Montessori College Aerdenhout	vmbo-(g)t		
Arrangement onderwijsinspectie	Voldoende		
Praktijkschool Oost ter Hout	Praktijkonderwijs		
Arrangement onderwijsinspectie	Voldoende		
Saga Driehuis	havo	vwo	vmbo-tl
Arrangement onderwijsinspectie	nog geen oordeel	nog geen oordeel	nog geen oordeel
Spaarne College	vmbo-b	vmbo-k	vmbo-(g)t
Arrangement onderwijsinspectie	Voldoende	Voldoende	Voldoende
Praktijkschool de Linie	Praktijkonderwijs		
Arrangement onderwijsinspectie	Voldoende		
Praktijkschool Uithoorn	Praktijkonderwijs		
Arrangement onderwijsinspectie	Voldoende		

Tender College vmbo	vmbo-b	vmbo-k
Arrangement onderwijsinspectie	Voldoende	Voldoende
Tender College pro	Praktijkonderwijs	
Arrangement onderwijsinspectie	Voldoende	
Wim Gertenbach College	vmbo-(g)t	
Arrangement onderwijsinspectie	Voldoende	
ISK Haarlemmermeer	ISK	
Arrangement onderwijsinspectie	Voldoende	
ISK Haarlem	ISK	
Arrangement onderwijsinspectie	Voldoende	
VSO Daaf Geluk	voortgezet speciaal onderwijs	
Arrangement onderwijsinspectie	Voldoende	
Prof. Dr. Gunning vso	voortgezet speciaal onderwijs	
Arrangement onderwijsinspectie	Onvoldoende	



Risicoprofiel en -beheersing

Dunamare hecht veel waarde aan risicomanagement om op een bestendige en maatschappelijk verantwoorde manier onze bedrijfsvoering uit te voeren. Door het uitvoeren van dit risicomanagement kunnen wij op een doelmatige en beleidsrijke manier onze middelen inzetten om onze strategische doelstellingen te bereiken. In 2025 hebben wij hierbij het volgende bereikt:

- Verhogen risico- en kansenbewustzijn door een open dialoog met de scholen over risicobeheersing en risicobereidheid.
- Uitvoering Planning en Controlcyclus 2025 vanuit een integraal perspectief.
- Gezamenlijk met de scholen het opstellen van de strategische risico analyse en beheersmaatregelen.
- Uitvoering frauderisico-analyse

Risicoprofiel en risicobeheersing

Risicobeheersing is geborgd in een structuur van risicobeleid (integratie in de planning- en controlcyclus). Conform beleid is de strategische risicoanalyse in 2025 opnieuw uitgevoerd. Het resultaat is dat een tijdelijke extra inzet van middelen past binnen het risicoprofiel (er is meerjarig sprake van meer vermogen dan benodigd).

We beschouwen risicobeheersing als een continu proces doordat de beheersing en koppeling van risico's met de strategie en doelstellingen voortdurend plaatsvindt. Beheersing is met name gericht op het omgaan met risico-gebeurtenissen. Het is voor ons waardevol om op verschillende organisatieniveaus tijd en aandacht te besteden aan risicomanagement:

Strategische analyse 2025

Proces

Het doel van de strategische risicoanalyse is het periodiek monitoren en updaten van de strategische risico's. Daarnaast faciliteert het uitvoeren van de strategische risicoanalyse het op bestuurlijk niveau van

gedachten wisselen over de bestuurdersfilosofie met betrekking tot de risicobereidheid en wendbaarheid. In 2025 hebben wij globaal de volgende stappen doorlopen voor de herijking van de strategische risico's:

- Ophalen en/of updaten van (nieuwe) strategische risico's 2025 o.b.v. de koers.
- Bespreken en valideren van de strategische risico's 2025.
- Eindresultaat vaststellen en communicatie van de strategische risico's 2025.

In 2025 hebben verschillende sessies plaatsgevonden waarbij de strategische risico's met inbreng van schoolleiders, hoofden BSB, de afdeling Control en het CvB zijn geüpdatet.

Wij hebben daarbij van gedachten gewisseld over wendbaarheid, weerbaarheid, kans en beheersing. Enkele van deze sessies zijn uitgevoerd onder begeleiding van onze externe partner Naris.

Resultaat Strategische Risico 2025

Het resultaat is een set van 13 strategische risico's, één meer dan in 2024. Het merendeel van deze risico's bouwt voort op de risico's uit voorgaande jaren, maar is aangescherpt op basis van actuele ontwikkelingen. Dit jaar is extra aandacht besteed aan IT-risico's, onder meer door een separate risicosessie met IT en Control. Dit heeft geleid tot de toevoeging van twee nieuwe strategische IT-risico's: *Cybersecurity, privacy & dataveiligheid* en *Continuïteit van onderwijs en bedrijfsvoering*. Belangrijke gesprekspunten hierbij waren het versterken van de IT-governance, met duidelijke rol- en verantwoordelijkheidsverdeling (waaronder data- en systeemeigenaarschap), en het vergroten van het bewustzijn bij medewerkers over veilig en verantwoord IT-gebruik.

Net als in voorgaande jaren blijft het risico rond personeelstekorten en de arbeidsmarkt groot. De aanhoudende krapte zet druk op de kwaliteit, betaalbaarheid en continuïteit van het onderwijs en vraagt blijvend om strategische personeelsplanning, aantrekkelijk werkgeverschap en flexibiliteit in de organisatie van het onderwijs. Daarnaast hebben de gesprekken met schoolleiders en het MT zich gericht op de wendbaarheid en het adaptief leiderschap binnen de organisatie. De centrale vraag bij de risico-analyse is in hoeverre Dunamare voldoende in staat is om effectief in te spelen op zowel actuele als onvoorspelbare ontwikkelingen, zoals personeelstekorten, maatschappelijke verwachtingen, digitale ontwikkelingen en AI, onvoorspelbaarheid van leerlingstromen, spanningen en incidenten binnen scholen of regio's, en veranderend overheidsbeleid en financiering. Adaptief en lerend leiderschap wordt hierin als een cruciale succesfactor gezien. Tot slot is benadrukt dat de organisatie blijvend aandacht moet houden voor het welzijn van zowel leerlingen als medewerkers. Ontwikkelingen zoals (toenemend) ondersteuningsbehoeften, maatschappelijke druk en werkdruk vragen om een integrale aanpak met samenhang tussen onderwijsontwikkeling, ondersteuning en vitaliteit.

Voor de classificering van de risico's en de bijbehorende beheersmaatregelen wordt verwezen naar de gedetailleerde risico-analyse.

Naast de kwalitatieve beoordeling heeft Dunamare onderwijs in 2025 ook de kwantitatieve analyse herijkt. Op basis van de risico's gemeten met financiële impact en kans van voordoen, komt het benodigde weerstandsvermogen uit rond de € 36 mln.

Beheersmaatregelen

Alle strategische risico's en maatregelen zijn gekoppeld aan een eigenaar met bijbehorende

beheersmaatregelen. Als voorbeeld bijvoorbeeld van het risico van onvoldoende wendbaarheid op het personeelstekort mitigeren wij onder andere door in te zetten op het ingezette programma anders organiseren, een gezamenlijke regionale aanpak personeelstekorten, diverse HR programma's zoals zichtbaarheid en leiderschap en het stimuleren van de creativiteit en wendbaarheid t.a.v. een andere organisatie van het onderwijs. Daarnaast geven wij vorm aan strategische personeelsplanning en doen wij meer aan communicatie over Dunamare.

Dezelfde beheersmaatregelen zorgen tevens voor een betere beheersing van het risico van onvoldoende kwaliteit en betaalbaarheid van het onderwijs.

Fraude risicoanalyse

Dunamare voert periodiek een frauderisicoanalyse uit ter identificatie van (nieuwe) frauderisico's. In het verleden is deze analyse verricht middels interactieve sessies met medewerkers van de scholen en medewerkers van het Bestuurs- en Servicebureau om een voldoende spreiding van de gehele organisatie te krijgen. wij ervaren door de periodieke cyclus de volgende positieve effecten:

- Een hoger bewustzijn van fraude en meer inzicht in actualiteiten en ontwikkelingen daaromtrent.
- De vastlegging van interne beheersmaatregelen t.a.v. de onderkende frauderisico's.
- Een verdere professionalisering van Dunamare en groei van management control en interne audits.

De uitkomsten van de frauderisicoanalyse worden gerapporteerd aan het College van Bestuur, de ARC en Raad van Toezicht.

Het overall beeld is dat de frauderisico's in 2025 reeds in voldoende mate worden beheerst door genomen beheersmaatregelen binnen Dunamare.



Zaken met een politieke of maatschappelijke impact op de besturing van Dunamare

De volgende ontwikkelingen hebben mogelijk impact op de besturing van Dunamare:

1. Hoe de rijksoverheid met de structurele bekostiging van het onderwijs omgaat;
2. De onzekerheid over de wijze van sturing van het onderwijsveld;
3. Bezuinigingen op de gemeente:
 - a. Vermindering in verbetering van verduurzaming van gebouwen
 - b. Bezuinigingen op de jeugdzorg

Deze onzekerheden zorgen ervoor dat Dunamare nog een aantal mogelijke uitdagingen te verwachten heeft.



Voorbeelden uit de praktijk

‘Verkeerslessen met lef’, werken aan de weerbaarheid van leerlingen, je samen inzetten voor de buurt of hulp krijgen van ‘TeachBuddy’s’: op onze scholen vinden veel mooie en hartverwarmende activiteiten plaats, die laten zien dat leren zoveel meer is dan in de klas zitten en luisteren naar de docent. Hieronder hebben we een aantal inspirerende voorbeelden verzameld.

Een veilige haven

Leerlingen die dreigen vast te lopen of zelfs al (gedeeltelijk) thuiszitten, kunnen sinds schooljaar 2025-2026 terecht op de voorzieningen ‘Plezierig leren’ en ‘Blijven leren’ van VSO Daaf Geluk. De school startte dit initiatief om thuiszitten te voorkomen en te doorbreken.

Klassikaal diplomagericht onderwijs kan voor leerlingen (tijdelijk) niet passend zijn, bijvoorbeeld door een lagere belastbaarheid of prikkelgevoeligheid. “We zien het als onze maatschappelijke opdracht om deze leerlingen aan boord te houden”, zegt Kim Weidemann, directeur van VSO Daaf Geluk. “We bieden ze een alternatief met een rustig programma en nóg meer maatwerk. Een plek waar leerlingen zich fijn voelen als het een periode minder goed gaat, zodat we uitval voorkomen. Want als een leerling thuis komt te zitten, ben je eigenlijk te laat.”

De voorziening ‘Plezierig leren’ is ontwikkeld voor leerlingen die op dit moment niet kunnen werken aan klassikaal diplomagericht onderwijs. Kim: “In een veilige, huiselijke setting zorgen we dat ze weer zin krijgen om te leren. We werken met fases, waardoor het traject en de doelen heel inzichtelijk zijn en elk succes gevierd kan worden. Heel belangrijk, want zo krijgen ze hun zelfvertrouwen terug.”

De voorziening ‘Blijven leren’ is er voor leerlingen die niet volledig kunnen deelnemen aan klassikaal onderwijs. “In plaats van een vol programma, richten de leerlingen vanuit het vso en vo zich op een aantal vakken en werken ze aan (deel)kwalificatie. We richten ons vooral op de aspecten die wél goed gaan. Dat

resoneert bij de leerlingen. De rust, de extra aandacht en de setting maken dat we een veilige haven voor ze zijn.”

Hoewel de voorzieningen pas recent zijn geopend, is nu al duidelijk dat ze werken. Marie-Louise Davelaar, teamleider Zorg & Voorzieningen: “Leerlingen die soms al langere tijd thuis zaten, krijgen weer onderwijs. Zo zorgen we dat onderwijs er voor alle leerlingen is.”

Betrokken en nieuwsgierige leerlingen

Wat doet een burgemeester eigenlijk? En hoe zit een gemeenteraad in elkaar? Deze vragen en meer konden leerlingen van Praktijkschool Uithoorn stellen bij hun bezoek aan het gemeentehuis van Uithoorn. De 10 leerlingen van de Leerlingenraad maakten kennis met burgemeester Pieter Heiligers en vroegen hem uitgebreid over het werk binnen de gemeente. Het was mooi om te zien hoe nieuwsgierig en betrokken de leerlingen waren. Ze kregen ook een exclusieve rondleiding door het gemeentehuis. Het bezoek werd afgesloten met een interessant gesprek met een lokale verkeerskundige, die de leerlingen van alles uitlegde over verkeersveiligheid en mobiliteit in de gemeente Uithoorn.

Op ontdekkingsreis met het Odyssey Programma

Het Haarlemmermeer Lyceum Tweetalig is in 2025 een pilot gestart met het ‘Odyssey Program’. Dit programma biedt meer- en hoogbegaafde leerlingen in de onderbouw een stimulerende groepsomgeving om hun talenten te ontwikkelen.

Veel hoogbegaafde leerlingen ervaren moeilijkheden in het onderwijs. Ondanks hun hoge cognitieve vermogens lopen ze soms vast door een gebrek aan uitdaging, het ontbreken van leervaardigheden (ze hebben nooit geleerd hoe ze moeten studeren) en sociaal-emotionele problemen zoals eenzaamheid of onderpresteren. In het Odyssey Program komen 14 meer- en hoogbegaafde leerlingen wekelijks bij elkaar om groepsgewijs te werken aan prikkelende projecten met uiteenlopende thema’s. Bijvoorbeeld het ontwerpen van je eigen strategische spel binnen *Game Theory* of een gedetailleerde, geloofwaardige fictieve wereld creëren met *Worldbuilding*.

De projecten dagen de leerlingen cognitief uit en helpen om vaardigheden als kritisch denken, probleemoplossing en zelfreflectie te versterken. Daarnaast besteedt het programma aandacht aan psycho-educatie (voorlichting over emotionele klachten) en leren leren: thema’s zoals faalangst, perfectionisme, motivatie en plannen komen aan bod.

De reacties van de leerlingen op de pilot zijn tot nu toe zeer positief. Zo zeggen ze onder andere: “Het geeft extra uitdaging op een leuke manier”, “Het voelt niet als een les, waardoor je je niet gedwongen voelt om te presteren” en “Fijn dat hoogbegaafdheid serieus wordt genomen en dat er ruimte is voor ieders eigen manier van denken”. Kortom, het Odyssey Program is een ontdekkingsreis: een plek om te groeien, leren én plezier te hebben.

Modder, spierpijn & heel veel lol

De sportdag van het Rietland College afgelopen jaar was niet zomaar een sportdag ... De leerlingen deden mee aan Mud Masters 2025 – een parcours van 6 kilometer vol modder en uitdagingen!

Alle leerlingen van de school begonnen aan hun sportieve avontuur in knalgele shirts met daarop 'Mud Master Rietland 2025'. Ze klommen, klauterden en tiggerden door de modder; ze slingerden als aapjes aan de monkeybars; ze sprongen vanaf een behoorlijke hoogte in het water en ze renden door een sloot en over obstakels. Met modder tot achter hun oren én blije en verhitte gezichten bereikten ze de finish. Hun inzet was geweldig, net als de sfeer die dag!



Door de nacht lopen voor vluchtelingenkinderen

Ook buiten de klas worden mooie initiatieven gestart door onze collega's. Een inspirerend voorbeeld komt van Linda Groot, docent NT2 op de Internationale Schakelklas (ISK) Haarlem. Samen met haar collega's nam Linda deel aan de Nacht van de Vluchteling, een bijzondere sponsorloop waarmee ze samen maar liefst 6000 euro hebben opgehaald.

“Onze leerlingen zijn ontzettend inspirerend”, zegt Linda. “Ondanks wat zij hebben meegemaakt en alle problemen die ze hebben, laten ze een enorme veerkracht zien. Ik vind het mooi om onze leerlingen te zien groeien bij ons op school. Ze leren de Nederlandse taal en gewoontes om zichzelf te kunnen redden in onze samenleving. Na 2 jaar ISK stromen ze al door naar het reguliere onderwijs. Stel je voor dat je zelf naar een land zou verhuizen waar Arabisch, Tigrinya of Thais de voertaal is – dat is een enorme prestatie! De leerlingen leren van mij, maar ik leer zeker ook van hen.”

Over de deelname aan de Nacht van de Vluchteling zegt Linda: “Het voelt fijn om iets te kunnen doen voor Vluchtelingenwerk. Wij weten als geen ander voor wie wij hebben gelopen. Sommige collega's liepen de hele nacht, 40 kilometer, anderen kozen voor 10 of 20 kilometer. Samen hebben we een prachtig bedrag



opgehaald en daar ben ik best trots op. In deze tijd hebben vluchtelingen alle steun hard nodig. Daar wilde ik met liefde die kilometers voor maken! Ik ben trots op onze enthousiaste collega's die zich dagelijks inzetten voor onze leerlingen. In 2026 lopen we weer!"

Op bezoek bij de Zuiderburen

Om wereldburgerschap en internationale competenties van de leerlingen te bevorderen, organiseerden het Maritiem College IJmuiden en het Technisch College Velsen een driedaags bezoek aan een Belgische scholengemeenschap.

Drie dagen lang waren de 28 leerlingen van leerjaar 3 (gemengde leerweg) te gast op de Don Bosco Scholengemeenschap in het Belgische Haacht. Ze ondernamen samen met hun begeleiders en de leerlingen van Don Bosco verschillende leuke en educatieve activiteiten. Zo bezochten ze een oude steenkolenmijn, een klimmuur en het bedrijf StageCo, een van 's werelds grootste podiumbouwers (onder meer voor de laatste tour van Taylor Swift). Natuurlijk volgden de leerlingen ook samen met hun Belgische leeftijdsgenoten praktijklessen op de school.



“De leerlingen zijn echt uit hun comfortzone geweest”, zegt organisator Quirien van Ojen. “De kinderen die het in het begin allemaal maar niks vonden en zich geen houding wisten te geven, hadden twee dagen later hun ‘internationale competenties’ serieus verbeterd. Voor we de bus naar huis in stapten, werden er nog snel telefoonnummers uitgewisseld tussen de Belgische en Nederlandse leerlingen. Heel leuk om te zien! Hopelijk

organiseren we in 2026 weer een bezoek.”

De Vlaamse leerlingen zijn ook op tegenbezoek geweest op de school in IJmuiden, waarbij ze verbleven in Campus 't Dok van het Maritiem College. De uitwisseling is gefinancierd vanuit de Europese Unie (programma Erasmus+).

Ondernemers in de dop

Leerlingen van het profiel Economie & Ondernemen op de Prof. Dr. Gunningschool VSO mochten in de praktijk toetsen hoe het ondernemerschap werkt. Tijdens de ‘Verkoopweek’ verkochten de leerlingen van leerjaar 4 in de grote pauze verschillende snacks in de aula.

De leerlingen maakten kennis met het volledige ondernemersproces: van het ontwikkelen en uitwerken van een ondernemingsplan tot het daadwerkelijk uitvoeren ervan in de praktijk. Als zij een lening wilden afsluiten, moesten zij hun plan presenteren aan de ‘bank’. Wanneer de bank vertrouwen had in het

plan, ontvingen zij een renteloze lening. Deze lening werd na de Verkoopweek terugbetaald en alles werd, net als in het echte bedrijfsleven, contractueel vastgelegd.

Tijdens de Verkoopweek brachten zij hun plannen tot uitvoer met de verkoop van pannenkoeken, tosti's en loempia's. Om een brede doelgroep binnen de school aan te spreken, waren de tosti's en loempia's ook halal verkrijgbaar. De week was een groot succes; de snacks vonden gretig aftrek bij zowel leerlingen als docenten. De winst varieerde van 65 tot 375 euro, die de jonge ondernemers zelf mochten behouden.

De stem van de leerling

Het Avantis College vindt het belangrijk dat leerlingen hun stem kunnen laten horen en actief meedenken over de school. Daarom vormen ze elk jaar weer een leerlingenraad van 9 leerlingen. 2 van hen hebben ook zitting in de medezeggenschapsraad, waar ze de ideeën en voorstellen van de leerlingenraad inbrengen. Daarmee is de verbinding met de formele medezeggenschap geborgd.

Leerlingen krijgen de kans om écht mee te praten en voorstellen te doen over onderwerpen die voor hen belangrijk zijn, zoals:

- Het organiseren van schoolfeesten en evenementen
- Het verbeteren van het schoolgebouw en de kantine
- Veiligheid en sfeer op school
- Duurzaamheid en hoe we met afval, energie en de schoolomgeving omgaan
- Hoe lessen, toetsen, huiswerk en roosters beter kunnen aansluiten bij leerlingen
- Regels en afspraken op school (zoals gebruik van telefoons en kluisjes of pauzetijden)
- Ideeën voor excursies, activiteiten of themadagen
- Initiatieven om nieuwe leerlingen welkom te heten.

Ieder jaar weer melden zich enthousiaste leerlingen aan voor de leerlingenraad, óók vanuit de ISK Avantis College. Ook in schooljaar 2025-2026 praten 9 betrokken leerlingen mee over het wel en wee op school.

Een betekenisvolle week

Op de ISK Avantis College (voorheen ISK Haarlemmermeer) hebben docenten afgelopen jaar voor het eerst een volledige projectweek opgezet, waaraan de leerlingen enthousiast hebben meegedaan.

De week bood een rijk en divers programma waarin leerlingen konden ontdekken, creëren en groeien. Ze volgden workshops dans, muziek, bewegen, graffiti-art en andere culturele activiteiten. Een van de hoogtepunten was het uitstapje naar het Cruquius Museum, waar leerlingen meer leerden over het droogleggen van de Haarlemmermeer en de werking van het iconische gemaal.

Daarnaast werd er samen op een veilige en zorgvuldige manier gepraat over onderwerpen zoals sexting en grooming, belangrijke onderwerpen binnen eigentijds en doelgericht burgerschapsonderwijs.

De ervaringen in de projectweek sloten prachtig aan bij het contextrijke NT2-onderwijs waarin taal, projecten, workshops en persoonlijke ontwikkeling samenkomen. Het was een betekenisvolle week vol talent, taal en samenwerking, en een geweldige stap vooruit voor de leerlingen van het ISK.

Samenwerking en verbinding tijdens eindejaarsviering

Het is een vaste traditie: in de laatste week van het (kalender)jaar transformeren medewerkers van het Montessori College Aerdenhout (MCA) de school in een magische lichtjeswereld, waar persoonlijke aandacht en een fijne sfeer centraal staan. Want een sterke sociale gemeenschap is volgens MCA de basis voor optimaal leren.

De eindejaarstraditie van het MCA is een manier om de kernwaarden van de school in de praktijk zichtbaar te maken: samenwerking, sociaal leren en oprechte aandacht voor elkaar zijn dan tastbaar voor de hele school. Naast het versieren van het gebouw met lichtjes zijn er de volgende traditionele activiteiten:

- **Sociaal leren buiten de schoolmuren:** Leerlingen uit leerjaar 3 maken gezamenlijk een internationale trip naar een wintermarkt, waarbij verbinding en culturele ervaring centraal staan.
- **Eigenaarschap en zorg voor elkaar:** Tijdens een sfeervol galadiner (leerjaar 4) en een gezamenlijk ontbijt (leerjaar 1 en 2) bereiden leerlingen zelf gerechten voor elkaar. Dit stimuleert niet alleen de creativiteit, maar ook het verantwoordelijkheidsgevoel voor de groep.
- **Talentontwikkeling en trots:** Tijdens de eindejaarsviering krijgen alle leerlingen een podium voor hun talenten. Het enthousiasme waarmee leerlingen elkaars optredens ondersteunen, typeert de veilige leeromgeving op het MCA.

Alle positieve energie die in deze laatste week ontstaat, neemt het team mee om verder te bouwen aan de ontwikkeling van de leerlingen.

'Be Yourself Day'

Op vrijdag 12 december stond het Spaarne College in het teken van de 'Be Yourself Take Over'. 840 leerlingen werden uitgedaagd om hun talenten te ontdekken en een positieve bijdrage te leveren aan hun omgeving.

Tijdens de Take Over nam Young Impact, een landelijke non-profitorganisatie die jongeren stimuleert in beweging te komen voor een betere wereld, de school voor één dag volledig over. De dag startte met een swingende DJ van de Kunstbende en een prikkelende quiz over gezondheid. Daarna konden leerlingen zelf kiezen uit inspiratiesessies rondom Gelijke Kansen, Mentale Gezondheid of Klimaat.

In de sessies maakten ze kennis met inspirerende gastsprekers. Zo deelde de gevluchte Anwar uit Syrië zijn levensverhaal, waarna leerlingen welkomstaartjes schreven voor nieuwkomers. Ze hebben de kaartjes diezelfde middag nog persoonlijk overhandigd aan nieuwkomers van de eigen ISK-afdeling. Ook gingen de leerlingen aan de slag met persoonlijke groei: Steven Gerards moedigde hen aan om negatieve gedachten

om te zetten in een kleurrijk 'Be Yourself'-mozaïek. Anton Damen, 'De Plandelman', liet zien hoe je samen al wandelend plastic zwerfafval kunt opruimen: 'plandelen'.

'Be Yourself Day' is ontstaan uit de wens van leerlingen, ouders en medewerkers om ruimte te bieden aan alle vormen van identiteit en achtergrond. Het Spaarne College kiest bewust voor een brede en inclusieve benadering van diversiteit, waarin alle leerlingen worden uitgenodigd om zichzelf te zijn. Met deze dag hoopt de school een cultuur te versterken waarin leerlingen ervaren dat hun eigenheid een kracht is en dat zij, juist door zichzelf te zijn, een verschil kunnen maken, voor zichzelf én voor anderen.



Een glimlach toveren met een verrassingspakket

Burgerschap, budgetteren, samenwerken, empathie en het belang van zorg voor anderen: het zijn mooie woorden, maar wat betekenen ze nou concreet in de praktijk? Dat ontdekten de vmbo-leerlingen van klas 3 binnen het profiel Economie en Ondernemen op het Vellesan College.

In het kader van een educatief project bedachten de leerlingen zelf een actie om de bewoners van het woonzorgcentrum W.F. Vissershuis in IJmuiden te verwennen. Ze stelden 137 verrassingspakketten samen, gevuld met verschillende lekkernijen, persoonlijke kaartjes en andere kleine attenties, die ze op een woensdagmiddag persoonlijk aan de bewoners overhandigden. Het doel was om 'een glimlach te toveren op de gezichten van ouderen die niet zo vaak bezoek krijgen'. En dat doel is goed gelukt: de ouderen waren blij verrast door het bezoek van de leerlingen en de pakketten.

"Het is mooi om te zien hoe enthousiast de leerlingen zijn", zegt René van de Heisteeg, docent en coördinator van het project. "Ze hebben echt goed nagedacht over wat oudere mensen leuk zouden vinden om te krijgen en hebben veel tijd in het samenstellen gestoken."

Odie's Huis

Op het Coornhert Lyceum voeren leerlingen elk jaar een grote schoolproductie op. Afgelopen jaar was dat een bijzondere bewerking van het klassieke Griekse epos van Homeros: *De Odyssee*. Of, in de versie van de leerlingen: *Odie's Huis*.

De leerlingen hebben onder begeleiding van theaterdocenten Sanne Mulders en Jantijn Prins de hele voorstelling zelf geschreven. Ze hebben het beroemde verhaal over de reis van Odysseus naar zijn thuis Ithaka na de Trojaanse oorlog als uitgangspunt genomen en bewerkt tot een slapstick-komedie, doorspekt met groots theaterspektakel.



Elk verhaal uit *De Odyssee* werd opnieuw vormgegeven met de fysieke comedy van Charlie Chaplin, de absurditeit van Monty Python en het theaterspektakel van Waardenberg & de Jong als inspiratiebronnen. Het eindresultaat was een hilarische achtbaan waarin het publiek constant werd verrast door de inventieve vondsten en vormen van de spelers en vaak op het verkeerde been werd gezet. Het hoogtepunt was de slotscène waarin de storm op zee werd verbeeld en spelers hangend aan een giek over het publiek zwaaiden. Gelukkig kan iedereen het nog na vertellen.

In 2026 gaan de leerlingen zich voor de grote schoolproductie vastbijten in de komedie *As you like it* van William Shakespeare, voor de gelegenheid omgedoopt tot *Hoe wil je 'em?* van Wil Je 'Em Shakespeare.

TeachBuddy: les van een medeleerling

Leerlingen die op eigen initiatief les krijgen van ouderejaars medeleerlingen, binnen de vertrouwde en veilige omgeving van hun eigen school. Dat is het idee achter TeachBuddy. Op het Haarlemmermeer Lyceum Dalton zijn ze in schooljaar 2025-2026 gestart met dit systeem.

Peeronderwijs, waarbij leerlingen elkaar helpen met hun leerproblemen binnen de veilige omgeving van hun eigen school, is een al langer bestaand concept. Het organiseren van zo'n programma kan echter veel tijd kosten, iets waar veel docenten chronisch tekort aan hebben. TeachBuddy biedt een kant-en-klaar platform dat de organisatie van peer-onderwijsprogramma's volledig automatiseert.

Docenten Frank Wilbrink en Lisette van der Schaaf zijn op het Haarlemmermeer Lyceum Dalton de klassen langsgesegaan om tutoren te werven en leerlingen voor de bijles via TeachBuddy te enthousiasmeren. "Het loopt als een trein!", zegt Lisette. "Al meer dan 90 leerlingen hebben een training voor tutor gevolgd en eind 2025 waren er al 150 bijlessen gegeven. Komende maanden gaan we nog meer promotie maken voor TeachBuddy en verwachten we nog meer aanmeldingen."

Een paar enthousiaste reacties van deelnemende leerlingen:

- Lieke (tutor): "Wat ik uitleg is een mooie samenvatting van wat ik zelf ook voor mijn SE moet leren, dus dat komt goed uit. Verder is het heel fijn dat je bij TeachBuddy zelf met elkaar een bijlesmoment kunt inplannen. Als je het nodig hebt en als het uitkomt zie je elkaar, en bij een drukke week laat je het even zitten."

- Figo (tutor): “Ik weet hoe mijn docenten stof uitleggen en snap goed waar de moeilijkheden voor leerlingen liggen, want die *struggles* heb ik zelf soms ook ervaren. Ik hou daar in mijn uitleg rekening mee.”
- Laurelle (tutee van Figo): “Ik vind het heel fijn dat Figo zijn eigen ervaringen meeneemt. En ik kan in het TeachBuddy-uur makkelijker mijn vragen aan hem stellen dan in de les aan mijn docent.”

‘Zo doen wij dat op Het Schoter’

Een zelf ontwikkeld werkboek – getiteld ‘Zo doen wij dat op Het Schoter’ – gecombineerd met een ondersteuningsprogramma in het studiehuis helpt leerlingen op Het Schoter om belangrijke fundamentele vaardigheden aan te leren.

Het niet op orde hebben van spullen, gebrekkig ordenen, niet goed prioriteren, slecht plannen, samenvatten, leren, schrijven, lezen en rekenen: de lijst van executieve vaardigheden die leerlingen nodig hebben maar vaak niet goed beheersen, is lang. De oorzaak van deze achterstanden is meestal systemisch van aard (tijdgebrek, vorig onderwijs, stress, rol van technologie). De gevolgen van de achterstanden zijn vakoverstijgend. Reden voor Het Schoter om hier een speerpunt van te maken.

Docent Jill Bloemsma en onderwijsassistent Pien Marks maakten een prachtig werkboek gericht op executieve vaardigheden, dat wordt gebruikt in de mentorlessen van de brugklas. Het boek vormt ook het fundament onder het ondersteuningsprogramma dat Het Schoter sinds schooljaar 2025-2026 in het studiehuis aanbiedt. Dit ondersteuningsprogramma bestaat uit taal- en rekenlessen, huiswerkbegeleiding en trainingen op een aantal thema’s, met de titels ‘Haal alles uit je les’, ‘Plannen als een pro’ en ‘Leren doe je zo’. Deze trainingen zijn op basis van doorverwijzing door de mentor; de huiswerkbegeleiding is op inloopbasis.

Het werkboek en de ondersteuning zijn helpend en nodig, want leerlingen kiezen al snel voor bijvoorbeeld een leermethode zoals herlezen of samenvatten, terwijl dat lang niet altijd nuttig is. Dat maakt ook de ondersteuning in kleine groepjes een succes, want dit zet leerlingen aan om te oefenen met een andere aanpak.

Moderne, duurzame en inspirerende leeromgeving

Het Ichthus Lyceum in Driehuis heeft de afgelopen jaren een indrukwekkende transformatie ondergaan. De afgelopen tweeënehalf jaar is het schoolgebouw stapsgewijs omgevormd tot een gezondere, toekomstbestendige leeromgeving.

De voorgevel van het gebouw is vernieuwd, de kozijnen zijn vervangen, er is triple glas geplaatst en er is een modern ventilatiesysteem geïnstalleerd. Daardoor is het binnenklimaat voor leerlingen en medewerkers aanzienlijk verbeterd. Ook binnen is het gebouw grondig aangepakt: samen met een

architect zijn de verschillende ruimtes opnieuw ontworpen en op elkaar afgestemd, zodat het gebouw ondanks de verschillende bouwjaren één geheel vormt.

Heel belangrijk is de komst van een nieuwe, volwaardige mediatheek, die leerlingen rustige leer-, lees- en werkplekken biedt. Deze mediatheek is een centrale plek waar alles rondom leren samenkomt. Daarnaast zijn diverse andere ruimtes vernieuwd, zoals de trajectvoorziening waar leerlingen tot rust kunnen komen, de werkruimtes voor docenten, de personeelskamer, de aula en de vide. Door het plaatsen van 'balkons' in de vide is extra ruimte gecreëerd voor zitplekken en ontmoeting, wat bijdraagt aan meer leven in het gebouw.

Het vernieuwde Technasium is een prachtig visitekaartje voor de school. Het Technasium beschikt onder andere over een machinekamer, 3D-printers, een lasersnijder, werktafels en cabines voor overleg met opdrachtgevers.

De komende tijd is de school nog bezig met de inrichting van het science lab en het vernieuwen van de vaklokalen. Zo wordt het Ichthus Lyceum steeds meer een moderne, inspirerende leeromgeving voor alle leerlingen.

Flesjes en blikjes voor redders

Als maritieme school is het bijna vanzelfsprekend dat de Maritieme Academie Harlingen een warm hart toedraagt aan de Koninklijke Nederlandse Redding Maatschappij (KNRM). Daarom is de school een inzamelingsactie gestart voor deze heldhaftige organisatie.

Aan het begin van schooljaar 2025-2026 zijn er opvallende grijze containers geplaatst in het hoofdgebouw van de school. Niet voor afval, maar speciaal voor lege flesjes en blikjes. De opbrengst is bestemd voor de reddingsacties van de KNRM.

Veel leerlingen zijn enthousiast aan het inzamelen geslagen, er zijn al heel wat blikjes en flesjes ingeleverd. De containers blijven nog tot het einde van het schooljaar staan, dus dat gaat ongetwijfeld een mooi bedrag opleveren voor de KNRM.

Cabrio rijden met een alcoholbril

Verkeerseducatie is niet alleen belangrijk, maar kan ook heel leuk zijn. Dat ondervonden de bovenbouwleerlingen van het Tender College toen ze deelnamen aan de verkeersmarkt van Stichting Go Safe.

Stichting Go Safe ontwikkelt verkeersveiligheidsprogramma's om jongeren bewust te maken van de gevaren in het verkeer. Die bewustwording ontstaat het beste door jongeren zelf die gevaren te laten ervaren ('verkeersles met lef'). Zo maakten de leerlingen van het Tender College kennis met de

kantelsimulator: een simulator die realistisch een auto-ongeluk nabootst waarbij het voertuig over de kop is geslagen. Ze mochten cabrio rijden met een alcoholbril op (die de visuele effecten van te veel alcohol simuleert), ervoeren de dode hoek van vrachtwagens en afleiding in het verkeer door een mobieltje en liepen een blindenparcours. Ook kregen ze een theorieles over brommer- en autorijden. Door deze nieuwe inzichten en ervaringen gaan ze hopelijk een stuk veiliger de weg op.

De stem van jongeren

Het is belangrijk dat de stem van jongeren gehoord wordt. Dat vinden ook de 5 vmbo-leerlingen van het Haarlem College die dit schooljaar voor het eerst deelnemen aan De Jongerenraad van Haarlem.

De Jongerenraad van Haarlem is een groep betrokken en gemotiveerde jongeren die fungeert als klankbord en adviseur voor de gemeente en maatschappelijke organisaties. Wanneer de gemeente of andere partijen jongeren willen raadplegen, kan de Jongerenraad gericht meedenken en feedback geven. De raad onderzoekt ook thema's die de leden zelf belangrijk vinden en formuleert aanbevelingen aan de gemeenteraad. Verder nemen de leden deel aan debatten en bijeenkomsten over actuele jeugdthema's en organiseren ze werkbezoeken, bijvoorbeeld aan projecten waarbij jongeren eerder betrokken zijn geweest. Aan het einde van het schooljaar presenteert de Jongerenraad zijn activiteiten en eventuele adviezen aan de gemeenteraad.

Schooljaar 2025-2026 is de vertegenwoordiging binnen de Jongerenraad verbreed, want voor het eerst doet een vmbo-school mee: het Haarlem College! Docenten Erica Bastiaans en Ivo Wognum begeleiden de 5 leerlingen van deze school en zijn ontzettend trots op hen. "Met hun inzet, betrokkenheid en perspectief leveren onze leerlingen een waardevolle bijdrage aan het versterken van jongerenparticipatie in Haarlem", zeggen Erica en Ivo. "We vinden hun deelname bijzonder stoer. Hopelijk inspireren ze ook een volgende club leerlingen van het Haarlem College om deel te nemen aan de Jongerenraad."

Naar Hartenlust lezen

Op De Hartenlust weten ze hoe belangrijk het is dat iedereen leest. Afgelopen jaar hebben ze daarom een lokaal ingericht als bibliotheek.

"We hebben grote boekenkasten laten bouwen in de stijl van ons monumentale schoolgebouw", zegt docent Nederlands Justine Zuidgeest. "Deze kasten vullen we met steeds meer mooie boeken waarvan we hopen dat leerlingen ze graag lezen. Ook hebben we bibliotheeksoftware aangeschaft, waardoor we 'bibliotheekje kunnen spelen' en kunnen toewerken naar een professionele bibliotheek in de school. Docenten en leerlingen weten de weg steeds beter te vinden naar lokaal 10, waar de kasten steeds voller raken met nieuwe boeken!"

Samen werken aan de buurt

Leerlingen van praktijkschool Oost ter Hout zetten zich in voor hun buurt op 14 maart 2025 tijdens NLdoet, de grootste vrijwilligersactie van Nederland.

NLdoet wordt georganiseerd door het Oranje Fonds en is een laagdrempelige manier om kennis te maken met vrijwilligerswerk. Organisaties melden hun klus aan, vrijwilligers zoeken via nldoet.nl een activiteit in de buurt. Voor praktijkschool Oost ter Hout sluit deze dag naadloos aan bij hun visie: samen werken, discipline tonen en sociaal besef ontwikkelen. Ook het leren zorgdragen voor jezelf én je directe omgeving staat centraal.

2 collega's en 14 leerlingen van de school trokken daarom naar speeltuin 'De Papegaai' in de Van Zeggelenbuurt in Haarlem. Gewapend met bezems, emmers, kwasten en bladblazers hebben ze de speeltuin grondig aangepakt. De leerlingen werden warm ontvangen door de vaste vrijwilligers, die hen bij het werk begeleidden met een kop koffie en een koek. Ook wethouder Bas van Leeuwen stak de handen uit de mouwen; hij vond het extra leuk om met de leerlingen over hun toekomstplannen te praten.

De resultaten van het harde werk waren zichtbaar: schone ramen in de kantine, gemaaid gras, netjes geveegde stenen en speeltoestellen met een frisse laag verf. De inzet van de leerlingen werd beloond met complimenten van de vrijwilligers. Zo werd niet alleen de buurt opgeknapt, maar kregen de jongeren een waardevolle ervaring mee.

Bewuster en krachtiger in het leven staan

Op Saga Driehuis stonden ontmoeting, groei en inspiratie twee dagen lang centraal: coach en sportdocent Zaid el Morabiti gaf aan de leerlingen workshops over groepsdruk, social media en de moed om dicht bij jezelf te blijven in een wereld vol verwachtingen.

Doel van de workshops was om de leerlingen te helpen bewuster en krachtiger in het leven te staan. Er werd aandacht besteed aan thema's als weerbaarheid, samenwerken en het stellen van grenzen. Naast de workshops gaf Zaid el Morabiti ook meerdere sportclinics op de rugbyvelden van RFC Haarlem. "Voor mij is sport meer dan bewegen", zegt Zaid. "Het is een krachtig middel om te werken aan samenwerking, grenzen aangeven, zelfvertrouwen én plezier. Sport verbindt jongeren, daagt ze uit en laat ze groeien. Niet alleen fysiek, maar ook mentaal."

De inspirerende tweedaagse op Saga Driehuis bevestigde hoe krachtig de combinatie van beweging, gesprek en aandacht kan zijn voor de ontwikkeling van jongeren. Docenten en begeleiders zagen hoe de leerlingen elkaar ondersteunden en nieuwe vriendschappen sloten. "Dit soort dagen zijn ontzettend waardevol," aldus Zaid. "Je bouwt samen aan een veilige sfeer en dat werkt door, ook na afloop." Hij vertelt hoe een van de leerlingen aan het eind van de dag naar hem toekwam om hem te bedanken voor de inspiratie die hij bracht. "Die leerling zei tegen me dat het onderwerp over social media hem geraakt had.

Hij realiseerde zich dat TikTok hem zo veel tijd en energie kostte dat hij niet meer toekwam aan wat hij écht leuk vond. Daarom had hij besloten de app te verwijderen. Zo'n gesprek raakt me; het laat zien dat wat je deelt impact kan hebben.”

Sportief én hulpvaardig

Sportieve leerlingen zijn helemaal in hun element op het Wim Gertenbach College in Zandvoort: als ze de Sportklas volgen, krijgen ze 2 uur extra sport bovenop de reguliere 3 uur gym per week. Ze worden beter in de sporten die ze al kunnen én ontdekken nieuwe en verrassende sporten: van boksen en zelfverdediging tot dans en padel. En omdat het strand heerlijk dichtbij is, organiseert de school regelmatig een potje beachvolleybal, een avontuurlijk spel in de duinen of raften op zee.

Sinds 2025 kunnen leerlingen na de Sportklas van leerjaar 1 en 2 verdergaan met het vmbo-examenvak Lichamelijke Opvoeding 2 (LO2). Dit vak richt zich op het verdiepen van sportieve vaardigheden, organiseren, leidinggeven en kennis over gezondheid en bewegen, vaak in combinatie met stages bij sportclubs. Een belangrijk onderdeel van het programma is EHBO: de leerlingen leren veiligheid beoordelen, hulpdiensten inschakelen en eerste hulp verlenen bij sportblessures. Superfijn natuurlijk dat ze naast hun vmbo-diploma dadelijk ook een EHBO-diploma op zak hebben. Als er iemand hulp nodig heeft, kunnen zij op basis van de juiste kennis en vaardigheden bijspringen.



Bijlagen

Nevenfuncties CvB

Henk Post

- Bestuurslid WorldSkills Netherlands

April van Loenen

- Lid Raad van Toezicht van Stichting Onderwijs Primair
- Lid Commissie Code Goed Onderwijsbestuur – VO-raad

Nevenfuncties Raad van Toezicht

Lid Raad van Toezicht	Nevenfunctie(s)
Mevrouw A.J.J. Buwalda (1962) Functie: Voorzitter Raad van Bestuur OMRING	Vice-voorzitter Raad van Toezicht Rijnhoven, lid K&V&I (2022-)
De heer R. Dubbeldeman (1973) Functie: Partner bij Deloitte Consulting	Geen nevenfuncties
De heer S. Haringa (1958) Functie: Zelfstandig adviseur	Lid Raad van Toezicht Amsterdams Fonds voor de Kunst Lid Raad van Toezicht ArtEZ University of the Arts Lid Raad van Toezicht Frans Hals Museum Haarlem Voorzitter Stichting Evenementen Terschelling Lid bestuur Stichting Oer-IJ Kerndocent Toezicht en Strategievorming VTOI/NVTK

De heer R.K. van Rijn (1977) Functie: Directeur MBO Media College Amsterdam	Lid Raad van Toezicht St. Openbaar Voortgezet Onderwijs Noord-Holland Noord Reserve officier Koninklijke Landmacht Lid Raad van Toezicht St. Polish Culture NL
Mevrouw J. Duttenhofer (1958) Functies: Vertegenwoordiger Groot Eigenaar, Stichting Pré Wonen te Velsbroek Zelfstandig adviseur	Voorzitter Commissie van Beroep voor de Examens, Stichting Voortgezet Onderwijs Amsterdam Zuid Onafhankelijk commissievoorzitter, Amsterdams Fonds voor de Kunst
De heer B. Gün (1972) Functie: Directeur Algemene Rekenkamer	Lid Raad van Toezicht Stichting Gezondheidscentra Amsterdam Zuidoost en Diemen (GAZO)
Mevrouw D.H. Nelisse (1966) Functie: Secretaris/algemeen directeur staven en diensten, Hogeschool van Amsterdam (t/m 31- 08-2025) Voorzitter College van Bestuur MBO- Utrecht (vanaf 01-09-2025)	Vicevoorzitter, voorzitter remuneratiecommissie en lid commissie Kwaliteit en Veiligheid van de Raad van Toezicht Koninklijke Visio, expertisecentrum voor blinden en slechtzienden

Benoemingstermijnen Raad van Toezicht

RvT 2025	Op voordracht van	Eerste termijn	Herbenoemingstermijn
R. Dubbeldeman	RvT	01-01-2018 tot 01-01-2022	01-01-2022 tot 01-01-2026
S. Haringa	RvT	01-01-2018 tot 01-01-2022	01-01-2022 tot 01-01-2026
R. van Rijn	RvT	11-10-2018 tot 11-10-2022	11-10-2022 tot 11-10-2026
J. Duttenhofer	GMR	19-03-2020 tot 19-03-2024	19-03-2024 tot 19-03-2028
B. Gün	RvT	08-07-2022 tot 08-07-2026	
D.H. Nelisse	RvT	15-03-2024 tot 15-03-2028	
J. Buwalda	RvT	05-06-2025 tot 05-06-2029	



Jaarrekening 2025

Balans per 31 december 2025 (na voorstel resultaatbestemming)

	Ref.	31-12-2025		31-12-2024	
<i>Activa</i>		€	€	€	€
Vaste activa					
Immateriële vaste activa	1.1	18.391		53.050	
Materiële vaste activa	1.2	71.406.139		65.522.410	
			71.424.530		65.575.460
Vlottende activa					
Vorderingen	1.5	11.067.177		8.272.534	
Liquide middelen	1.7	43.922.531		48.729.479	
			54.989.709		57.002.013
			126.414.239		122.577.473
	Ref.	31-12-2025		31-12-2024	
<i>Passiva</i>		€	€	€	€
Eigen Vermogen	2.1	81.205.719		79.222.731	
Voorzieningen	2.2	14.001.992		14.050.533	
Kortlopende schulden	2.4	31.206.529		29.304.209	
			126.414.239		122.577.473



Staat van baten en lasten over 2025

	Ref.	2025		Begroting 2025		2024	
		€	€	€	€	€	€
Baten							
Rijksbijdragen	3.1	184.430.676		183.804.293		184.497.560	
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	3.2	3.536.195		1.662.076		2.209.485	
Overige baten	3.5	8.293.744		6.125.382		8.055.232	
Totaal baten		206.260.615		191.391.751		194.762.257	
Lasten							
Personeelslasten	4.1	156.260.571		150.964.647		148.882.063	
Afschrijvingen	4.2	7.247.200		7.280.347		6.449.787	
Huisvestingslasten	4.3	12.875.113		10.797.840		11.997.318	
Overige lasten	4.4	28.990.881		26.271.557		27.472.331	
Totaal lasten		205.373.764		195.314.391		194.801.499	
Saldo baten en lasten		886.851		-3.922.640		-39.242	
Financiële baten en lasten	5	1.096.137		500.000		1.901.482	
Nettoresultaat		1.982.988		-3.422.640		1.862.240	
Rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen		-		-		-	
Totaalresultaat		1.982.988		-3.422.640		1.862.240	

Het College van Bestuur stelt voor om het nettoresultaat over 2025 als volgt te bestemmen:

€ 1.982.988 resultaat toe te voegen aan de algemene reserve

€ 3.175.842 te onttrekken aan de bestemmingsreserve Nationaal Programma Onderwijs

€ 34.659 te onttrekken aan de wettelijke reserve ontwikkelingskosten

€ 295.850 toe te voegen aan de bestemmingsreserve Steunfonds (LWOO)

€ 2.914.651 toe te voegen aan de algemene reserve.

Dit voorstel is reeds verwerkt in de balans per 31 december 2025.



Kasstroomoverzicht over 2025

	2025		2024	
	€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Saldo baten en lasten uit gewone bedrijfsvoering		886.851		-243.203
Boekwinst verkoop gebouw MAH		-		203.961
Saldo Baten en Lasten		886.851		-39.242
<i>Aanpassingen voor:</i>				
Afschrijvingen (4.2)		7.247.200		6.449.787
Mutaties voorzieningen (2.2)		-48.541		-21.971.141
Mutaties i.v.m. stelselwijziging groot onderhoud		-		23.247.445

Verandering in vlottende middelen:

Vorderingen (1.5)	-2.794.644	-1.608.194
Schulden (2.4)	1.902.320	-3.113.744
Mutatie werkkapitaal	-892.324	-4.721.938
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	7.193.185	2.964.910
Ontvangen rente (5)	1.105.421	1.901.482
Betaalde rente (5)	-9.284	-
	1.096.137	1.901.482
Kasstroom uit operationele activiteiten	8.289.323	4.866.392
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings in materiële vaste activa (1.2)	-12.985.128	-15.809.344
Desinvesteringen in materiële vaste activa (1.2)	433.289	1.832.396
Boekresultaat desinvesteringen (in)materiële vaste activa	-544.430	-364.354
Investerings in immateriële vaste activa (1.1)	-	-
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-13.096.269	-14.341.302

Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-	-
Mutatie geldmiddelen	-4.806.947	-9.474.910
Stand per 1 januari	48.729.478	58.204.387
Mutatie boekjaar	-4.806.947	-9.474.909
Stand per 31 december	43.922.531	48.729.478



Toelichting op de jaarrekening

Algemene toelichting

Activiteiten

Stichting Dunamare Onderwijsgroep, statutair gevestigd aan de Diakenhuisweg 5 te Haarlem (KVK 34277470), is een stichting met de status van onderwijsinstelling. Dunamare heeft conform artikel 4.1 van de statuten tot doel: 'het in stand houden van openbare en bijzondere scholen voor voortgezet onderwijs'.

Het bestuursnummer van Dunamare is 41664. De hierin meegenomen BRIN-nummers zijn 01KL, 02KM, 02YH, 13JF, 15NE, 16PJ, 18EC, 19EQ, 19TI, 20EK, 20RC, 20RF, 25FU, 26JE en 32JU.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2025, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2025.

Algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening

Toegepaste grondslagen

De jaarrekening is opgesteld conform de richtlijnen van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs (RJO). Hierin is bepaald dat de bepalingen uit Titel 9 van Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (in het bijzonder RJ 400 'Bestuursverslag' en 660 'Onderwijsinstellingen') van toepassing zijn, met inachtneming van de in de RJO aangeduide uitzonderingen.

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. Er is geen sprake van materiële onzekerheid inzake de continuïteit.

Grondslagen voor waardering van activa en passiva en resultaatbepaling

Algemeen

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en verplichtingen zijn gebaseerd op de historische kosten, tenzij anders vermeld.

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de stichting zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen, worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen rechten.

Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Onder verplichtingen worden mede voorzieningen begrepen. Verplichtingen die hier niet aan voldoen, worden niet in de balans opgenomen, maar worden verantwoord als niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans opgenomen als een transactie niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Dergelijke transacties geven evenmin aanleiding tot het verantwoorden van resultaten. Bij de beoordeling of er sprake is van een belangrijke verandering in de economische realiteit, wordt uitgegaan van de economische voordelen en risico's die zich naar alle waarschijnlijkheid in de praktijk zullen voordoen, en niet van voordelen en risico's waarvan redelijkerwijze niet te verwachten is dat zij zich zullen voordoen.

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. De resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de staat van baten en lasten opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie.

Baten worden in de staat van baten en lasten opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat reguliere onderwijstaken gelijkmatig over het schooljaar zijn verspreid.

Presentatie en functionele valuta

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's. De euro is tevens de functionele valuta van de instelling. Alle financiële informatie in euro's is afgerond op het dichtstbijzijnde hele getal.

Schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen (vooral post voorzieningen) en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

De volgende waarderingsgrondslagen zijn naar de mening van het bestuur het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie en vereisen schattingen en veronderstellingen:

- inschattingen met betrekking tot de bepaling van personele voorzieningen, met name blijfkans van medewerkers, geschatte duur van uitkeringen, herstelkansen bij ziekte en indexatie;
- vaststellen afschrijvingstermijnen van materiële vaste activa.

Voor effecten van eventuele schattingswijzigingen in het huidige boekjaar is dit opgenomen in de toelichting bij de betreffende jaarrekeningpost.



Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten investeringen in aandelen en obligaties, handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, afgeleide financiële instrumenten, handelsschulden en overige te betalen posten. In de jaarrekening zijn de volgende categorieën financiële instrumenten opgenomen: leningen en financieringsverplichtingen, handels- en overige vorderingen, handelsschulden en overige te betalen posten, en afgeleide financiële instrumenten.

Financiële activa en financiële verplichtingen worden in de balans opgenomen op het moment dat contractuele rechten of verplichtingen ten aanzien van dat instrument ontstaan.

Een financieel instrument wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot de positie aan een derde zijn overgedragen.

Financiële instrumenten worden bij eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Indien echter financiële instrumenten bij de vervolgwaaarding worden gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de staat van baten en lasten, worden direct toerekenbare transactiekosten direct verwerkt in de staat van baten en lasten. Na de eerste opname worden financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd.

Er is geen sprake van in contracten besloten financiële instrumenten.

De vervolgwaaarding van de financiële instrumenten zijn in het vervolg van deze grondslagen beschreven.

Vorderingen

Vorderingen en overlopende activa worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met bijzondere waardevermindingsverliezen. De effectieve rente en eventuele bijzondere waardevermindingsverliezen worden direct in de winst-en-

verliesrekening verwerkt. Aan- en verkopen van financiële activa die tot de categorie verstrekte leningen en overige vorderingen behoren, worden verantwoord op de transactiedatum.

Langlopende en kortlopende schulden

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode. De effectieve rente wordt direct in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

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

Overlopende passiva betreffen vooruit ontvangen bedragen (waaronder meerjarige (OCW-)subsidies met bestedingsverplichtingen) en nog te betalen bedragen ter zake van lasten die aan een verstreken periode zijn toegekend. Van (meerjarige) (OCW-)subsidies met bestedingsverplichtingen wordt het nog-niet-bestede gedeelte op deze post aangehouden op de balans. Vrijval ten gunste van de staat van baten en lasten geschiedt naar rato van de besteding. (Meerjarige) (OCW-)subsidies zonder bestedingsverplichting worden direct ten gunste van het resultaat gebracht in het jaar waarop de subsidie betrekking heeft, met uitzondering van subsidies voor een schooljaar die naar rato van het schooljaar worden besteed.

Bijzondere waardeverminderingen financiële activa

Financiële activa die niet individueel onderhevig zijn gebleken aan bijzondere waardevermindering worden collectief beoordeeld of deze onderhevig zijn aan bijzondere waardevermindering, dit door samenvoeging van vorderingen met vergelijkbare risicokenmerken. Bij de beoordeling van de collectieve waardevermindering gebruikt de stichting historische trends met betrekking tot de waarschijnlijkheid van het niet nakomen van betalingsverplichtingen. De uitkomsten worden bijgesteld als de leiding van de stichting van oordeel is dat de huidige economische en kredietomstandigheden zodanig zijn dat het waarschijnlijk is dat de daadwerkelijke verliezen hoger dan wel lager zullen zijn dan historische trends suggereren.

De boekwaarde van vorderingen wordt verminderd met de voorziening voor dubieuze debiteuren. Vorderingen die niet incasseerbaar zijn, worden afgeboekt van de voorziening. Andere toevoegingen en onttrekkingen aan de voorziening worden in de staat van baten en lasten verantwoord.

Saldering van financiële instrumenten

Een financieel actief en een financiële verplichting worden gesaldeerd als de stichting beschikt over een deugdelijk juridisch instrument om het financiële actief en de financiële verplichting gesaldeerd af te wikkelen en de stichting het stellige voornemen heeft om het saldo als zodanig netto of simultaan af te wikkelen.

Als sprake is van een overdracht van een financieel actief dat niet voor verwijdering uit de balans in aanmerking komt, worden het overgedragen actief en de daarmee samenhangende verplichting niet gesaldeerd.

Immateriële vaste activa

Immateriële vaste activa worden in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige voordelen die dat actief in zich bergt, zullen toekomen aan de entiteit en de kosten van dat actief betrouwbaar kunnen worden vastgesteld.

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

De grondslagen voor de vaststelling en verwerking van bijzondere waardeverminderingen zijn opgenomen onder het kopje Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa.

Ontwikkelingskosten

Onder de ontwikkelingskosten worden kosten geactiveerd van extern ontwikkelde software. De immateriële vaste activa zijn gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. De afschrijving vindt plaats volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur van 4 jaar.

Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden in de balans verwerkt indien het waarschijnlijk is dat de toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot dat actief zullen toekomen aan de entiteit en de kosten van het actief betrouwbaar kunnen worden vastgesteld

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De jaarlijkse afschrijvingen zijn gebaseerd op de geschatte gebruiksduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs (lineaire methode), rekening houdend met eventuele restwaarde. Afschrijving vindt plaats vanaf het moment van ingebruikname en wordt beëindigd bij buitengebruikstelling of bij afstoting.

De aangewende investeringssubsidies worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de materiële vaste activa.

Buiten gebruik gestelde activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

Gebouwen en terreinen

De schoolgebouwen zijn eigendom van de gemeentes, m.u.v. onze gebouwen in Harlingen. De geactiveerde bedragen onder 'Gebouwen en terreinen' betreffen derhalve investeringen in nieuwbouw en verbouwingen die hebben plaatsgevonden voor eigen rekening van de stichting. De volgende afschrijvingstermijnen worden hiervoor gehanteerd:

Nieuwbouw: 30 jaar (3,33%)

Verbouw: 20 jaar (5%)

Gedurende het jaar wordt getoetst of zich zodanige wijzigingen hebben voorgedaan in schattingen en veronderstellingen van activa dat een aanpassing van de gebruiksduur noodzakelijk is.

Vanwege de onbeperkte gebruiksduur wordt op terreinen niet afgeschreven.

Inventaris en apparatuur/andere vaste bedrijfsmiddelen

De afschrijvingstermijn wordt gebaseerd op de geschatte economische levensduur. Op grond hiervan zijn de volgende afschrijvingstermijnen vastgesteld:

ICT-middelen: 4 jaar (25%)

Apparatuur: 7 jaar (14%)

Inventaris: 15 jaar (6,67%)

Schepen: 7 - 20 jaar (5-14%)

Transportmiddelen: 7 jaar (14%)

In uitvoering en vooruitbetalingen

De vooruitbetalingen in uitvoering worden opgenomen tegen vervaardigingskosten. Na afronding van de projecten worden de gelden van de overheid die ter financiering zijn ontvangen, op de investeringsuitgaven op het betreffende project in mindering gebracht. Op deze categorie wordt niet afgeschreven.

Vervreemding van vaste activa

Voor verkoop beschikbare vaste activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

Groot onderhoud

Kosten voor groot onderhoud worden geactiveerd onder de materiële vaste activa.

Voor het onderhoud zijn de volgende afschrijvingstermijnen vastgesteld:

Bouwkundige elementen 20 jaar (5%)

Grote installaties 20 jaar (5%)

Kleine installaties 10 jaar (10%)

Binnenafwerking 15 jaar (6,67%)

Levensduurverlengend onderhoud 40 jaar (2,5%)

Onderhoud aan terrein 20 jaar (5%)

Bijzondere waardevermindering van vaste activa

Voor materiële en immateriële vaste activa wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat deze activa onderhevig zijn aan bijzondere waardeverminderingen. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. Als het niet mogelijk is de realiseerbare waarde te schatten voor een individueel actief, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort.

Wanneer de boekwaarde van een actief (of een kasstroomgenererende eenheid) hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder waardeverminderingsverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien sprake is van een bijzonder waardeverminderingsverlies van een kasstroomgenererende eenheid, wordt het verlies allereerst toegerekend aan goodwill die is toegerekend aan de kasstroomgenererende eenheid. Een eventueel restantverlies wordt toegerekend aan de andere activa van de eenheid naar rato van hun boekwaarden.

Verder wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er enige indicatie is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardeverminderingsverlies is verminderd. Als een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief (of kasstroom-genererende eenheid) geschat.

Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardeverminderingsverlies vindt alleen plaats als sprake is van een wijziging van de gehanteerde schattingen bij het bepalen van de realiseerbare waarde sinds de verantwoording van het laatste bijzonder waardeverminderingsverlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief (of de kasstroom-genererende eenheid) opgehoogd tot de geschatte realiseerbare waarde, maar niet hoger dan de boekwaarde die bepaald zou zijn (na afschrijvingen) als in voorgaande jaren geen bijzonder waardeverminderingsverlies voor het actief (of de kasstroom-genererende eenheid) zou zijn verantwoord.

Liquide middelen

Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde. Indien liquide middelen niet ter vrije beschikking staan, wordt hiermee rekening gehouden bij de waardering.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit algemene reserves, bestemmingsreserves en wettelijke reserves. Hierin is tevens een segmentatie opgenomen naar publieke en private middelen. De algemene reserve geldt ter waarborging van de continuïteit van de totale Dunamare onderwijs op de langere termijn.

De bestemmingsreserves zijn reserves met een beperkte bestedingsmogelijkheid, waarbij de beperking door het bestuur is aangebracht.

Bestemmingsreserve Nationaal Programma Onderwijs

In de periode van het Nationaal Programma Onderwijs, voor het eerst in 2021, zijn er gelden ontvangen inzake het Nationaal Programma Onderwijs. Deze ontvangen gelden zijn volledig in de baten van het boekjaar genomen conform de Handreiking verantwoording Nationaal Programma Onderwijs. De niet in het boekjaar bestede middelen zijn toegevoegd aan de bestemmingsreserve. Deze gelden uit de bestemmingsreserve worden ingezet conform de doelstelling van het Nationaal Programma Onderwijs. Het bestuur heeft deze beperking aangebracht. Deze reserve is nihil per ultimo 2025 door het beëindigen van het Nationaal Programma Onderwijs.

Bestemmingsreserve Steunfonds (LWOO)

In 2022 heeft het Samenwerkingsverband VO Zuid-Kennemerland een eerste bijdrage gedaan t.b.v. het opvangen van de toekomstige lagere bijdrage LWOO vanuit het Rijk. De reserve zal de komende jaren toenemen door bijdragen vanuit het samenwerkingsverband tot aan 2025. Dunamare bepaalt daarna zelf het jaarlijks in te zetten bedrag, overgangperiode en verdeling onder de LWOO-scholen in Zuid-Kennemerland vanuit deze bestemmingsreserve.

Wettelijke reserve

Een wettelijke reserve voor geactiveerde ontwikkelingskosten is verplicht op basis van artikel 2:373 lid 4 BW. Investerings in ontwikkelingskosten onder de immateriële activa zijn in deze reserve opgenomen als afzonderlijk component van het eigen vermogen. Deze wettelijke reserve muteert ter hoogte van de mutaties in de boekwaarde van de geactiveerde ontwikkelingskosten als gevolg van (des)investeringen en afschrijvingen daarop.

Voorzieningen

Algemeen

Onder de voorzieningen worden de personele voorzieningen en voorziening groot onderhoud gepresenteerd.

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat voor afwikkeling van de verplichting een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten.

Tenzij anders vermeld worden voorzieningen tegen contante waarde opgenomen.

Personele voorzieningen

Voorziening ADV Spaarverlof

Deze voorziening is gevormd om verplichtingen op te vangen van opgebouwd recht op spaarverlof. De voorziening wordt gewaardeerd tegen het totaal aantal gespaarde uren spaarverlof maal een gemiddeld uurtarief per functiecategorie. Het uurtarief is gebaseerd op bijlage 5 'Regeling spaarverlof voortgezet onderwijs' van de CAO VO. Vanwege de geringe looptijd van deze voorziening is het effect van tijdswaarde niet materieel en is deze voorziening op nominale waarde gewaardeerd.

Voorziening langdurig zieken

Een voorziening langdurig zieken wordt gevormd indien op balansdatum aan de volgende voorwaarden wordt voldaan:

- de werknemer is door ziekte of arbeidsongeschiktheid naar verwachting gedurende het resterende dienstverband geheel of gedeeltelijk niet in staat om werkzaamheden te verrichten;
- deze ziekte of arbeidsongeschiktheid zal naar verwachting gedurende het resterende dienstverband niet worden opgeheven;
- de werkgever heeft de verplichting tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan de betreffende werknemer en deze betalingen komen direct voor rekening van de werkgever. Hierbij wordt rekening gehouden met revalidatiekansen.

De voorziening wordt bepaald op basis van de groep medewerkers die per balansdatum langer dan 3 maanden ziek is. Hiervoor is ingeschat wat de verwachte herstelkans gedurende het resterende dienstverband is. De berekening is gebaseerd op de nominale waarde van de geschatte loondoorbetalingsperiode, rekening houdend met het ziektepercentage, de verwachte herstelkans, het salaris en eventuele kortingen die op basis van de CAO na een bepaalde ziekteperiode worden toegepast. Vanwege de geringe looptijd van deze voorziening is het effect van tijdswaarde niet materieel en is deze voorziening op nominale waarde gewaardeerd.

Voorziening jubilea

De voorziening jubilea betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. Medewerkers hebben recht op een jubileumuitkering bij een dienstverband van 25 en 40 jaar.

De voorziening betreft het geschatte bedrag van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op de contante waarde van de gedane toezeggingen, rekening houdend met de blijfkansen, opgebouwde dienstitijden in het onderwijs, leeftijd, verwachte pensioendatum, het huidige salaris en de verwachte toekomstige salarisontwikkelingen. De actuele marktrente is ultimo 2024: 2,59%. We hanteren derhalve een discontering van 2,59% in de berekening van de voorziening. Het financieel effect is toegelicht bij de toelichting van de voorziening.

Voorziening WW/WOVO

Ten aanzien van voormalig medewerkers die een uitkering van het UWV ontvangen op grond van de wachtdregeling (WW) en/of bovenwettelijke regelingen (WOVO), komen de kosten van deze uitkeringen

voor 25% voor eigen rekening van de instelling. Voor de toekomstige verplichtingen die hieruit volgen voor de instelling is een voorziening opgenomen in de balans. De voorziening is gebaseerd op het aantal deelnemers aan de regeling, de bestaande uitkeringsrechten/-verplichtingen, en de verwachte duur van de uitkering. Vanwege de geringe looptijd van deze voorziening is het effect van tijdswaarde niet materieel en is deze voorziening op nominale waarde gewaardeerd.

Voorziening recuperatieverlof

Ingevolge de CAO vo en de CAO po hebben de meeste medewerkers jaarlijks recht op een persoonlijk verlofbudget dat zij kunnen besteden in het kader van levensfasebewust personeelsbeleid (vo) en duurzame inzetbaarheid (po). De betreffende saldi kunnen ook worden gespaard, zodat na enkele jaren een totaalsaldo als verlof kan worden opgenomen. Bij opname van dit verlof zal mogelijk vervanging moeten worden geregeld. Na inventarisatie van de door medewerkers gemaakte keuzes, is hiervoor een voorziening gevormd.

Waardering vindt plaats op basis van de gespaarde uren maal het geldende uurtarief van de medewerkers. De uren ouder dan 4 jaar worden gefixeerd tegen het dan geldende uurtarief. De voorziening wordt gewaardeerd tegen contante waarde. De actuele marktrente is ultimo 2025: 2,99%. Er is echter sprake van een beperkte indexering en beperkt contant maken door de fixatie na 4 jaar van de uurtarieven conform de CAO VO. Daardoor is het financieel rente-effect van deze voorziening in 2025 niet materieel.

Voorziening WAB

Op 1 januari 2020 is de nieuwe Wet arbeidsmarkt in balans (WAB) in werking getreden ter vervanging van de Wet werk en zekerheid (WWZ). Dit houdt in dat bij tijdelijke contracten waarbij het bij het aangaan van het contract zeer waarschijnlijk is dat het contract niet zal worden verlengd, er een transitievergoeding dient te worden uitbetaald aan de medewerker. De voorziening wordt gevormd middels de nieuwe berekening van de transitievergoeding op medewerkersniveau maal het kanspercentage dat een medewerker geen verlenging krijgt. Vanwege de geringe looptijd van deze voorziening (maximaal één tot twee jaar) is het effect van tijdswaarde niet materieel en is deze voorziening op nominale waarde gewaardeerd.

Voorziening generatierегeling

De voorziening Generatierегeling is in 2021 gevormd om verplichtingen op te vangen voor medewerkers die deelnemen aan de Generatierегeling van Dunamare. De Generatierегeling biedt de mogelijkheid voor medewerkers van 60 jaar en ouder om minder te werken met behoud van salaris met een eigen bijdrage van 75% daarin van de werknemer. De voorziening wordt jaarlijks bepaald door van de deelnemende medewerkers, de kosten aan werkgeversbijdrage (25%) te berekenen van het nog resterende aantal maanden tot aan pensioenleeftijd. Deze bijdrage is inclusief werkgeverslasten en indexatie. De voorziening wordt gewaardeerd tegen contante waarde. De actuele marktrente is ultimo 2025: 2,99%. We hanteren derhalve een discontering van 2,99% in de berekening van de voorziening. Het financieel effect is toegelicht bij de toelichting van de voorziening.

Rijksbijdragen

Onder de rijksbijdragen worden de vergoedingen voor de personele en materiële exploitatie opgenomen verstrekt door het ministerie OCW. De ontvangen (normatieve) rijksbijdragen uit hoofde van de basisbekostiging (lumpsum) worden in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft (in het jaar van toewijzing) volledig als baten verwerkt in de staat van baten en lasten.

Niet-geormerkte OCW-subsidies (subsidies die volledig vrij besteedbaar zijn) worden in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft volledig als baten verwerkt in de staat van baten en lasten.

Geormerkte OCW-subsidies met een vrij besteedbaar overschot (G1-doelsubsidies waarbij het overschot geen verrekening-clausule heeft) worden naar rato van de voortgang (%) van de gesubsidieerde activiteiten verwerkt in de staat van baten en lasten. De subsidies waarvoor nog niet (alle) activiteiten (prestaties) zijn verricht per balansdatum worden verantwoord onder de vooruitontvangen subsidies OCW (overlopende passiva) zolang de bestedingstermijn (subsidietijdvak) nog niet is verlopen.

Geormerkte OCW-subsidies (G2-doelsubsidies met verrekening-clausule) worden ten gunste van de staat van de baten en lasten verantwoord in het jaar waarvan de werkelijke subsidiabele lasten komen (naar rato van de aan het verslagjaar toe te rekenen werkelijke subsidiabele uitgaven). Niet bestede middelen worden verantwoord onder de vooruitontvangen subsidies OCW (overlopende passiva) zolang de bestedingstermijn (subsidietijdvak) nog niet is verlopen. Niet bestede middelen worden verantwoord als schuld aan het ministerie van OCW onder de kortlopende schulden zodra de bestedingstermijn (subsidietijdvak) is verlopen op balansdatum (terugvordering door OCW).

De doorbetaalde rijksbijdragen vanuit samenwerkingsverbanden worden ten gunste van de staat van baten en lasten verantwoord in het jaar van toewijzing, tenzij toerekening naar schooljaar plaatsvindt (in plaats van per kalenderjaar) of tenzij sprake is van een concreet bestedingsplan voor de periode na balansdatum.

Overheidsbijdragen en -subsidies

Exploitatiesubsidies worden als baten verantwoord in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord als en voor zover het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen en de instelling de condities voor ontvangst kan aantonen. De vooruit ontvangen bedragen (zowel kort- als langlopend) worden onder de overlopende passiva opgenomen.

Subsidies met betrekking tot investeringen in materiële vaste activa worden in mindering gebracht op het desbetreffende actief.

Overige baten

Overige baten bestaan uit baten uit verhuur, ouderbijdragen, detacheringen, projectgelden en overige baten. Huuropbrengsten van sportzalen/lokalen worden lineair in de staat van baten en lasten opgenomen gedurende de looptijd van de huurovereenkomst.

De ouderbijdragen worden evenredig toegerekend aan het schooljaar (voor deze jaarrekening 7/12-deel van schooljaar 2024-2025 en 5/12-deel van schooljaar 2025-2026).

Overige baten worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben.

Personeelsbeloningen

De beloningen van het personeel worden als last in de staat van baten en lasten verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de stichting.

Voor de beloningen met opbouw van rechten, sabbatical leave, bonussen worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een verwachte vergoeding ten gevolge van bonusbetalingen wordt verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt. Ontvangen bijdragen voortvloeiend uit levensloopregelingen worden in aanmerking genomen in de periode waarover deze bijdragen zijn verschuldigd. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht.

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen.

De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (CAO en individuele arbeidsovereenkomsten).

Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht.

Pensioenen

Uitgangspunt is dat de in de verslagperiode te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan het pensioenfonds verschuldigde pensioenpremies.

De stichting heeft een toegezegde pensioenregeling bij Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP. Op deze pensioenregeling zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte en contractuele basis premies betaald aan de instelling. ABP hanteert het middelloon als pensioengevende salarisgrondslag. ABP probeert ieder jaar de pensioenen te verhogen met de gemiddelde stijging van de lonen in de sectoren overheid en onderwijs.

Wanneer de dekkingsgraad lager is dan 110%, vindt er geen indexatie plaats. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn.

Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

De beleidsdekkingsgraad van het ABP-pensioenfonds bedraagt per 31 december 2025: 123,5% (2024: 111,9%).

Dunamare onderwijs heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies.

Dunamare heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen zijn vergoedingen die worden toegekend in ruil voor de beëindiging van het dienstverband. Een uitkering als gevolg van ontslag wordt als verplichting en als last verwerkt als de instelling zich aantoonbaar onvoorwaardelijk heeft verbonden tot betaling van een ontslagvergoeding. Als het ontslag onderdeel is van een reorganisatie, worden de kosten van de ontslagvergoeding opgenomen in een reorganisatievoorziening.

Ontslagvergoedingen worden gewaardeerd met inachtneming van de aard van de vergoeding. Als de ontslagvergoeding een verbetering is van de beloningen na afloop van het dienstverband, vindt waardering plaats volgens dezelfde grondslagen die worden toegepast voor pensioenregelingen.

Andere ontslagvergoedingen worden gewaardeerd op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen.

Leasing

De stichting kan financiële en operationele leasecontracten afsluiten. Een leaseovereenkomst waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van het leaseobject geheel of nagenoeg geheel door de lessee worden gedragen, wordt aangemerkt als een financiële lease. Alle andere leaseovereenkomsten classificeren als operationele lease. Bij de leaseclassificatie is de economische realiteit van de transactie bepalend en niet zozeer de juridische vorm. Classificatie van de lease vindt plaats op het tijdstip van het aangaan van de betreffende leaseovereenkomst.

Operationele lease

Als de stichting optreedt als lessee in een operationele lease, wordt het leaseobject niet geactiveerd. Leasebetalingen inzake de operationele lease worden lineair over de leaseperiode ten laste van de staat van baten en lasten gebracht.

Financial lease

Dunamare onderwijs heeft geen financialleaseverplichtingen.

Rentebaten en soortgelijke opbrengsten en rentelasten en soortgelijke kosten

Rentebaten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende actiefpost. Rentelasten en soortgelijke lasten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren.

Agio, disagio en aflossingspremies worden verantwoord als rentelast in de periode waartoe zij behoren. De toerekening van deze rentelast en de rentevergoeding over de lening is de effectieve rente die in de staat van baten en lasten wordt verwerkt. In de balans is (per saldo) de amortisatiewaarde van de schuld(en) verwerkt. De nog niet in de staat van baten en lasten verwerkte bedragen van het agio en de al in de staat van baten en lasten verwerkte aflossingspremies worden verwerkt als verhoging van de schuld(en) waarop ze betrekking hebben. De nog niet in de staat van baten en lasten verwerkte bedragen van het disagio worden verwerkt als verlaging van de schuld(en) waarop ze betrekking hebben.

Bepaling reële waarde

De reële waarde van een financieel instrument is het bedrag waarvoor een actief kan worden verhandeld of een passief kan worden afgewikkeld tussen ter zake goed geïnformeerde partijen, die tot een transactie bereid en van elkaar onafhankelijk zijn.

De reële waarde van niet-beursgenoteerde financiële instrumenten wordt bepaald door de verwachte kasstromen contant te maken tegen een disconteringsvoet die gelijk is aan de geldende risicovrije marktrente voor de resterende looptijd vermeerderd met krediet- en liquiditeitsopslagen.

Verbonden partijen

Transacties met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Van deze transacties wordt de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht toegelicht.

Gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening worden verwerkt in de jaarrekening.

Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening.

Kasstroomoverzicht

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

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

De kasstromen uit hoofde van de financiering zijn gesplitst in kasstromen met betrekking tot mutaties in de hoofdsom (opgenomen onder financieringsactiviteiten) en betaalde rente (opgenomen onder operationele activiteiten).



Toelichting op de balans per 31 december 2025

1.1 Immateriële vaste activa

Ontwikkelingskosten	
	€
Stand per 1 januari 2025	
Aanschafprijs	515.746
Afschrijving cumulatief	-462.696
Boekwaarde	53.050
Mutaties	
Investerings	-
Aanschafwaarde desinvesteringen	-152.723
Afschrijvingen	-34.659
Cumulatieve afschrijving desinvesteringen	152.723
Saldo	-34.659
Stand per 31 december 2025	
Aanschafprijs	363.022
Afschrijving cumulatief	-344.632
Boekwaarde	18.390

Dit betreft externe ontwikkeling van software.

1.2 Materiële vaste activa

	Gebouwen en terreinen	Inventaris en apparatuur	Andere vaste bedrijfsmiddelen	In uitvoering en vooruitbetalingen	Totaal
	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2025					
Aanschafprijs	58.451.684	42.114.244	4.814.995	5.995.338	111.376.261
Afschrijving cumulatief	-17.503.273	-24.122.148	-4.228.431	-	-45.853.852
Boekwaarde	40.948.411	17.992.096	586.564	5.995.338	65.522.410
Mutaties					
Investerings	1.011.876	4.785.918	660.247	6.527.087	12.985.128
Ingebruikname activa in uitvoering	4.597.448	3.539.067	-	-8.136.515	-
Aanschafwaarde desinvesteringen	-1.170.463	-2.823.679	-147.094	-	-4.141.236
Afschrijvingen	-2.540.248	-3.915.649	-212.214	-	-6.668.111
Cumulatieve afschrijving desinvesteringen	961.260	2.643.829	102.858	-	3.707.947
Saldo	2.859.873	4.229.486	403.797	-1.609.428	5.883.728
Stand per 31 december 2025					
Aanschafprijs	62.890.545	47.615.550	5.328.148	4.385.911	120.220.154
Afschrijving cumulatief	-19.082.260	-25.393.968	-4.337.787	-	-48.814.015
Boekwaarde	40.808.286	22.221.582	990.361	4.385.911	71.406.139

De materiële vaste activa zijn in 2025 voornamelijk gemuteerd door investeringen in diverse huisvestingsprojecten. Deze zijn vanuit de 'activa in uitvoering en vooruitbetalingen' door het gereedkomen van het project geactiveerd naar de overige onderdelen van de materiële vaste activa. In 2025 is onder andere de nieuwbouw Avantis College en Rietland College in gebruik genomen en geactiveerd. Tevens wordt er ook groot onderhoud geactiveerd.

1.5 Vorderingen

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Debiteuren	185.387	202.182
OCW	-	6.505
Overige overheden	2.992.735	1.146.146
Ouderbijdragen	369.938	404.385
Overige vorderingen	1.347.213	996.312
Overlopende activa	6.171.905	5.517.005
Af: Voorziening wegens oninbaarheid	-	-
Totaal	11.067.177	8.272.534

De boekwaarde van de opgenomen vorderingen benadert de reële waarde, gegeven het kortlopende karakter van de vorderingen en het feit dat waar nodig voorzieningen voor oninbaarheid zijn gevormd.

Debiteuren

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Handelsdebiteuren	185.387	202.182
Af: voorziening dubieuze debiteuren	-	-
Totaal	185.387	202.182

In de vorderingen op handelsdebiteuren zijn geen bedragen begrepen met een looptijd langer dan 1 jaar. Alle overige vorderingen hebben een looptijd met naar verwachting korter dan 1 jaar.

Overige overheden

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Vordering op gemeentes	2.992.735	1.146.146
Totaal	2.992.735	1.146.146

De post vorderingen op overige overheden betreft vorderingen op gemeentes. Het saldo bestaat ultimo 2025 voornamelijk uit een vordering op de gemeente Haarlemmermeer inzake de nieuwbouw Avantis College en Rietland College (circa € 2,2 mln. euro).

Overige vorderingen

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Rente Schatkistbankieren	208.046	402.976
Nog te ontvangen bedragen - overige subsidies	832.261	322.491
Nog te ontvangen bedragen - samenwerkingsverbanden	61.281	44.131
Nog te ontvangen bedragen - overig	245.925	226.714
Totaal	1.347.213	996.312

De overige vorderingen liggen in lijn met vorig jaar. De nog te ontvangen bedragen betreffen een momentopname.

Overlopende activa

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Vooruitbetaalde kosten	6.171.905	5.517.005
Totaal	6.171.905	5.517.005

Vooruitbetaalde kosten

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Licenties	920.296	262.787
Werkweken	427.336	265.102
Overige vooruitbetaalde kosten	4.824.273	4.989.116
Totaal	6.171.905	5.517.005

De vooruitbetaalde kosten zijn hoger doordat er ultimo 2025 meer facturen zijn vooruitbetaald voor hogere bedragen (w.o. voor (digitale) leermiddelen en uitbestedingsovereenkomsten) dan ultimo 2024. Naast deze eerdere facturering door leveranciers en betaling door ons ultimo boekjaar, is ook het gebruik van digitale licenties toegenomen.

1.7 Liquide middelen

De post Liquide middelen is opgebouwd uit onderstaande elementen:

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Kasmiddelen	16.916	21.358
Tegoeden op bankrekeningen	550.309	529.648
Rekening courant tegoed Schatkistbankieren	43.085.254	47.864.780
Overige liquide middelen	270.052	313.693
Totaal	43.922.531	48.729.479

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de instelling per 31 december 2025. In het kasstroomoverzicht is de mutatie van de liquide middelen weergegeven ten opzichte van 2024. De daling t.o.v. 2024 heeft met name betrekking op het uitgeven van eerder ontvangen NPO-gelden. De overige liquide middelen betreffen de kruisposten ten aanzien van WisCollectgelden (ouderbijdragen) die al ter beschikking staan van Dunamare onderwijs.



2.1 Eigen vermogen

Het gehele eigen vermogen van Dunamare onderwijs bestaat ultimo 2025 volledig uit publiek vermogen.

	Stand per 01-01-2025		Resultaat boekjaar	Overige mutaties	Stand per 31-12-2025
	€	€	€	€	€
Algemene reserve					
Algemene reserve	74.799.559		1.982.988	2.914.651	79.697.198
Bestemmingsreserve (publiek)					
Steunfonds (LW00)	1.194.280			295.850	1.490.130
Nationaal Programma Onderwijs	3.175.842			-3.175.842	-
		4.370.122			1.490.130
Andere wettelijke reserves					
Geactiveerde ontwikkelingskosten	53.050			-34.659	18.391
		53.050			18.391
Totaal Eigen vermogen	79.222.731		1.982.988	-	81.205.719

Wettelijke reserve geactiveerde ontwikkelingskosten

Een wettelijke reserve voor geactiveerde ontwikkelingskosten is verplicht op basis van artikel 2:373 lid 4 BW. Investerings in ontwikkelingskosten onder de immateriële activa zijn in deze reserve opgenomen als afzonderlijk component van het eigen vermogen. Deze wettelijke reserve muteert ter hoogte van de mutaties in de boekwaarde van de geactiveerde ontwikkelingskosten als gevolg van (des)investerings en afschrijvingen daarop.

Bestemmingsreserve NPO

In de periode van het Nationaal Programma Onderwijs, voor het eerst in 2021, zijn er gelden ontvangen inzake het Nationaal Programma Onderwijs. Deze ontvangen gelden zijn volledig in de baten van het boekjaar genomen conform de Handreiking verantwoording Nationaal Programma Onderwijs. De niet in het boekjaar bestede middelen zijn opgenomen in de bestemmingsreserve. Deze gelden uit de bestemmingsreserve worden ingezet conform de doelstelling van het Nationaal Programma Onderwijs. Het bestuur heeft deze beperking aangebracht. Ultimo 2025 is het programma NPO afgelopen en is de reserve vrijgevallen ten gunste van de algemene reserve.

Bestemmingsreserve Steunfonds (LWOO)

In de periode 2022 tot 2025 geeft het Samenwerkingsverband VO Zuid-Kennemerland bijdragen aan Dunamare t.b.v. het opvangen van de toekomstige lagere bijdrage LWOO vanuit het Rijk. Dunamare bepaalt daarna zelf het jaarlijks in te zetten bedrag, overgangperiode en verdeling onder de LWOO-scholen in Zuid-Kennemerland vanuit deze bestemmingsreserve.

Bestemming saldo staat baten en lasten

Voorstel tot resultaatbestemming. Het resultaat over 2025 is met goedkeuring van de Raad van Toezicht als volgt bestemd en reeds verwerkt in de jaarrekening:

	€
Toevoeging algemene reserve resultaat	1.982.988
Toevoeging algemene reserve	2.914.651
Onttrekking BR Nationaal programma Onderwijs	-3.175.842
Toevoeging BR Steunfonds (LWOO)	295.850
Onttrekking WR ontwikkelingskosten	-34.659
Nettoresultaat	1.982.988

Segmentatie

Het resultaat ad € 1.982.988 kan als volgt gesplitst worden tussen VO en PO, conform onderstaande segmentatie:

	Ref.	VO 2025	PO 2025
		€	€
Baten			
Rijksbijdragen	3.1	176.900.691	17.529.984
Overige overheidsbijdragen en – subsidies	3.2	3.382.650	153.546
Overige baten	3.5	7.970.195	323.549
Totaal baten		188.253.536	18.007.079
Lasten			
Personeelslasten	4.1	142.142.080	14.118.490
Afschrijvingen	4.2	6.968.932	278.267
Huisvestingslasten	4.3	12.147.172	727.941
Overige lasten	4.4	26.605.213	2.385.668
Totaal lasten		187.863.397	17.510.367
Saldo baten en lasten		390.138	496.712
Financiële baten en lasten	5	1.096.137	-
Nettoresultaat		1.486.276	496.712
Rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen		-	-
Totaalresultaat		1.486.276	496.712

Het resultaat po 2025 bestaat uit het exploitatiesaldo van de scholen vallend onder de BRIN 18EC. Er resteren twee scholen onder de BRIN 18EC en daarmee segmentatie po.

Resultaat PO en VO in 2025

	2025
	€
Resultaat VO	1.486.276
Resultaat PO	496.712
Resultaat staat van baten en lasten 2025	1.982.988

2.2 Voorzieningen

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Personeelsvoorzieningen	14.001.992	14.050.533
Totaal	14.001.992	14.050.533

Het verloop van de voorzieningen kan als volgt worden weergegeven:

	Personeelsvoorzieningen	Totaal
	€	€
Stand per 1 januari 2025	14.050.533	14.050.533
Dotaties	7.762.715	7.762.715
Onttrekkingen	-7.552.011	-7.552.011
Vrijval	-79.471	-79.471
Rente mutaties (bij contante waarde)	-179.774	-179.774
Stand per 31 december 2025	14.001.992	14.001.992
Kortlopend deel < 1 jaar	1.870.474	1.870.474
Langlopend deel > 1 jaar	12.131.518	12.131.518

Personeelsvoorzieningen

	ADV spaarverlof	Langdurig zieken	WW/WOVO	Recuperatie verlof	Jubilea	WAB	Generatie- regeling	Totaal
	€	€	€	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2025	409.292	1.603.581	389.450	8.883.461	1.649.602	368.335	746.811	14.050.533
Dotaties	144.418	845.868	230.135	5.494.802	557.046	238.972	251.474	7.762.715
Onttrekkingen	-118.099	-1.412.778	-256.767	-5.024.999	-196.199	-238.164	-305.005	-7.552.011
Vrijval	-	-71.806	-	-	-	-	-7.665	-79.471
Rente mutaties (bij contante waarde)	-	-	-	-	-177.738	-	-2.036	-179.774
Stand per 31 december 2025	435.611	964.865	362.818	9.353.264	1.832.711	369.143	683.579	14.001.992
< 1 jaar	106.747	807.018	192.075	pm	183.989	369.143	211.502	1.870.474
> 1 jaar	328.864	157.847	170.743	pm	1.648.722	-	472.077	2.778.253

Gezien het karakter van de voorzieningen Recuperatieverlof is er geen goede inschatting te maken inzake de resterende looptijden, met name voor het deel langer dan 1 jaar. In het verloopoverzicht zijn deze derhalve als pro memorie (pm) opgenomen.

Het totaal van de voorzieningen is ultimo 2025 in lijn met 2024.

De relatief hoge mutatie in de voorziening langdurig zieken in 2025 heeft te maken met het feit dat deze voorziening een momentopname is van langdurige zieken en de inschatting van herstel daarvan.

Per 2025 zijn de veronderstellingen ten aanzien van het percentage werkgeverslasten opnieuw beoordeeld en aangepast van 30% naar 20% i.v.m. correctie van de pensioenlasten. Hierbij is er geen sprake van een schattingswijziging, maar enkel een wijziging in de veronderstellingen.

2.4 Kortlopende schulden

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Crediteuren	3.904.902	5.840.050
Belastingen en premies sociale verzekeringen	7.333.213	6.613.370
Schulden ter zake van pensioenen	1.927.354	1.810.858
Overige kortlopende schulden	149.014	137.909
Vooruitontvangen geormerkte subsidies OCW (G2)	3.737.602	2.314.019
Vooruitontvangen niet geormerkte- en geormerkte subsidies OCW (G1) en overig	5.137.013	2.743.879
Vooruitontvangen investeringssubsidies	1.425.339	38.636
Vakantiegeld en -dagen	4.771.479	4.692.010
Overige overlopende passiva	2.820.613	5.113.477
Totaal	31.206.529	29.304.209

De kortlopende schulden hebben allen een resterende looptijd van korter dan een jaar.

De boekwaarde van de opgenomen kortlopende schulden benadert de reële waarde, gegeven het kortlopende karakter van de schulden.

De stijging van de schulden heeft met name te maken met nieuwe vooruitontvangen geormerkte subsidies zoals Verbetering Basisvaardigheden, Digitale school, School en Omgeving, Sterk Techniekonderwijs 2025-2028 en Techkwadraat waar ultimo 2025 nog uitgaven voor moeten worden gedaan binnen de (meerjarige) subsidielooptijd.

Schulden ter zake van belastingen en premies sociale verzekeringen

Dit betreft voornamelijk de nog af te dragen loonheffing over december 2025.

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Loonheffing	7.271.345	6.496.583
Omzetbelasting	61.868	116.787
Totaal	7.333.213	6.613.370

Schulden ter zake van pensioenen

Dit betreft voornamelijk de nog af te dragen premies aan het pensioenfonds ABP over december 2025.

Overige kortlopende schulden

Dit betreft een aantal gereserveerde bedragen voor o.a. personeelsfonds en leerlingenverenigingen.

Vooruit ontvangen geormerkte subsidies OCW (G2)

Deze post bestaat uit de vooruitontvangen gelden inzake Sterk Techniek Onderwijs, Techkwadraat, en ventilatiesubsidies, zie ook model G2. Het vooruit ontvangen bedrag is ultimo 2025 sterk gestegen door ontvangst van gelden voor Techkwadraat en Sterk Techniek Onderwijs die nog niet uitgegeven zijn.

Vooruitontvangen niet-geormerkte- en overige subsidies OCW (G1)

Deze post bestaat voornamelijk uit ontvangen, nog te besteden gelden inzake subsidieregeling verbetering basisvaardigheden (circa 2,9 mln. euro ultimo 2025), subsidie Digitale School (circa 0,7 mln. euro ultimo 2025), School en Omgeving (circa 0,4 mln. euro ultimo 2025), studieverlof en zijinstroom. Deze gelden hebben betrekking op het schooljaar 2025-2026, waarbij 7/12-deel wordt toegerekend aan 2026, of geheel op kalenderjaar 2026 en verder. Zie ook model G1 v.w.b. de G1-subsidies.

Vooruitontvangen investeringssubsidies

Betreft toegekende subsidies van de gemeente Haarlem inzake aanpassingen op het Haarlem College (ultimo 2025 een saldo van 1,4 mln. euro).

Vakantiegeld en -dagen

Deze post bestaat uit de reeds opgebouwde rechten voor vakantiegeld voor medewerkers van Dunamare. Het vakantiegeld wordt in mei 2026 uitbetaald. Er is geen reservering voor de vakantiedagen opgenomen, aangezien niet-onderwijsgevend personeel ook zo veel mogelijk de schoolvakanties volgt.

Overige overlopende passiva

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Vooruitontvangen ouderbijdragen incl. werkweken	1.303.639	1.572.755
Vooruitontvangen subsidies samenwerkingsverbanden	60.833	167.750
Vooruitontvangen subsidies overig	773.373	667.332
Nog te betalen kosten	677.637	2.654.217
Overige passiva	5.130	51.423
Totaal	2.820.613	5.113.477

De overige overlopende passiva zijn voornamelijk gedaald doordat er ultimo 2025 geen verplichting van circa € 1,6 miljoen inzake de nabetaaling van de vorige CAO meer is opgenomen. Deze is januari 2025 met het salaris uitbetaald.



Overzicht geormerkte subsidies OCW

G1

Subsidies waarbij het eventueel niet aangewende deel van de subsidie, mits de activiteiten volledig zijn uitgevoerd, kan worden besteed aan andere activiteiten waarvoor bekostiging wordt verstrekt. De subsidies zijn financieel opgenomen in de jaarrekening onder de schulden en vorderingen indien de subsidies ontvangen zijn of als deze nog te ontvangen zijn, en daarnaast in de staat van baten en lasten voor wat betreft de baten en kosten van de subsidie.

Omschrijving	Toewijzing		De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
	Kenmerk	Datum	
Zij-instromers V02021	1189644-1	21-12-2021	ONDERHANDEN
Zij-instromers V02022	1308544-1	20-12-2022	JA
Zij-instromers V02022	1288179-1	22-11-2022	JA
Zij-instromers V02023	1340387-1	20-06-2023	JA
Zij-instromers V02023	100007723-1	22-08-2023	JA
Zij-instromers V02023	100011236-1	19-12-2023	JA
Zij-instromers V02023	100011195-1	19-12-2023	JA
Zij-instromers V02023	100011264-1	19-12-2023	JA
Zij-instromers V02024	100012628-01	20-02-2024	ONDERHANDEN
Zij-instromers V02024	100016062-01	22-04-2024	JA
Zij-instromers V02024	100016760-01	21-05-2024	JA

Zij-instromers VO2024	100016867-01	20-06-2024	ONDERHANDEN
Zij-instromers VO2024	100016876-01	20-06-2024	JA
Zij-instromers VO2024	1409454-01	20-06-2024	ONDERHANDEN
Zij-instromers VO2024	100017965-01	22-10-2024	ONDERHANDEN
Zij-instromers VO2024	100018071-01	20-11-2024	JA
Zij-instromers VO2024	100021734-01	19-12-2024	JA
Zij-instromers VO2025	100025689-1	20-03-2025	ONDERHANDEN
Zij-instromers VO2025	100026552-1	22-04-2025	ONDERHANDEN
Zij-instromers VO2025	100027258-1	20-05-2025	ONDERHANDEN
Zij-instromers VO2025	100027266-1	20-05-2025	ONDERHANDEN
Zij-instromers VO2025	100027243-1	20-05-2025	ONDERHANDEN
Zij-instromers VO2025	100027881-1	20-08-2025	ONDERHANDEN
Zij-instromers VO2025	100033444-1	19-12-2025	ONDERHANDEN
Lerarenbeurs- Studieverlof 2024-2025	1413948-1	20-08-2024	JA
Lerarenbeurs- Studieverlof 2024-2025	1416681-1	20-09-2024	JA
Lerarenbeurs- Studieverlof 2024-2025	1414532-1	20-08-2024	JA
Lerarenbeurs- Studieverlof 2024-2025	1415014-1	20-08-2024	JA
Lerarenbeurs- Studieverlof 2024-2025	1415006-1	20-08-2024	JA
Lerarenbeurs- Studieverlof 2024-2025	1445333-1	22-11-2024	JA
Lerarenbeurs- Studieverlof 2024-2025	1414912-1	20-08-2024	JA
Lerarenbeurs- Studieverlof 2024-2025	1414912-1	20-08-2024	JA
Lerarenbeurs- Studieverlof 2024-2025	1414918-1	20-08-2024	JA
Lerarenbeurs- Studieverlof 2024-2025	1414890-1	20-08-2024	JA
Lerarenbeurs- Studieverlof 2024-2025	1414818-1	20-08-2024	JA
Lerarenbeurs- Studieverlof 2025-2026	1475555-1	20-06-2025	ONDERHANDEN

Lerarenbeurs- Studieverlof 2025-2026	1474716-1	20-06-2025	ONDERHANDEN
Lerarenbeurs- Studieverlof 2025-2026	1474984-1	20-06-2025	ONDERHANDEN
Lerarenbeurs- Studieverlof 2025-2026	1475359-1	20-06-2025	ONDERHANDEN
Lerarenbeurs- Studieverlof 2025-2026	1475436-1	20-06-2025	ONDERHANDEN
Lerarenbeurs- Studieverlof 2025-2026	1479878-1	22-07-2025	ONDERHANDEN
Lerarenbeurs- Studieverlof 2025-2026	1475513-1	20-06-2025	ONDERHANDEN
Lerarenbeurs- Studieverlof 2025-2026	1475202-1	20-06-2025	ONDERHANDEN
Lerarenbeurs- Studieverlof 2025-2026	1475370-1	20-06-2025	ONDERHANDEN
Aanvullende subs. Praktijkgericht Progr GL TL	GLTL21R20003	09-12-2021	JA
Subsidie regeling verbetering basisvaardigheden voor scholen 2023	VBV23-VO-1898	31-05-2023	JA
Subsidie regeling verbetering basisvaardigheden voor scholen 2023	VBV23-VO-4558	14-12-2023	JA
Subsidie regeling verbetering basisvaardigheden voor scholen 2023	VBV23-VO-1437	31-05-2023	JA
Subsidie regeling verbetering basisvaardigheden voor scholen 2023	VBV23-VO-1817	31-05-2023	JA
Subsidie regeling verbetering basisvaardigheden voor scholen 2023	VBV23-VO-2711	31-05-2023	JA
Subsidie regeling verbetering basisvaardigheden voor scholen 2023	VBV23-VO-3403	31-05-2023	JA
Subsidie regeling verbetering basisvaardigheden voor scholen 2024	VBV24-VO-0774	17-06-2024	ONDERHANDEN
Subsidie regeling verbetering basisvaardigheden voor scholen 2024	VBV24-VO-2557	17-06-2024	ONDERHANDEN
Subsidie regeling verbetering basisvaardigheden voor scholen 2024	VBV24-VO-2363	17-06-2024	ONDERHANDEN
Subsidie regeling verbetering basisvaardigheden voor scholen 2024	VBV24-VO-0692	17-06-2024	ONDERHANDEN
Subsidie regeling verbetering basisvaardigheden voor scholen 2024	VBV24-VO-0699	17-06-2024	ONDERHANDEN

Subsidieregeling verbetering basisvaardigheden voor scholen 2024	VBV24-VO-0448	17-06-2024	ONDERHANDEN
Subsidieregeling verbetering basisvaardigheden voor scholen 2024	VBV24-VO-0187	17-06-2024	ONDERHANDEN
Subsidieregeling verbetering basisvaardigheden voor scholen 2024	VBV24-VO-0844	17-06-2024	ONDERHANDEN
Subsidieregeling verbetering basisvaardigheden voor scholen 2024	VBV24-VO-0843	17-06-2024	ONDERHANDEN
Subsidieregeling verbetering basisvaardigheden voor scholen 2024	VBV24-VO-0841	17-06-2024	ONDERHANDEN
Subsidieregeling verbetering basisvaardigheden voor scholen 2024	VBV24-VO-0757	17-06-2024	ONDERHANDEN
Subsidieregeling verbetering basisvaardigheden voor scholen 2024	VBV24-VO-1413	17-06-2024	ONDERHANDEN
Subsidieregeling verbetering basisvaardigheden voor scholen 2024	VBV24-VO-1417	22-07-2024	ONDERHANDEN
Subsidieregeling verbetering basisvaardigheden 2024 (verbetering basisvaardigheden 2025)	VBV25-VO-0261	28-04-2025	ONDERHANDEN
Subsidieregeling verbetering basisvaardigheden 2024 (verbetering basisvaardigheden 2025)	VBV25-VO-0587	28-04-2025	ONDERHANDEN
Subsidieregeling verbetering basisvaardigheden 2024 (verbetering basisvaardigheden 2025)	VBV25-VO-0609	28-04-2025	ONDERHANDEN
Subsidieregeling verbetering basisvaardigheden 2024 (verbetering basisvaardigheden 2025)	VBV25-VO-2576	28-04-2025	ONDERHANDEN
Subsidieregeling verbetering basisvaardigheden voor prioriteitscholen 2024 (verbetering basisvaardigheden 2025)	VBV25P-PO-0550	28-04-2025	ONDERHANDEN
Subsidieregeling heterogene brugklassen	SHB322015	15-11-2022	JA
Subsidieregeling praktijkgerichte havo	PHAV023098	15-08-2023	ONDERHANDEN
Subsidieregeling praktijkgerichte havo	PHAV025070	10-04-2025	ONDERHANDEN
Subsidieregeling Onderwijspersoneel opleiding tot leraar	S00L23V0061	11-09-2023	ONDERHANDEN

Subsidieregeling Onderwijspersoneel opleiding tot leraar	SOOL23V0029	08-09-2023	ONDERHANDEN
Subsidieregeling Onderwijspersoneel opleiding tot leraar	SOOL23V0030	04-09-2023	ONDERHANDEN
Subsidieregeling Onderwijspersoneel opleiding tot leraar	SOOLV025071	17-11-2025	ONDERHANDEN
Subsidieregeling Onderwijspersoneel opleiding tot leraar	SOOLV025125	19-11-2025	ONDERHANDEN
Subsidieregeling Onderwijspersoneel opleiding tot leraar	SOOLV025126	19-11-2025	ONDERHANDEN
Subsidieregeling praktijkgericht vak gl en tl	PGLTL240006	04-07-2024	ONDERHANDEN
Subsidieregeling praktijkgericht vak gl en tl	PGLTL240109	04-07-2024	ONDERHANDEN
Subsidieregeling praktijkgericht vak gl en tl	PGLTL240368	04-07-2024	ONDERHANDEN
Subsidieregeling praktijkgericht vak gl en tl	PGLTL240018	04-07-2024	ONDERHANDEN
Subsidieregeling praktijkgericht vak gl en tl	PGLTL25086	06-05-2025	ONDERHANDEN
Subsidieregeling Ontwikkelkracht 2024/2025	OWK240065	05-06-2024	JA
Subsidieregeling Ontwikkelkracht 2025/2026	OWK250019	17-04-2025	ONDERHANDEN
Subsidieregeling Ontwikkelkracht 2025/2026	OWK250176	30-05-2025	ONDERHANDEN
Subsidieregeling Ontwikkelkracht 2025/2026	OWK250214	23-07-2025	ONDERHANDEN
Subsidieregeling digitale school 2024	DS2024005	06-11-2024	ONDERHANDEN
Subsidieregeling brugfunctionaris	BRF-24-552	08-05-2024	ONDERHANDEN
Subsidieregeling Statushouders en de stap naar de klas	SVDK230001	04-12-2023	JA
Subsidieregeling Statushouders en de stap naar de klas	SVDK240020	23-10-2024	ONDERHANDEN
Subsidieregeling Statushouders en de stap naar de klas	SVDK250005	03-11-2025	ONDERHANDEN

Regeling school en omgeving 2023-2025	RSO-24200	06-08-2024	JA
Regeling school en Omgeving 2025-2028	RSO-25323	26-06-2025 & 1-12-2025	ONDERHANDEN
Regeling school en Omgeving 2025-2028	RSO-25163	26-06-2025 & 1-12-2025	ONDERHANDEN
Regeling school en Omgeving 2025-2028	RSO-25327	26-06-2025 & 1-12-2025	ONDERHANDEN
Regeling school en Omgeving 2025-2028	RSO-25473	26-06-2025 & 1-12-2025	ONDERHANDEN
Regeling school en Omgeving 2025-2028	RSO-25611	26-06-2025 & 1-12-2025	ONDERHANDEN
Regeling school en Omgeving 2025-2028	RSO-25886	26-06-2025 & 1-12-2025	ONDERHANDEN
Regeling school en Omgeving 2025-2028	RSO-25913	26-06-2025 & 1-12-2025	ONDERHANDEN
Regeling school en Omgeving 2025-2028	RSO-25164	26-06-2025 & 1-12-2025	ONDERHANDEN
Regeling school en Omgeving 2025-2028	RSO-252042	24-09-2025	ONDERHANDEN
Subsidieregeling Beproeven Examenprogramma's 2025	BEP250022	12-05-2025	ONDERHANDEN
Subsidieregeling Beproeven Examenprogramma's 2025	BEP250060	12-05-2025	ONDERHANDEN
Subsidieregeling Beproeven Examenprogramma's 2025	BEP250062	12-05-2025	ONDERHANDEN
Subsidieregeling Beproeven Examenprogramma's 2025	BEP250063	12-05-2025	ONDERHANDEN

ONDERHANDEN = Subsidie loopt nog conform de subsidieverplichtingen.

JA = De subsidie is afgerond conform subsidieverplichtingen.

NEE = De subsidie is afgerond in strijd met de subsidieverplichtingen

G2 Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule

Subsidies G2a

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Te verrekenen per 31 december verslagjaar
	Kenmerk	Datum	€	€	€	€	€	€	€
Subsidierегeling pilot praktijkgericht programma voor gl en tl (artikel 11 lid 1)	GLTL20072	30-11-2020	158.300	158.300	127.037	31.263	-	31.263	-
Subsidierегeling pilot praktijkgericht programma voor gl en tl (artikel 11 lid 1)	GLTL20232	30-11-2020	161.982	161.982	131.081	30.901	-	30.901	-
Maatwerkregeling Ventilatie op scholen *	VENT-V-230084	29-06-2023	1.755.579	1.755.579	1.445.295	310.284	-	113.680	196.604
Maatwerkregeling Ventilatie op scholen *	VENT-V-230092	29-06-2023	303.299	303.299	276.578	26.721	-	26.721	-
Totaal			2.379.160	2.379.160	1.979.991	399.169	-	202.564	196.604

Subsidies G2b

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Saldo per 31 december verslagjaar
	Kenmerk	Datum	€	€	€	€	€	€	€
Subsidierегeling sterk techniek onderwijs 2025-2028 (artikel 1.15 lid 1)	STO24007	30-01-2025	6.906.096	-	-	-	1.726.524	1.507.931	218.593
Subsidierегeling sterk techniek onderwijs 2025-2028 (artikel 1.15 lid 1)	STO24008	30-01-2025	5.395.868	-	-	-	1.348.967	1.161.478	187.489
Subsidierегeling Techkwadraat 2025-2028 (artikel 1.20 lid 1)	TECH25017	12-06-2025	1.045.237	-	-	-	348.412	12.377	336.035
Subsidierегeling Techkwadraat 2025-2028 (artikel 1.20 lid 1)	TECH25055	12-06-2025	3.087.119	-	-	-	1.029.040	124.029	905.011
Maatwerkregeling Ventilatie op scholen *	VENT-V-220035	16-03-2023	1.224.515	1.224.515	-	1.224.515	-	-	1.224.515
Totaal			17.658.835	1.224.515	-	1.224.515	4.452.943	2.805.815	2.871.643

* De subsidie Maatwerkventilatie op scholen is in mindering gebracht op de subsidiabele investeringen in de materiële vaste activa in uitvoering.

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Verhuur

In verband met de intensieve samenwerking met NOVA/mbo Maritiem Onderwijs in Harlingen is in 2007 besloten om een nieuw schoolgebouw te realiseren en dat gedeeltelijk te verhuren aan het ROC NOVA College.

Contractueel is vastgelegd dat het ROC NOVA College het gebouw voor een periode van 10 jaar huurt met een optie tot verlengen per 5 jaar. Het NOVA College betaalt een maandelijks vast huurbedrag. Het huidige contract loopt tot 31 augustus 2030. De huurprijs bedraagt circa € 50.000 per kwartaal.

Huur

Overzicht huurverplichtingen ultimo 2025 inclusief BTW:

	Jaarbedrag	Resterende looptijd	Verplichting	Binnen 1 jaar	Binnen 1-5 jaar
	€		€	€	€
Huur pand BsB	240.000	4 jaar en 9 maanden	900.000	240.000	60.000
Huur kluisjes	40.000	diverse (2025-2039)	300.000	40.000	260.000
Totaal			1.200.000	280.000	920.000

Huur pand Bestuurs- en Servicebureau

Per 1 oktober 2024 is er een nieuw huurcontract aangegaan aan de Diakenhuisweg te Haarlem tot en met 30 september 2029. De huur bedraagt € 240.000 per jaar inclusief BTW en bevat zowel de huur van het deel van het pand als de parkeerplaatsen. Er is een bankgarantie voor de huur afgegeven van € 40.572 welke hoger is dan de bankgarantie van € 37.572 uit het contract en derhalve ultimo 2025 niet is aangepast.

De resterende looptijd ultimo 2025 is 3 jaar en 9 maanden. De totale verplichting is daarmee € 0,9 miljoen.

Huur kluisjes

Verder heeft Dunamare nog contracten lopen inzake huur van kluisjes die Dunamare ter beschikking stelt aan de leerlingen. Het betreft contracten voor een aantal scholen. In totaal bedraagt dit circa € 40.000 op jaarbasis.

Leaseverplichtingen

Dunamare heeft in totaal drie leaseauto's beschikbaar gesteld aan personeelsleden. De leasebetalingen worden lineair over de leaseperiode in de staat van baten en lasten verwerkt. De resterende looptijd kan

als volgt worden gespecificeerd (bedragen exclusief brandstof):

Overzicht leaseverplichtingen ultimo 2025 inclusief BTW:

Contract	Jaarbedrag	Resterende looptijd	Verplichting	Binnen 1 jaar	Binnen 1-5 jaar
	€		€	€	€
Contract 1	15.100	44 maanden	55.500	15.100	40.400
Contract 2	12.100	39 maanden	39.500	12.100	27.400
Contract 3	11.800	42 maanden	41.400	11.800	29.600
Totaal			136.400	39.000	97.400

Inkoopverplichtingen

Dunamare onderwijs sluit centraal voor diverse producten en diensten contracten af. Het betreft producten die wij conform de Aanbestedingswet 2012 Europees moeten aanbesteden.

De scholen sluiten zelf de contracten af die niet onder de Aanbestedingswet 2012 vallen en daarmee zijn de scholen zelf verantwoordelijk voor deze contracten. De scholen moeten deze contracten conform het vastgestelde Inkoopbeleid van Dunamare onderwijs afsluiten.

Onderstaand overzicht geeft de onderdelen weer waarvoor Dunamare onderwijs langlopende overeenkomsten heeft afgesloten.

Onderdeel	Begindatum	Einddatum	Looptijd in maanden	Resterende looptijd in maanden	Contractwaarde per jaar (incl. BTW)
Schoolboeken	01-01-2025	01-01-2029	48	36	4.100.000
Schoonmaak	01-01-2020	31-12-2026	72	12	2.900.000
Energie - elektriciteit	01-01-2024	31-12-2027	48	24	1.000.000
Energie - gas	01-01-2025	31-12-2028	48	36	1.100.000
Afdrukapparatuur	01-07-2024	01-07-2031	84	66	500.000
Communicatiesystemen	04-07-2022	04-07-2026	48	7	320.000
Afval	01-05-2024	30-04-2034	120	100	230.000
Cloud- en netwerkbeheer	08-11-2024	08-11-2026	24	10	150.000
Mobiele telefonie	01-07-2020	01-07-2026	72	6	110.000
Accountant	19-08-2020	19-08-2026	72	8	115.000
Totaal					10.525.000

Investeringsverplichtingen

Naast de inkoopverplichtingen heeft Dunamare onderwijs ook een aantal investeringsverplichtingen ten aanzien van grote lopende (ver)bouwprojecten lopen ultimo 2025, waaronder: uitbreiding, verduurzaming en optimalisatie Montessori College Aerdenhout. Betreft nog te factureren termijnen van circa € 7 miljoen euro in 2026 en verder.



Financiële instrumenten

Algemeen

Dunamare maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de instelling blootstelt aan markt-, rente-, kasstroom-, krediet- en liquiditeitsrisico. De stichting is alleen werkzaam in Nederland en loopt geen valutarisico's. Ook heeft de stichting geen beleggingen en loopt zij derhalve ook geen prijsrisico's hierop.

Om deze risico's te beheersen, heeft de instelling een beleid inclusief een stelsel van limieten en procedures opgesteld om de risico's van onvoorspelbare ongunstige ontwikkelingen op de financiële markten en daarmee de financiële prestaties van de entiteit te beperken. De instelling zet afgeleide financiële instrumenten uitsluitend in om renterisico's te beheersen.

Kredietrisico

Dunamare loopt kredietrisico over handels- en overige vorderingen en liquide middelen. Het maximale kredietrisico dat Dunamare loopt bedraagt € 48,6 miljoen, bestaande uit de vorderingen exclusief vooruitbetaalde kosten (€ 4,6 miljoen) en de liquide middelen (€ 43,9 miljoen).

Het kredietrisico op de liquide middelen wordt beperkt geacht.

Het kredietrisico op vorderingen is geconcentreerd bij meerdere tegenpartijen (of economisch verbonden tegenpartijen). Met de partijen waar we een relatief hoge vordering op hebben ultimo 2025 hebben wij lange relaties; zij hebben altijd aan hun betalingsverplichtingen voldaan.

De vorderingen exclusief vooruitbetaalde kosten bestaan voornamelijk uit vorderingen op debiteuren en overige overheden. De kredietkwaliteit van deze vorderingen kan als volgt worden weergegeven:

2025: € 4,6 miljoen

2024: € 2,8 miljoen

Tegenpartij (relatie langer dan 6 maanden) zonder kredietverliezen in het verleden.

Dunamare heeft in het boekjaar geen bijzondere waardeverminderingen verwerkt op de vorderingen (2024: idem).

Mitigerende aspecten

De liquide middelen worden per maart 2020 middels Schatkistbankieren bij het Ministerie van Financiën aangehouden. Daarbij is er sprake van een zeer beperkt kredietrisico.

De restant liquide middelen zijn bij een Nederlandse systeembank geplaatst. Deze bank (Rabobank) kent een long term rating van A+ op basis van S&P ultimo 2025 voor de langetermijnmarkt. Het bestuur acht het kredietrisico hierover aanvaardbaar.

Renterisico en kasstroomrisico

De entiteit loopt renterisico over de rentedragende vorderingen en schulden. Voor vorderingen en schulden met variabel rentende renteaftspraken loopt de entiteit risico ten aanzien van toekomstige kasstromen en met betrekking tot vastrentende leningen reële waarde risico. Dit risico is echter beperkt aangezien er geen langlopende schulden ultimo 2025 zijn met een variabele rente. Tevens staan geen afgeleide instrumenten uit per ultimo 2025.

Liquiditeitsrisico

De entiteit bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen. Het College van Bestuur ziet erop toe dat voor de instelling steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen en dat tevens voldoende financiële ruimte onder de beschikbare faciliteiten beschikbaar blijft om aan de verplichtingen te voldoen.

Mitigerende maatregelen

De instelling ziet erop toe dat er voldoende opvraagbare tegoeden zijn om gedurende een periode van 60 dagen de verwachte operationele kosten te dekken, inclusief het voldoen aan de financiële verplichtingen. Hierin is geen rekening gehouden met het eventuele effect van extreme omstandigheden die redelijkerwijs niet kunnen worden voorspeld, zoals natuurrampen.

Reële waarde

De reële waarde van in de balans opgenomen financiële instrumenten verantwoord onder kasmiddelen, kortlopende vorderingen en kortlopende schulden benadert de boekwaarde daarvan.



Toelichting op de staat van baten en lasten

3.1 Rijksbijdragen

	2025	Begroting 2025	2024
	€	€	€
Rijksbijdragen OCW	164.565.798	155.411.478	155.372.943
Overige subsidies OCW	11.564.811	12.333.759	11.239.245
Ontvangen doorbetalingen Rijksbijdrage SWV	18.300.066	15.859.056	17.885.372
Rijksbijdragen	194.430.676	183.604.293	184.497.560
Geoormerkte subsidies	2.888.960	4.757.863	3.334.984
Niet-geoormerkte subsidies	8.675.851	7.575.896	7.904.261
Overige subsidies OCW	11.564.811	12.333.759	11.239.245

De *totale rijksbijdragen* van € 194 miljoen zijn € 10 miljoen hoger dan over 2024.

De *rijksbijdragen OCW* van € 164 miljoen zijn € 9 miljoen hoger dan over 2024 en de afwijkingen bestaan uit:

- hogere personele bekostiging VO en VSO door de CAO-stijging van circa € 7 miljoen;
- hogere bekostiging nieuwkomers door tarieven en aantallen € 0,5 miljoen.

De hogere realisatie ten opzichte van de *begroting 2025* ontstaat doordat tijdens het opstellen van de schooljaarbegrotingen 2024/2025 en 2025/2026 niet alle effecten van de bekostiging bekend waren.

De *overige subsidies OCW* (geoormerkt en niet-geoormerkt) van € 11,5 miljoen zijn iets lager dan begroot (min € 0,8 miljoen) maar wel in lijn met 2024.

De *doorbetalingen van het samenwerkingsverband* zijn stabiel gebleven met € 18 miljoen. Schoolleiders zijn voorzichtig geweest met het begroten van subsidies en inkomsten uit samenwerkingsverbanden waarover nog geen definitieve vaststelling had plaatsgevonden waardoor de realisatie circa € 3 miljoen hoger is dan begroot.

3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies

	2025		Begroting 2025		2024	
	€	€	€	€	€	€
Overige overheidsbijdragen	-		-		-	
Gemeentelijke bijdragen en subsidies	3.536.195		1.662.076		2.209.465	
Totaal Overige overheidsbijdragen en -subsidies	3.536.195		1.662.076		2.209.465	

In de overige overheidsbijdragen en - subsidies zijn de bijdragen vanuit de gemeenten verantwoord; deze vergoedingen hebben met name betrekking op WOZ-heffingen en huurkosten.

De realisatie van de overige overheidsbijdragen en subsidies ligt hoger dan de begroting 2025 en de realisatie over 2024. De realisatie 2025 is hoger doordat de bijdrage van de gemeente Haarlemmermeer in de noodstroomvoorziening van de bouw van Avantis College en Rietland College niet was begroot (circa € 0,9 miljoen euro) en niet in 2024 aanwezig was.

3.5 Overige baten

	2025		Begroting 2025		2024	
	€	€	€	€	€	€
Verhuur		366.001		450.187		425.049
Detachering personeel		233.858		393.675		262.206
Ouderbijdragen		3.919.394		3.529.022		3.760.519
Projectgelden	1.635.012		1.048.006		1.788.755	
Kantine verkopen	243.418		163.438		219.135	
Kluisjesverhuur	-1.229		9.359		2.592	
Overdrachtsmiddelen leerlingen	153.223		164.675		275.671	
Overige	1.744.068		367.021		1.321.304	
Overige		3.774.491		1.752.499		3.607.458
Totaal		8.293.744		6.125.382		8.055.232

De overige baten liggen in lijn met 2024 en zijn iets hoger dan voorgaand jaar.

4.1 Personeelslasten

	2025		Begroting 2025		2024	
	€	€	€	€	€	€
Brutolonen en salarissen	114.991.207		112.329.274		108.017.926	
Sociale lasten	16.447.515		13.820.610		15.741.205	
Pensioenpremies	16.311.537		15.460.898		15.366.304	
Lonen en salarissen		147.750.258		141.610.781		139.125.435
Mutatie personele voorzieningen	-48.541		2.927.188		1.310.458	
Personeel niet in loondienst	5.267.545		2.311.542		5.327.865	
Scholing personeel	2.058.823		2.144.746		1.979.168	
Overig	2.706.776		2.438.429		2.519.568	
Overige personele lasten		10.084.603		9.821.905		11.137.060
Af: Uitkeringen		-1.574.291		-468.039		-1.380.431
Totaal		156.260.571		150.964.647		148.882.063

De personele lasten van € 156 miljoen zijn € 8 miljoen hoger dan over 2024 en de grootste afwijkingen bestaan uit:

- een hogere gemiddelde personele last n.a.v. nieuwe CAO, waaronder de oktobertoelage.

De personele lasten zijn € 5 miljoen hoger dan de begroting 2025 en de grootste afwijkingen zijn:

- Een hogere gemiddelde personele last n.a.v. nieuwe CAO (circa € 6 miljoen t.o.v. begroting);
- Hogere kosten inhuur personeel van € 3 miljoen meer (onder andere door inzet door personeelstekort), maar ook juist een lagere mutatie personele voorzieningen van circa € 3 miljoen minder);
- Hogere beschikte uitkeringen á € 1 miljoen. De scholen begroten deze uitkeringen jaarlijks erg voorzichtig en er vooraf niet altijd goed in te schatten is voor hoeveel medewerkers dit zal gaan gelden.

Aantal medewerkers

Gedurende het jaar 2025 waren er gemiddeld 1.468 fte (2024: 1.455 fte) in dienst van Dunamare onderwijs, welke allen werkzaam zijn in Nederland.

De onderverdeling van het aantal fte is als volgt:

	2025	2024
Directie en management	26	25
Onderwijs ondersteunend personeel	515	502
Onderwijzend personeel	927	928
Totaal	1.468	1.455

Bezoldiging van bestuurders en toezichthouders

Wet normering topinkomens (WNT)

De WNT is van toepassing op Dunamare onderwijs. Het WNT-maximum is bepaald op basis van een aantal criteria. Deze criteria betreffen totale baten, aantal leerlingen/studenten en aantal gewogen onderwijssoorten. Het voor Dunamare onderwijs toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 €246.000 (2024: € 233.000), zijnde het bezoldigingsmaximum voor het onderwijs, klasse G. De Raad van Toezicht heeft in haar vergadering van 1 december 2025 ook deze indeling van Dunamare onderwijs in klasse G vastgesteld.

De complexiteitspunten per criterium:

Criterium	Complexiteitspunten
Driejaarsgemiddelde van de totale baten per kalenderjaar:	9
Driejaarsgemiddelde van het aantal bekostigde leerlingen:	4
Het gewogen aantal onderwijssoorten of sectoren:	5
Totaal aantal complexiteitspunten	18

Het weergegeven toepasselijke WNT-maximum per persoon of functie is berekend naar rato van de omvang (en voor topfunctionarissen tevens de duur) van het dienstverband, waarbij voor de berekening de omvang van het dienstverband nooit groter kan zijn dan 1,0 fte. Uitzondering hierop is het WNT-maximum voor de leden van Raad van Toezicht; dit bedraagt voor de voorzitter 15% en voor de overige leden 10% van het bezoldigingsmaximum. In verslagjaar 2025 is de WNT norm niet overschreden, zoals blijkt uit onderstaande toelichting.

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevend topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling

Gegevens 2025		
bedragen x € 1	H.H. Post	A.L. van Loenen
Functiegegevens	Voorzitter college van bestuur	Lid college van bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1
Dienstbetrekking?	Ja	Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	205.146	190.443
Beloningen betaalbaar op termijn	23.634	23.577
Subtotaal	228.780	214.020
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	246.000	246.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	228.780	214.020
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2024		
bedragen x € 1	H.H. Post	A.L. van Loenen
Functiegegevens	Voorzitter college van bestuur	Lid college van bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1
Dienstbetrekking?	Ja	Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	193.030	181.370
Beloningen betaalbaar op termijn	23.660	23.611
Subtotaal	216.690	204.981
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	233.000	233.000
Bezoldiging	216.690	204.981

1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12 in 2025

Voor het verslagjaar 2025 is dit onderdeel van de WNT niet van toepassing bij Dunamare onderwijs.

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2025									
bedragen x € 1	A.J.J. Buwalda	A.J.J. Buwalda	R.H. Dubbeldeman	R.H. Dubbeldeman	S. Haringa	R.K. van Rijn	J.S. Duttonhofer	B. Gün	D.H. Nelisse
Functiegegevens	Lid	Voorzitter	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	5/6 - 30/6	1/7 - 31/12	1/1 - 30/6	1/7 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging	€	€	€	€	€	€	€	€	€
Bezoldiging	795	6.919	8.303	6.919	11.070	11.070	11.070	11.070	11.070
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	1.752	18.602	18.298	12.401	24.600	24.600	24.600	24.600	24.600
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	7.714		15.221		11.070	11.070	11.070	11.070	11.070
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2024									
bedragen x € 1			R.H. Dubbeldeman	S. Haringa	R.K. van Rijn	J.S. Duttonhofer	B. Gün	D.H. Nelisse	F.C. Azimullah
Functiegegevens			Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024			1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	15/3 - 31/12	1/1 - 20/4
Bezoldiging			€	€	€	€	€	€	€
Bezoldiging			15.728	10.485	10.485	10.485	10.485	8.738	3.494
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum			34.950	23.300	23.300	23.300	23.300	18.589	7.066

1d. Topfunctionarissen met een totale bezoldiging van € 2.100 of minder

Voor het verslagjaar 2025 is dit onderdeel van de WNT niet van toepassing bij Dunamare onderwijs.

1e. Topfunctionaris met een totale bezoldiging van meer dan € 2.100

Voor het verslagjaar 2025 is dit onderdeel van de WNT niet van toepassing bij Dunamare onderwijs.

1f. Topfunctionaris met een totale bezoldiging van meer dan € 2.100 waarop de anticumulatiebepaling van toepassing is

Voor het verslagjaar 2025 is dit onderdeel van de WNT niet van toepassing bij Dunamare onderwijs.

1g. Topfunctionaris met een totale bezoldiging van € 2.100 of minder waarop de anticumulatiebepaling van toepassing is

Voor het verslagjaar 2025 is dit onderdeel van de WNT niet van toepassing bij Dunamare onderwijs.

2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen

Voor het verslagjaar 2025 is dit onderdeel van de WNT niet van toepassing bij Dunamare onderwijs.

3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2025 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

4.2 Afschrijvingen op (im)materiële vaste activa

	2025	Begroting 2025	2024
	€	€	€
Immateriële vaste activa	34.659	64.828	68.858
Materiële vaste activa	6.668.110	7.178.971	6.016.575
Boekwaarde desinvesteringen	544.430	36.548	364.354
Totaal	7.247.200	7.280.347	6.449.787

4.3 Huisvestingslasten

	2025	Begroting 2025	2024
	€	€	€
Huur	1.590.850	1.292.337	2.020.721
Verzekeringen	-	8.542	-
Onderhoud	2.058.024	2.177.117	2.095.884
Energie en water	2.626.381	2.907.205	3.127.067
Schoonmaakkosten	3.554.887	3.193.549	3.324.191
Heffingen	1.034.184	825.601	863.507
Overige	2.010.788	393.490	565.948
Totaal	12.875.113	10.797.840	11.997.318

De huurkosten zijn gedaald als gevolg van realisatie van een nieuwe schoolgebouw voor het Avantis College en Rietland College. De overige huisvestingslasten zijn flink gestegen doordat hier de kosten van de noodstroomvoorziening voor het nieuwe gebouw van het Avantis College en het Rietland College zijn opgenomen (circa 1,3 miljoen euro eigen kosten) als gevolg van het ontbreken van een aansluiting op het vaste stroomnet.

4.4 Overige lasten

	2025	Begroting 2025	2024
	€	€	€
Administratie- en beheerslasten	5.064.748	3.255.734	4.171.215
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	11.976.090	10.237.992	11.638.954
Wervingskosten	694.331	588.292	639.816
Representatiekosten	233.893	132.494	145.904
Kantinekosten	212.197	113.083	199.290
Schoolactiviteiten	3.847.483	3.406.467	3.617.519
Contributies/abonnementen	736.399	457.561	675.516
Verzekeringen	500.311	417.118	525.905
Kosten leerlingkluisjes	93.750	92.338	176.689
Projectgelden	1.271.900	2.664.293	770.961
Overdrachtsgelden leerlingen	1.765.898	1.071.052	2.020.944
Kosten schepen	483.996	474.542	450.189
Kosten transportmiddelen	233.975	142.861	140.014
Sterk Techniek onderwijs	1.534.246	3.274.036	1.983.621
Overig	341.663	-56.306	315.793
	11.950.043	12.777.831	11.662.162
Totaal	28.990.881	26.271.557	27.472.331

De schoolactiviteiten 2025 bestaan uit schoolreizen, werkweken en excursies. Deze lasten vertonen een stabiel beeld t.o.v. 2024, maar wel licht gestegen door prijsstijgingen welke niet te voorkomen waren en wij voor de leerlingen de geplande activiteiten willen door laten gaan.

De projectgelden zijn gestegen t.o.v. 2025 door het starten van diverse projecten op het gebied van taal en rekenen en dashboard doorontwikkeling. De projecten bleven nog wel achter op de begroting vanwege het doorschuiven van een aantal projecten, alsmede de tekorten om de projecten uit te kunnen voeren.

Daarnaast zijn de administratie- en beheerslasten onverwachts gestegen door het uitvoeren van enkele onderzoeken n.a.v. schoolontwikkelingen in 2025.

Accountantshonoraria - De volgende honoraria (inclusief btw) zijn ten laste gebracht van de stichting zoals bedoeld in artikel 2:382a lid 1 en 2 BW:

	2025	2024
	€	€
Controle jaarverslag 2024 (incl. bekostiging)	-	111.320
Controle jaarverslag 2025 (incl. bekostiging)	115.555	-
Andere controlewerkzaamheden	11.919	17.379
Fiscale advisering	-	-
Niet-controlediensten	-	-
Totaal	127.474	128.699

De werkzaamheden zijn uitgevoerd door Flynth B.V. voor de controlewerkzaamheden 2025 en 2024, alsmede de andere controlewerkzaamheden.

5. Financiële baten en lasten

	2025	Begroting 2025	2024
	€	€	€
Rentebaten	1.105.421	500.000	1.901.482
Rentelasten	9.284	-	-
Totaal	1.096.137	500.000	1.901.482

In 2025 is er sprake van hoger dan verwachte rentebaten door de hogere huidige rentestanden die afwijken van de economische situatie ten tijde van het opstellen van de begroting. De rentebaten 2025 betreffen met name de ontvangen rente op de rekening Schatkistbankieren.



Verbonden partijen

Model E: verbonden partijen

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen	Resultaat	Totale baten	Art. 2:403 BW
				31-12-2024	jaar 2024 (t-1)	2024 (t-1)	Ja/Nee
				EUR	EUR	EUR	
Vereniging Samenwerkingsverband VO Zuid-Kennemerland	Vereniging	Haarlem	4 - Overig	2.071.886	681.690	32.887.414	Nee
Stichting VO Samenwerkingsverband Amstelland en de Meerlanden	Stichting	Aalsmeer	4 - Overig	1.688.894	-174.765	29.243.964	Nee
Stichting VO Samenwerkingsverband Passend Onderwijs Fryslân-Noard	Stichting	Leeuwarden	4 - Overig	704.114	22.349	26.317.854	Nee

Omdat de gegevens over het boekjaar 2025 van de partijen nog ontbreken is ervoor gekozen de gegevens van 2024 (t-1) op te nemen in het overzicht verbonden partijen.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben geen gebeurtenissen na balansdatum plaatsgevonden.

Statutaire regeling omtrent de resultaatbestemming

De statuten van Dunamare bevatten geen regeling omtrent de resultaatbestemming.



Gegevens over de rechtspersoon, accountantsverklaring en ondertekening

Gegevens over de rechtspersoon

Bestuursnummer

41664

Naam instelling

Stichting Dunamare Onderwijsgroep

Adres

Diakenhuisweg 5

Postadres

Postbus 4470

Postcode / Plaats

2033 AP Haarlem

Telefoon

023 - 5303 665

Internetsite

www.dunamare.nl

Contactpersoon

J.J.W. van Schagen

E-mail

j.vanschagen@dunamare.nl

Brin	Naam	Gemeente	Sector	Soort
01KL	Noordzee Onderwijsgroep		VO	
	- Ichthus Lyceum	Velsen		havo, vwo
	- Maritieme Academie Harlingen	Harlingen		vmbo (+ lwoo)
	- Technisch College Velsen	Velsen		vmbo (+ lwoo)
	- Maritiem College IJmuiden	Velsen		vmbo (+ lwoo)
	- Wim Gertenbach College	Zandvoort		vmbo - t (+ lwoo)
	- Tender College IJmuiden	Velsen		vmbo (+ lwoo)
	- Schepen	Harlingen		vmbo
	- Saga Driehuis	Velsen		vmbo, havo, vwo
	- ISK Haarlem	Haarlem		ISK
02KM	Haarlem College	Haarlem	VO	vmbo (+ lwoo)
02YH	Montessori College Aerdenhout	Bloemendaal	VO	vmbo - t
13JF	Tender College	Velsen	VO	pro
15NE	Oost-ter-Hout (PV)	Haarlem	VO	pro
16PJ	Rietland College	Haarlemmermeer	VO	pro
18EC	Prof. Dr. Gunningschool	Haarlem	WEC	vso
	VSO Daaf Geluk	Haarlem	WEC	vso
19EQ	Hartenlustschool voor Mavo	Bloemendaal	VO	vmbo - t

19TI	Solyvius College		VO	
	- Haarlemmermeer College BdC	Haarlemmermeer		vmbo - t, havo, vwo
	- Haarlemmermeer College Zuidrand	Haarlemmermeer		vmbo - t, havo, vwo
	- Avantis College	Haarlemmermeer		vmbo (+ lwoo)
	- ISK Avantis College	Haarlemmermeer		ISK
20EK	Vellesan College		VO	
	- Vellesan College	Velsen		vmbo (+ lwoo), havo, vwo
	- Duin&Kruidberg Mavo	Velsen		vmbo - t (+ lwoo)
20RC	Het Schoter	Haarlem	VO	vmbo - t, havo, vwo
20RF	Coornhert Lyceum	Haarlem	VO	vmbo - t, havo, vwo
25FU	ISK Haarlem		VO	
	Spaarne College	Haarlem		vmbo (+ lwoo)
26JE	Praktijkschool Uithoorn	Uithoorn	VO	pro
32JU	Haarlem College school voor havo	Haarlem	VO	havo

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Ondertekening College van Bestuur en Raad van Toezicht

Haarlem, 4 juni 2026

College van Bestuur

Dhr. H.H. Post

Mevr. A.L. van Loenen

Raad van Toezicht

Mevr. A.J.J. Buwalda

Dhr. R.K. van Rijn

Dhr. W.A. Touw

Dhr. B. Gün

Mevr. J.S. Duttenhofer

Mevr. D.H. Nelisse