

Jaarverslag 2021
Stichting Carmelcollege

JAARVERSLAG

1. Woord vooraf

In mei 2022 bestaat Stichting Carmelcollege 100 jaar. In de periode van het schrijven van dit bestuursverslag over 2021 vindt een aantal activiteiten plaats dat goed past bij de kernwaarden van Carmel. Onder andere een grote gezamenlijke Carmelactie voor het goede doel, ontmoetingen met oud-medewerkers en als cadeau voor de instellingen een kunstwerk gemaakt door een oud-leerling waarin onze kernwaarden worden gevisualiseerd. Het moment bij uitstek om stil te staan bij [de toegevoegde waarde van ons onderwijs](#). Vanuit de uitspraak van Titus Brandsma: “[Kennis is maar de helft](#)” is de nadruk op socialisatie en persoonsvorming duidelijk: Het is fijn als een mens veel kennis heeft, maar het gaat er óók om hoe men als mens handelt in het leven. Ook in het jaar 2021, waarin we nog voortdurend werden geconfronteerd met de gevolgen van de Coronapandemie was dit het centrale thema. Hebben wij onze leerlingen en medewerkers in beeld? Waar kunnen wij het individu ruimte gunnen en het onderwijs zodanig aanpassen, dat het doorgang kan vinden en iedereen zich ook veilig en gezien voelt? Dit was een grote uitdaging in tijden van gedwongen afstand nemen. Waar er weer meer mogelijk was investeerden scholen en teams vooral in de ontmoeting. Het is duidelijk dat de gemeenschap van mensen, [ons Carmelnetwerk](#) zorgt voor [de verbinding en de kracht van Carmel](#). Naar elkaar luisteren, met en van elkaar leren... Dáár komen mooie zaken tot stand, het gaat niet om grootschalige acties, maar om bij de situatie passende ontmoetingen en aandacht. Inzet van mensen en contact tussen mensen zorgt voor de kwaliteit.

Daarbij is inzet van geld van belang, maar tot op zekere hoogte. Meer dan ooit heeft Carmel tijdelijk heel veel extra gelden ontvangen. Dat is prettig, maar het brengt ook een soort verlegenheid met zich mee: het lijkt er soms op dat de overheid denkt dat geld alles oplost. Symptombestrijding met tijdelijk geld is prettig in het hier en nu, maar er is geen geld en aandacht voor structurele oplossingen voor opgaves die vanuit hun aard ook complexer zijn.

Enerzijds wil je leerlingen met achterstanden graag nu helpen. Bijvoorbeeld door het huidige personeel meer in te zetten. Dat doen veel medewerkers graag voor onze leerlingen, maar de ervaren werkdruk neemt hierdoor alleen maar toe. Anderzijds is het lerarentekort niet met “kortetermijngeld” op te lossen. Er zijn vrijwel geen mensen meer die nog niet ingezet zijn en het opleiden van mensen kost tijd. Het investeren in een aantrekkelijke onderwijssector heeft een langere horizon dan een paar jaar.

Structureel geld kan op de lange termijn zaken in beweging zetten. Maar ook hier strijden het urgente en het importante om aandacht. Vaak is de neiging om door druk van de politiek te gaan voor het geld, terwijl wij weten dat het niet de oplossing is. De broodnodige fundamentele aanpassingen die onze sector samen beschreef in [De Toekomst van het Onderwijs](#) zijn een beetje uit het vizier geraakt. Voor toekomstbestendig onderwijs van goede kwaliteit is óók veel politieke moed nodig om - los van het huidige stelsel - na te denken over wat leerlingen nu werkelijk verder helpt in hun ontwikkeling. Sterker nog; de problemen worden door o.a. de Inspectie van het Onderwijs wel benoemd en door de politiek omarmd, maar het geheel wordt gesimplificeerd. Dit geldt zowel voor het probleem van kansengelijkheid, daling van lees- en rekenvaardigheid en het sectorbrede lerarentekort. Men zou moeten kijken naar de samenhang der dingen, in plaats van holle oneliners te roepen: “Men moet beter les geven, men moet beter docenten opleiden.” Dan blijft het immers lijken alsof de complexe problemen waarmee onze sector kampt gemakkelijk met een zak geld op te lossen zijn. We blijven het zeggen: échte oplossingen vragen een vernieuwing van het onderwijs en het onderwijsstelsel. Het is jammer dat de politiek en de Inspectie daaraan vooralsnog voorbij blijven gaan.

Dat gezegd hebbende ontslaat dat ons als bestuur en organisatie geenszins van onze eigen verantwoordelijkheid om alles te doen wat binnen onze grenzen van beïnvloeding ligt. We geven hieraan richting vanuit onze strategische beleidskoers “[Koers 2025](#)”. Daarmee kiezen we óók en heel bewust voor langetermijnoplossingen, waarvan het soms tijd, geduld en inspanning vraagt om resultaten te zien.

Daarmee zijn we terug bij de essentie: waartoe zijn wij op aard? Ja, natuurlijk om leerlingen kennis bij te brengen. Maar wat ons betreft is onze opdracht méér dan dat: wij zijn er om mensen op te leiden vanuit het principe: elk mens, heel de mens en alle mensen. Opdat zij meebouwen aan een samenleving van morgen, waar ruimte en waardering is voor iedereen en waar we bewust omgaan met de wereld om ons heen. Daar blijven we ons voor inzetten, ook de komende 100 jaar.

Hengelo, 14 juni 2022

Karin van Oort
Fridse Mobach

College van Bestuur Stichting Carmelcollege

1.	Woord vooraf	2
2.	Stichting Carmelcollege in het kort	5
3.	Bestuursverslag	9
3.1	Managementsamenvatting	10
3.2	Visie en besturing	25
3.3	Bedrijfsvoering: realisatie 2021 en toekomst	36
3.4	Continuïteitsparagraaf (RJO)	57
3.5	Risicomanagement	61
4.	Jaarrekening 2021	66
1.	Balans	67
2.	Staat van baten en lasten	68
3.	Kasstroomoverzicht	69
4.	Grondslagen voor de jaarrekening	71
5.	Toelichting op de onderscheiden posten van de balans	80
6.	Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen	90
7.	Toelichting op de onderscheiden posten van de staat van baten en lasten	91
8.	Resultaatbestemming	95
9.	Gebeurtenissen na balansdatum	95
10.	Verbonden partijen	95
11.	Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)	98
12.	Honorarium externe accountant	101
13.	Ondertekening	102
5.	Overige gegevens	103
1.	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	104
2.	Statutaire regeling omtrent de resultaatbestemming	108
3.	Nevenvestigingen	108
6.	Bijlagen bij het jaarverslag	109
1.	Gegevens over de rechtspersoon	110
2.	Specifieke posten OCW	111
3.	Staat van baten en lasten per school	112
4.	Onderwijsresultaten	114
5.	Reflectie van de medezeggenschap	117

2. Stichting Carmelcollege in het kort

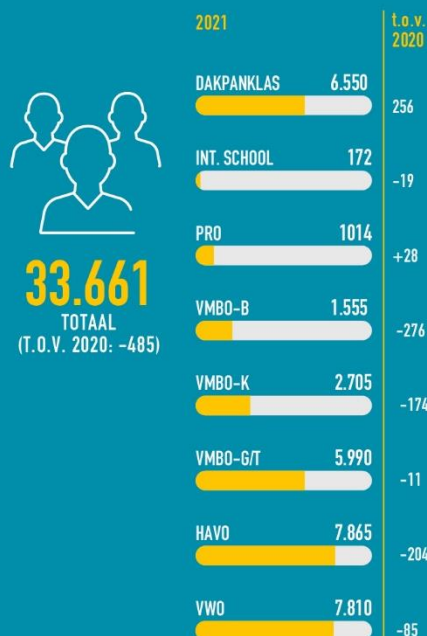


Stichting Carmelcollege, opgericht in 1922, is het bevoegd gezag van 13 scholengemeenschappen in 12 Carmelinstellingen voor voortgezet onderwijs. De uitgangspunten van ons beleid voor de periode tot en met 2025 is samengebracht in '[Koers 2025](#)'.

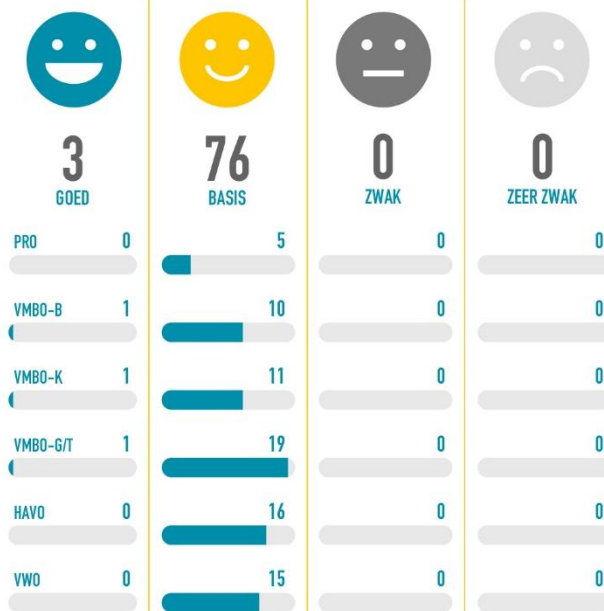
Aantal bekostigde leerlingen per instelling	1-10-2021
Augustinianum	1.317
Bonhoeffer College	4.128
Canisius	1.445
Carmel College Salland	2.447
Carmelcollege Emmen	1.343
Carmelcollege Gouda	1.865
ETTY Hillesum Lyceum	4.681
Het Hooghuis	4.390
Maartenscollege	975
Marianum	1.529
Pius X College	1.164
Twents Carmel College	4.641
Scholengroep Carmel Hengelo	3.716
	33.641

QUICKVIEW 2021 ONDERWIJS

AANTAL LEERLINGEN



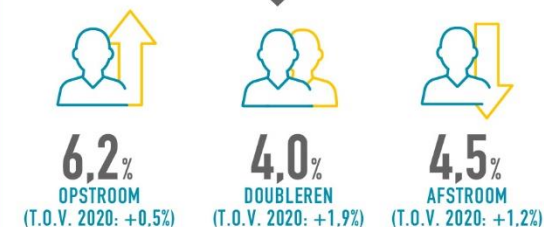
INSPECTIEARRANGEMENTEN



GEMIDDELD SLAGINGSPERCENTAGE



OPSTROOM & DOUBLEREN



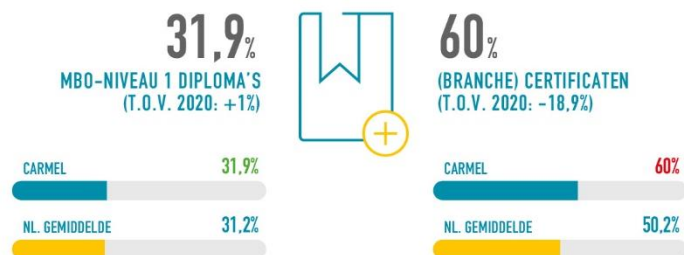
GEMIDDELD CIJFER SCHOOLEXAMEN



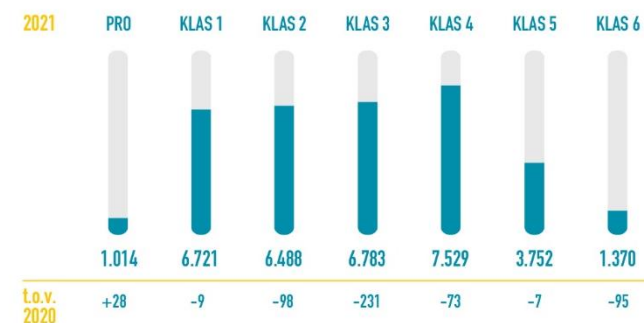
AANTAL LEERLINGEN MET EINDEXAMENVAK(KEN) OP HOGER NIVEAU



BEHALDE DIPLOMA'S/CERTIFICATEN PRO

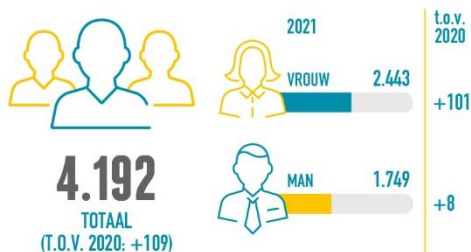


AANTAL LEERLINGEN PER LEERJAAR

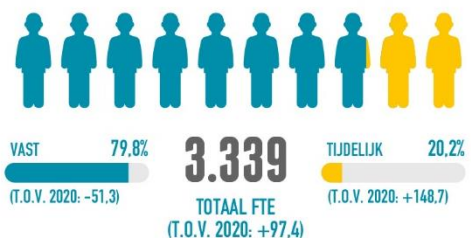


QUICKVIEW 2021 MEDEWERKERS

AANTAL MEDEWERKERS



VERHOUDING VAST/TIJDELIJK PERSONEEL



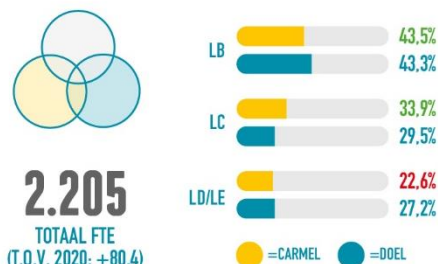
AANTAL MEDEWERKERS PER LEEFTIJDSCATEGORIE



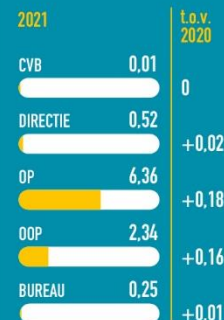
AANTAL MEDEWERKERS PER CATEGORIE



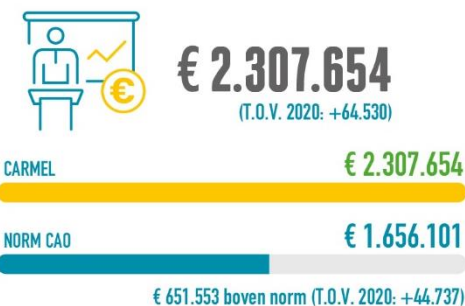
FUNCTIEMIX ONDERWIJZEND PERSONEEL



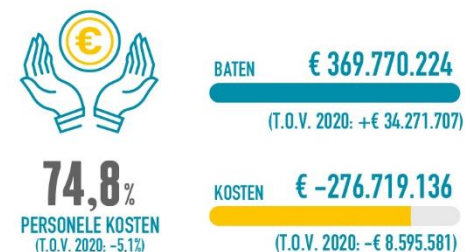
AANTAL FTE PER 100 LEERLINGEN



UITGAVEN SCHOLING



AANDEEL PERSONELE KOSTEN VAN BATEN



UITSTROOM IN FTE



GEMIDDELDE OMVANG DIENSTVERBAND



VERZUIMPERCENTAGE



AANTAL FTE PARTICIPATIEWET



QUICKVIEW 2021 BEDRIJFSVOERING

AANTAL ONDERWIJSLOCATIES EN M²



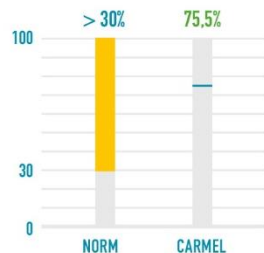
45
ONDERWIJSLOCATIES

412.065
VIERKANTE METERS
(T.O.V. 2020: -919)

SOLVABILITEIT 2



75,5%
CARMEL
(T.O.V. 2020: +0,4%)



KAPITALISATIEFACTOR

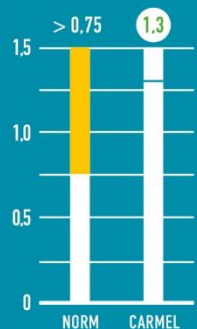


28,1%
CARMEL
(T.O.V. 2020: +5,3%)

LIQUIDITEIT



1,3
CARMEL



BATEN & LASTEN INCL. FIN. BATEN & LASTEN

€ 369.770.224
TOTALE BATEN



€ -349.599.914
TOTALE LASTEN

EXPLOITATIERESULTAAT



€ 20.170.311
(T.O.V. 2020: +€ 21.790.545)

HUISVESTINGSRATIO



8,4%
CARMEL



BENODIGD RISICOVERMOGEN



37,8 MILJOEN
RISICOVERMOGEN

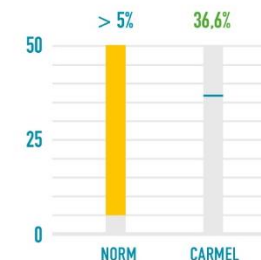
LIQUIDE MIDDELEN **€ 66.930.706**

EIGEN VERMOGEN **€ 135.479.783**

BESCHIKBAAR WEERSTANDSVERMOGEN



36,6%
CARMEL



INVESTERINGEN



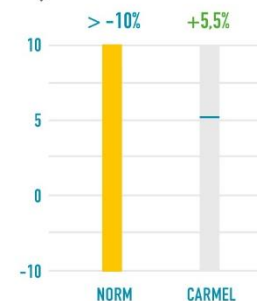
€ 15.552.094

GEBOUWEN EN TERREINEN	€ 7.226.760
INVENTARIS EN APPARATUUR	€ 5.835.378
OVERIG	€ 0

RENTABILITEIT 1-JARIG



5,5%
CARMEL
(T.O.V. 2020: +5,9%)



TOP 3 RISICO'S

- 1 Strategische huisvestingsrisico's en tegenvallers in bouw- en renovatieprojecten
- 2 Onvoldoende kunnen inspelen op afnemende formatie-behoefte na het wegvallen van de additionele gelden in het kader van Covid-19
- 3 Strategische personeelsrisico's bij het onderwijzend personeel (lerarentekort)

3. Bestuursverslag

3.1 Managementsamenvatting

In dit bestuursverslag verantwoorden wij ons over onze maatschappelijke opdracht om goed onderwijs te verzorgen met de middelen die ons door het Rijk zijn toegekend. We proberen zoveel mogelijk de financiële en niet-financiële doelstellingen uit onze strategische beleidskoers "[Koers 2025](#)" te verbinden met onze beleidsvoornemens en de resultaten die we in onze scholen en onze bestuursorganisatie hebben behaald.

Het afleggen van verantwoording kan overigens niet alleen een zaak van het College van Bestuur zijn, maar staat of valt met de bijdrage vanuit de scholen zelf, waar de keuzes worden gemaakt over de inrichting van het onderwijs op locatie. Maar ook buiten de klas draait alles om het onderwijs: onze secundaire processen staan in dienst van onze onderwijsambities; in onze bedrijfsvoering willen we betrouwbaar zijn en zoveel mogelijk integraal, waar nodig met ruimte voor lokale invulling.

Leeswijzer

De managementsamenvatting bevat in het kort de belangrijkste punten die we in de overige hoofdstukken van het bestuursverslag verder uitwerken. We beschrijven onze doelstellingen en geven aan in welke mate ze naar onze waarneming in 2021 zijn gerealiseerd. De samenvatting schetst verder kort onze belangrijkste toekomstplannen, en vertelt over de kansen die wij zien.

We geven onze visie en missie weer, en onze interne en juridische organisatiestructuur in paragraaf [3.2 Visie en besturing](#). Vervolgens vertellen we in paragraaf [3.3 Bedrijfsvoering](#) over onze strategische doelen, daaraan gekoppeld onze beleidsvoornemens voor 2021, de mate waarin deze gerealiseerd zijn en de volgende stap voor de toekomst. Deze paragraaf bevat ook een beschrijving van de [impact van de coronapandemie](#) en de belangrijkste financiële resultaten van 2021. Daarna lichten we ons risicomanagement toe in [paragraaf 3.5](#), gevolgd door de jaarrekening in hoofdstuk 4, met daarin de verplichte overige gegevens en de bijlagen.

3.1.1 Algemeen

Onze belangrijkste formele kaders liggen besloten in wet- en regelgeving en codes die gelden voor onze sector, inclusief de "Code Goed Bestuur" ([3.2.3. Naleving branchecode](#)). Ons strategisch beleidsdocument Koers 2025 geeft richting, onze kernwaarden zijn ons kompas, onze visie op onderwijs en ontwikkeling verbindt ons. Uiteraard is er voldoende ruimte voor eigen keuzes en inbreng. Belangrijkste ingrediënten voor onze strategische beleidskoers zijn onze visie op onderwijs, werkgeverschap en bedrijfsvoering, gerelateerd aan externe ontwikkelingen.

In onze visie willen wij elke mens, heel de mens en alle mensen centraal stellen. Dit is van grote betekenis voor het onderwijs aan onze scholen. Daarin is brede vorming het fundament: 'persoonsvorming', 'kwalificatie' en 'socialisatie' in goede onderlinge samenhang en balans. Het betekent ook dat we ons onderwijs uitdagend voor leerlingen en medewerkers willen laten zijn. Verbetering, vernieuwing en innovatie willen we daarbij ruimte blijven geven; belangrijke ingrediënten zien we terug in het streven naar meer [maatwerk via gepersonaliseerd leren](#) als onderdelen van toekomstbestendig onderwijs. We blijven daarbij de verbinding met de wetenschap en andere partners aangaan. En we luisteren naar wat de leerling aangeeft nodig te hebben.

3.1.2 Toekomstverwachting

Toekomstbestendig onderwijs staat voor ons vooral in dienst van de brede ontwikkeling van onze leerlingen. Wij maken keuzes op het gebied van innovatie, in het zo goed mogelijk organiseren van de organisatie rondom ons onderwijs. Toekomstbestendige bedrijfsvoeringprocessen geven het onderwijs ruimte en borgen daarmee ook kwaliteit en continuïteit. Er zijn meerjarige trajecten/projecten, bijvoorbeeld omtrent de kwaliteit van toetsen en examineren, 'Kenniss is maar de helft' en zelfevaluatie en collegiale visitatie.

Vanzelfsprekend blijft basiskwaliteit voor alle locaties van Carmel het fundament. We streven naar het optimale voor alle leerlingen en voor elke leerling. Een steeds groter wordende uitdaging is dan de toenemende krapte op de arbeidsmarkt, wat een steeds nijpender docententekort met zich meebrengt. Via ons strategisch HR-beleid werken we aan mogelijke oplossingen, maar we kijken ook naar [hybride constructies](#) en samenwerking met [partners in de regio](#). Het probleem 'docententekort' is gebaat bij regionale oplossingen, goede en open samenwerking en creativiteit. We zullen daarin actief blijven vanuit een open houding en een gedeelde maatschappelijke verantwoordelijkheid voor het beste onderwijs in stad en streek.

Ons beleid zal er in komende jaren op zijn gericht om onze onderwijsdoelstellingen uit Koers 2025 te realiseren en de scholen te ondersteunen in hun ontwikkelingsprocessen. Waar mogelijk zullen we uitdagingen met elkaar moeten verbinden, wellicht ook door te zoeken naar onderwijsvormen die de scholen meer weerbaar maken zijn in het hanteren van docententekorten en leerlingenkrimp. Onze Carmelwerkstructuur en het nieuwe programma Versterking Kwaliteit Onderwijs zullen daarin het voortouw nemen. Deze laatste zal vanaf de tweede helft van 2022, na een eerste jaar van kwartiermaken, een bestendige positie in de Carmelorganisatie krijgen.

Tot 2032 verwachten we een aanzienlijke leerlingendaling als gevolg van demografische krimp in ons voedingsgebied: van ruim 35.000 in 2019 naar bijna 29.000 in 2032, volgens prognoses. De neerwaartse trend is al een aantal jaren duidelijk zichtbaar. Al een aantal jaren ook werken we aan een serie van beleidsmaatregelen die ons enerzijds voldoende ruimte biedt voor het borgen van de kwaliteit van het onderwijs en het aanhouden van een hoge ambitie wat dat aangaat. En anderzijds de ondersteunende processen, die net als de onderwijsprocessen moeten meebewegen met de omvang van leerlingenpopulatie: evenzeer van hoge kwaliteit maar in 2024 tegen lagere kosten (afgemeten aan de inzet van mensen en middelen in 2016).

Het doel van het programma 'Toekomstbestendige Bedrijfsvoering' is het realiseren van een toekomstbestendige bedrijfsvoering en het behoud c.q. verbeteren van de kwaliteit van de bedrijfsvoering tegen lagere kosten. Het richt zich vooral op de inrichting en implementatie van bedrijfskritische werkprocessen omtrent inkoop, facilitaire organisatie, de financiële functie en HR volgens collectief vastgestelde afspraken, richtlijnen/procedures en kwaliteitsstandaarden, via geïntegreerde ICT-ondersteuning. Vanaf de tweede helft 2022 tot begin 2024 zal het programma steeds meer impact hebben. De bedrijfsvoering wordt ondergebracht in een collectief bedrijfsonderdeel dat in zeer nauwe verbinding staat met bedrijfsvoering in de scholen. Deze verbinding zal worden gelegd door een nieuw overleg, dat onder leiding komt van een nieuw aan te stellen (interim-) directeur voor de bedrijfsvoering. Dit heeft o.a. gevolgen voor de organisatie en indeling van het huidige bestuursbureau, en voor de lijnen van sturing en leiding van secundaire processen binnen Carmel.

Tegelijkertijd blijven we te maken hebben met grote uitdagingen op het gebied van met name onze huisvesting (kwaliteit, klimaat, duurzaamheid, kosten per leerling per m²). Structureel meer armslag voor het onderwijs, ook met onzekere tijden in het vooruitzicht en misschien wel juist daarom, blijft noodzaak.

3.1.3 Resultaten

Hieronder sommen wij in het kort onze meest relevante strategische doelen en behaalde resultaten op. Op onderdelen is een toelichting te vinden in paragraaf [3.3 Bedrijfsvoering](#).

ONDERWIJS

<i>FEED UP – lange termijn</i> <i>Strategisch doel (Koers 2025)</i>	<i>FEED UP – korte termijn</i> <i>Doelstelling 2021</i>	<i>FEEDBACK</i> <i>Realisatie/resultaat 2021</i>	<i>FEED FORWARD</i> <i>Beoogd resultaat 2022-2025</i>	<i>VERANTWOORDING</i> <i>Nadere toelichting</i>
Toekomstbestendig Carmel	Vertaling van Koers 2025 naar de plannen voor de instellingen en de locaties.	Gerealiseerd	Mid term review 2022 - 2023: opbrengsten halverwege de Koersperiode analyseren en vervolgacties initiëren. Carmelscholen die dit nog niet hadden gedaan, werken de rubrics nader uit op schoolniveau	3.3.1 Koers 2025
	Nadere uitwerking rubrics.	Gedeeltelijk gerealiseerd		
Ons onderwijs is van goede kwaliteit.	Voldoen aan de Inspectiecriteria.	Gerealiseerd	Resultaten consolideren	3.3.3.1 Onderwijskwaliteit en -resultaten
	Op of boven het landelijk gemiddelde presteren voor eindexamens en slagingspercentages.	Gedeeltelijk gerealiseerd	Doelstelling handhaven	
	Het aantal doublanten en afstromers verlagen.	Gedeeltelijk gerealiseerd	Doelstelling handhaven	
	Elke Carmelschool ontwikkelt een plan van aanpak omtrent NPO.	Gerealiseerd	Omschreven aanpak uit PvA realiseren, voldoende aan financiële en onderwijskundige doelstellingen.	3.3.2.2 Feitelijke impact coronapandemie gedurende het jaar 2021 op onderwijs en werkgeverschap
	Instrumenten ontwikkelen adhv een collectief werkkader, om opgelopen achterstanden te repareren m.b.v. NPO-gelden.	Gerealiseerd	Opgeleverde instrumenten verder doorontwikkelen.	

	Opgelopen achterstanden repareren m.b.v. NPO-gelden.	Gedeeltelijk gerealiseerd	Inzetten van de NPO-programma's, monitoren impact.	
	Initiëren Programma Versterking kwaliteit onderwijs.	Gerealiseerd	Schouw vindt plaats in 2022, naar aanleiding daarvan wordt deze programmalijn verder uitgewerkt.	3.3.4.1 Programma Versterking Kwaliteit Onderwijs
Onze leerlingen ontwikkelen zich tot volwassen en verantwoordelijke mensen, met een goed ontwikkeld moreel kompas, die zelfstandig hun weg vinden in de wereld en daar hun bijdrage aan leveren.	In alle Carmelscholen zelf PLG's inrichten, zodat inbedding van "Kennis is maar de helft" kan plaatsvinden in het eigen schoolbeleid.	Gedeeltelijk gerealiseerd	Doelstelling handhaven.	
	Concrete verdere vormgeving van burgerschapsonderwijs op onze Carmelscholen, conform vernieuwde wet- en regelgeving, en passend bij de Carmelidentiteit .	Gerealiseerd	Verdere initiatieven ontwikkelen ism VO-raad en andere schoolbesturen.	
	Verdere uitbreiding en verdieping van het scholingsaanbod voor de verschillende aandachtsgebieden.	Niet gerealiseerd	Vanwege coronapandemie niet gerealiseerd; doelstelling handhaven.	
Met behulp van onze leermiddelen maatwerk en differentiatie mogelijk maken.	Sturing op leermiddelenbudget LiFo vergroten adhv data uit administratieve systemen.	Niet gerealiseerd	Kijken naar andere mogelijkheden voor kostenmonitoring.	Op Carmelniveau is een analyse gemaakt van de kostenontwikkeling leermiddelen.
	Vorbereiden aanbesteding LiFo per schooljaar 2023-2024, inclusief adressering diverse thema's.	Gerealiseerd	Aanbesteding starten en afronden.	

Iedere leerling helpen het maximale uit zichzelf te halen, ontwikkelingsgericht op het eigen hoogst haalbare niveau.	Actief participeren in regionale samenwerkingsverbanden voor Passend Onderwijs, volgens wettelijk voorschrift, ondersteund door het bestuursbureau	Gerealiseerd	Staan beleid, voortzetten	3.3.3.3 Samenwerkingen Vanwege corona prioriteit gegeven aan onderwijs zelf.
	Organiseren bijeenkomsten Professionele Leergemeenschappen Passend Onderwijs	Niet gerealiseerd	Doelstelling handhaven	
	Ontwikkelen van een servicedocument dat als sturingsinstrument kan dienen.	Niet gerealiseerd	Doelstelling handhaven	Vanwege corona prioriteit gegeven aan onderwijs zelf, in plaats van (door)ontwikkeling nieuwe zaken.
	Inrichting en inhoud PLG Passend Onderwijs onder de loep nemen n.a.v. Koers 2025	Niet gerealiseerd?	Doelstelling handhaven	
Een wezenlijke en duurzame versterking van de aansluiting op het vmbo-onderwijs en de arbeidsmarkt bieden, door op regionale schaal een duurzaam, dekkend en kwalitatief hoogstaand techniekaanbod vorm te geven.	Met Carmelscholen participeren in projecten voor verbetering van het techniekonderwijs in de regio's Brabant, Achterhoek, Salland en Twente .	Gerealiseerd	Participatie bestendigen.	
Meer ruimte geven aan eigenaarschap van de leerling en hun docenten.	Voortzetting van de participatie in het project ' havo van de toekomst '.	Gerealiseerd	Participatie bestendigen.	
In krimpregio's samenwerking en fusie realiseren in plaats van concurreren op marktaandeel. Krimp benutten voor onderwijskundige vernieuwing.	Gezamenlijke vmbo-campus Almelo, Alma College: De benodigde onderwijsinhoudelijke, financiële, personele en huisvestingsinrichting zodanig vormgeven dat het Alma College per 1 augustus 2022 van start kan gaan.	Gedeeltelijk gerealiseerd	Start Alma College per 01-08-2022, alsmede afronding aanbesteding en verbouwing/ ingebruikname van het pand.	

ONDERZOEK & INNOVATIE				
<i>FEED UP – lange termijn</i> <i>Strategisch doel (Koers 2025)</i>	<i>FEED UP – korte termijn</i> <i>Doelstelling 2021</i>	<i>FEEDBACK</i> <i>Realisatie/resultaat 2021</i>	<i>FEED FORWARD</i> <i>Beoogd resultaat 2022-2025</i>	<i>VERANTWOORDING</i> <i>Nadere toelichting</i>
De onderwijspraktijk verbeteren via co-creatie, luisteren naar de omgeving en samenwerking. De innovatieve en inhoudelijke ontwikkeling van ons onderwijs stimuleren. Via onze samenwerkingsovereenkomst met de UT samenwerken en co-creëren met kennispartners in Field Labs. Groei en ontwikkeling zichtbaar te maken en erop reflecteren.	Onderzoeksresultaten promotieonderzoeken praktisch inzetten.	Gerealiseerd	Project voortzetten	3.3.3.3 Samenwerkingen
	Verdere doorontwikkeling van de Impact!App zodat deze op scholen kan worden ingezet.	Gerealiseerd		
	Rapportage opbrengsten Field Labs naar NPO.	Gerealiseerd		
	Opbrengsten Field Labs inzetten in onze Carmelscholen.	Gedeeltelijk gerealiseerd	Inzet in scholen n.a.v. verdere plannen.	
	Opzetten van (een) nieuw(e) Field Lab(s).	Niet gerealiseerd	Vertraging vanwege corona; aansluiten bij landelijke initiatieven.	

KWALITEITSZORG				
FEED UP – lange termijn <i>Strategisch doel (Koers 2025)</i>	FEED UP – korte termijn <i>Doelstelling 2021</i>	FEEDBACK <i>Realisatie/resultaat 2020</i>	FEED FORWARD <i>Beoogd resultaat 2021-2025</i>	VERANTWOORDING <i>Nadere toelichting</i>
Actieve focus op het stimuleren of (door)ontwikkelen van een kwaliteitscultuur.	25% van de Carmelscholen doorlopen de kwaliteitscyclus van zelfevaluatie en visitatie.	Gerealiseerd	Alle Carmelscholen realiseren dit uiterlijk in 2025, eventueel extern ondersteund.	3.3.5.1 Ontwikkeling kwaliteitscultuur
	25% van de Carmelscholen voeren collegiale visitaties uit via de methode 'Koerswijzer'.	Gedeeltelijk gerealiseerd	Alle Carmelscholen realiseren dit uiterlijk in 2025, uniforme opzet verder doorontwikkelen.	
Onze onderwijskwaliteit is op orde en voldoet aan de Inspectienormen.	Bij alle Inspectiebezoeken een positief oordeel ontvangen.	Gerealiseerd	Een positief oordeel ontvangen op het (uitgestelde) bestuurlijk Inspectiebezoek in 2022. Doelstelling consolideren.	3.3.5.1 Ontwikkeling kwaliteitscultuur
Het kwaliteitsbeleid omtrent PTA is op orde. We hanteren een Carmelbreed geborgd kwaliteitssysteem voor examinering en toetsing.	Structurele periodieke bestuurlijke en operationele afstemming realiseren over toetsing en examinering, de verbinding verstevigen met het Convent van Schoolleiders en het Carmelnetwerk Kwaliteit.	Gerealiseerd	Meer formatief handelen en evalueren.	3.3.5.2 Kwaliteitsborging examens en toetsing
	Carmelbrede cursussen toetsbekwaamheid voor alle docenten aanbesteden, starten en evalueren.	Gedeeltelijk gerealiseerd	Afronden scholing in 2025. Structureel aanbieden scholing aan nieuwe OP-collega's. Ontwikkelen formatieve competentietoets.	

De mate van de voortgang en het succes van onze (Koers-)ambities op ontwikkelgerichte wijze in beeld brengen, gebaseerd op gemeenschappelijke Carmeltaal.	Uniforme(re) sturingsinformatie uit de Koerswijzer gebruiken als input voor verantwoording en managementgesprek, als sturings- en meetinstrument en als hulpmiddel om met en van elkaar te leren.	Gerealiseerd	Verdere doorontwikkeling via Netwerk Kwaliteit.	Laatste bijstellingen gedaan, werkgroep heeft eigen proces en product geëvalueerd. Daarna overdracht naar Netwerk Kwaliteit.
In gesprek gaan met leerlingen en ouders. Verantwoording afleggen aan ouders, waarbij we de wederzijdse verwachtingen helder formuleren.	Op alle Carmelscholen tevredenheidsonderzoeken afnemen, volgens een uniforme Carmelstandaard. Resultaten uit de tevredenheidsonderzoeken analyseren en omzetten in concrete actiepunten.	Gerealiseerd Gerealiseerd	Vanaf 2022 op elke Carmelschool de standaard landelijke vragenlijst afnemen en scoren op of boven het landelijk gemiddelde. Monitoring via Beraad onderwijs en PLG Kwaliteit	
Onze leerlingen ervaren een veilige leeromgeving waarin men respectvol met elkaar omgaat, op basis van gelijkwaardigheid en waar fouten gemaakt mogen worden, om van te leren.	Inzetten van de landelijke monitor Sociale Veiligheid	Gedeeltelijk gerealiseerd	Vanaf 2022 op elke Carmelschool de standaard landelijke vragenlijst afnemen en te scoren op of boven het landelijk gemiddelde.	Vanwege corona is een Carmeleigen vragenlijst gebruikt, die meer is toegespitst op de coronasituatie. Deze is geaccordeerd door de Inspectie en bevat alle verplichte onderdelen.

<i>PERSONEEL & HR</i>				
<i>FEED UP – lange termijn</i> <i>Strategisch doel (Koers 2025)</i>	<i>FEED UP – korte termijn</i> <i>Doelstelling 2021</i>	<i>FEEDBACK</i> <i>Realisatie/resultaat 2021</i>	<i>FEED FORWARD</i> <i>Beoogd resultaat 2022-2025</i>	<i>VERANTWOORDING</i> <i>Nadere toelichting</i>
HR draagt bij aan de professionele ontwikkeling en inzetbaarheid van alle medewerkers, waardoor zij onze onderwijskundige doelen en kernwaarden kunnen realiseren.	Uitwerken van de strategische HR-agenda 2020-2025 op het gebied van de domeinen Ontwikkeling & professionalisering, Arbeidsmarkt & werkgelegenheid en Vitaliteit & inzetbaarheid. Per domein concrete opdrachten formuleren en een opstellen.	Gerealiseerd	Opleveren van resultaten aan de hand van de uitvoeringsagenda. Monitoring v het Beraad Werkgeverschap.	3.3.6.1 Herijking strategisch HR-beleid en HR-agenda
Ontwikkeling & professionalisering: Onze medewerkers leren en ontwikkelen zich steeds vanuit intrinsieke motivatie.	Leren en ontwikkeling op alle niveaus faciliteren en te ondersteunen via een aantrekkelijk professionaliseringsaanbod, in samenwerking met relevante partners en aanbieders. Bestaande aanbod inventariseren. Ontwikkelen van een instrument waarmee kwaliteit van professionalisering kan worden vastgesteld/doorontwikkeld.	Gerealiseerd Gerealiseerd Gerealiseerd	Doelstelling consolideren. Aanbod evalueren, doorontwikkelen en beter ontsluiten via de Carmel Academie. Nieuwe en bestaande professionaliseringstrajecten altijd samenstellen/doorontwikkelen met inzet van de Professionaliseringslat. Loopbaanbeleid OP en OOP herijken. Handreikingen ontwikkelen die de gesprekkencyclus ondersteunen.	3.3.6.2 Ontwikkeling & professionalisering
Arbeidsmarkt & werkgelegenheid: Carmel is aantrekkelijk voor potentiële werknemers en heeft	Deelname in 4 regionale opleidingsscholen (was 3) via Carmelcollege Emmen	Gerealiseerd	Resterende Carmelscholen laten toetreden tot opleidingsscholen .	3.3.6.3 Arbeidsmarkt & werkgelegenheid

<p>een effectief recruitmentbeleid, ondersteund door een duidelijke employer branding. We organiseren c.q. faciliteren het leren op de werkplek. Goed personeel binden en aankomende docenten opleiden ism instituten voor lerarenopleidingen.</p>			<p>Onderzoeken verbeteringen in wervings- & selectieproces.</p> <p>Recruitmentstrategie aanscherpen.</p> <p>Bijstellen en doorontwikkelen employer brandingsstrategie.</p>	
<p>Vitaliteit & inzetbaarheid: Het fysieke, emotionele en mentale welzijn en vitaliteit van onze medewerkers versterken, vergroten en stimuleren. Bijdragen aan zingeving en werkplezier, en de inzetbaarheid en wendbaarheid van medewerkers faciliteren. Medewerkers stimuleren om verantwoordelijkheid te nemen voor hun fysieke en mentale gezondheid, zodat hun inzetbaarheid verbetert of op peil blijft.</p>	<p>Consolideren ziekteverzuim tot onder het sectorgemiddelde van 2021.</p> <p>Meldingsfrequentie verzuim verlagen.</p> <p>Kwalitatieve verzuimanalyse en pva's verder verfijnen.</p> <p>Alle Carmelscholen ontwikkelen een amplatief vitaliteitsbeleid.</p>	<p>Gerealiseerd</p> <p>Gerealiseerd</p> <p>Gedeeltelijk gerealiseerd</p> <p>Gedeeltelijk gerealiseerd</p>	<p>Doelstelling handhaven.</p> <p>Doelstelling handhaven.</p> <p>Voor alle instellingen een gericht plan van aanpak voor verzuim, passend bij de eigen realiteit en context.</p> <p>In AFAS verzuimdashboards inrichten per school/instelling.</p> <p>Doelstelling handhaven.</p> <p>Carmel Vitaliteitslab starten tbv de ontwikkeling van een vitaliteitsagenda, en ontwikkeling van aanbod voor alle Carmelmedewerkers.</p>	<p>3.3.6.4 Vitaliteit & inzetbaarheid</p>
<p>Voldoen aan wet- en regelgeving en een goed werkgever zijn voor onze medewerkers. Ontwikkeltijd inplannen conform cao.</p>	<p>Taakbeleid op alle Carmelscholen omvormen tot een vrij taakmodel, waarin ontwikkeltijd geborgd is.</p> <p>Maatregelen in het kader van de banenafpraak' aanscherpen: advies en plan van aanpak door de werkgroep Inclusief Werkgeverschap.</p>	<p>Gedeeltelijk gerealiseerd</p> <p>Gerealiseerd</p>	<p>Goedkeuring Kaderregeling Taakbeleid door medezeggenschap en implementatie ervan.</p> <p>Kaderbrief "Carmel als inclusief werkgever" veronderstelt dat scholen ruimte maken in hun begroting hiervoor.</p>	

HUISVESTING & FACILITAIR & INKOOP

FEED UP – lange termijn <i>Strategisch doel (Koers 2025)</i>	FEED UP – korte termijn <i>Doelstelling 2021</i>	FEEDBACK <i>Realisatie/resultaat 2021</i>	FEED FORWARD <i>Beoogd resultaat 2022-2025</i>	VERANTWOORDING <i>Nadere toelichting</i>
Onze leerlingen en medewerkers een optimale, duurzame, veilige en prettige leer- en werkomgeving bieden die tenminste voldoet aan wet- en regelgeving. Passende en efficiënte huisvesting op de lange termijn realiseren, met binnenschools en buitenschools leren als vertrekpunt. Betere grip op en inzicht in huisvestinglasten.	Een Carmel-SHP realiseren en de financiële uitwerking ervan te verwerken in de volgende meerjarenbegroting.	Gerealiseerd	Afspraken met schoolleiders vastleggen over de beoogde resultaten.	
	Carmelbreed investeringsplan opstellen, inclusief kosten voor het MJOP, het minimaal wettelijk verplichte verduurzamen en het verbeteren van het binnenklimaat per locatie.	Gedeeltelijk gerealiseerd	Huisvestingsratio herberekenen op basis van het investeringsplan.	Verbeteren van het binnenklimaat per locatie moet nog opgenomen worden.
	Vorbereiden en afronden diverse aanbestedingen.	Gerealiseerd	Doelstelling handhaven.	

DUURZAAMHEID				
FEED UP – lange termijn <i>Strategisch doel (Koers 2025)</i>	FEED UP – korte termijn <i>Doelstelling 2021</i>	FEEDBACK <i>Realisatie/resultaat 2021</i>	FEED FORWARD <i>Beoogd resultaat 2022-2025</i>	VERANTWOORDING <i>Nadere toelichting</i>
Kiezen voor duurzame gebouwinrichting en -installaties, groene keuzes waar mogelijk, goede voorbeelden integreren in ons onderwijs.	<p>Meer scholen laten deelnemen aan Energy Challenges.</p> <p>In onze aanbesteding voor groenonderhoud uitgewerkte criteria opnemen voor instandhouding van biodiversiteit en milieuvriendelijke onkruidbestrijding.</p>	<p>Gerealiseerd</p> <p>Gerealiseerd</p>	<p>Doelstelling handhaven.</p> <p>Meer integratie in het onderwijs, bijvoorbeeld via de Lekker naar Buiten! stimuleringsbijdrage of projecten als Jong Leren Eten of Adviseurs van de toekomst.</p>	

<i>ICT</i>				
<i>FEED UP – lange termijn</i>	<i>FEED UP – korte termijn</i>	<i>FEEDBACK</i>	<i>FEED FORWARD</i>	<i>VERANTWOORDING</i>
<i>Strategisch doel (Koers 2025)</i>	<i>Doelstelling 2021</i>	<i>Realisatie/resultaat 2021</i>	<i>Beoogd resultaat 2022-2025</i>	<i>Nadere toelichting</i>
<p>Carmel biedt een centrale ICT-infrastructuur die een betrouwbare nutsvoorziening is van hoge kwaliteit. We investeren in kennis, techniek en veiligheid en werken toe naar een centrale regieorganisatie.</p> <p>Tijd- en plaatsafhankelijk kunnen werken en leren, met ICT als betrouwbaar en veilig hulpmiddel.</p> <p>Bedrijfsprocessen optimaliseren via de beleidslijn Toekomstbestendige bedrijfsvoering.</p>	<p>Ombouw van de connectiviteitsketen naar de voorgeschreven standaard architectuur.</p>	<p>Gedeeltelijk gerealiseerd</p>	<p>Vanwege o.a. coronaperikelen, de complexiteit van de opdracht én lokale omstandigheden en overwegingen uitstel van decharge naar februari 2022.</p> <p>Vervolgens wegwerken van restpunten en overdracht naar beheer.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Standaardisatie en waar nodig vervanging/installatie van hardware volgens vastgestelde Carmelstandaard. - Inrichting van wifi, netwerken en landelijke glasvezelverbindingen volgens blauwdruk, inclusief de standaard inrichting op scholen voor wifi (Eduroam) en switches (Clearpass). - Firewalls op scholen verwijderen, implementeren centrale firewall. - Het inrichten van een gestructureerde monitorings- en rapportagesystematiek. - Het inrichten van documentatie en het inregelen/vastleggen van beheer- en werkafspraken. - Het treffen van nadere afspraken over meerwerk (upgrade van verbindingen en aanhaken van het Maartenscollege).

	Inrichting en implementatie van onze vernieuwde werkprocessen en applicaties voor cruciale bedrijfsvoeringsprocessen, ingebruikname per 01-01-2022.	Gerealiseerd	Overdracht naar beheer, kinderziektes oplossen en processen verder optimaliseren.	
Onze ICT-infrastructuur waarborgt veiligheid en privacybescherming.	Inrichten van een beleidsprogramma Security; als onderdeel hiervan een CISO aantrekken (als een dienst), die verantwoordelijk is voor het implementeren van en het toezicht houden op informatiebeveiligingsbeleid, en die de informatiebeveiligingsstrategie definieert en ontwerpt.	Gedeeltelijk gerealiseerd	Carmelbreed informatiebeveiligingsbeleid en -strategie verder vormgeven, implementeren en erop toezien.	
	Carmelbrede standaardisatie van rollen en rechten in SOMtoday.	Gerealiseerd	Opstellen en uitvoeren van jaarlijks evaluatiebeleid.	
	Implementatie wachtwoordbeleid voor medewerkers en leerlingen (> 40.000 gebruikers).	Gerealiseerd	Wachtwoordbeleid jaarlijks toepassen.	
Het waarborgen van ieders (informatie)veiligheid.	Uitvoering van diverse DPIA's en passende beheersmaatregelen nemen.	Gerealiseerd	PDCA-cyclus inrichten ihkv ons privacybeleid	
	Opstellen jaarplan met acties omtrent AVG, privacy en informatiebeveiliging.	Gerealiseerd	Controle door de privacycoördinatoren op het bewaren en vernietigen van gegevens, het overzicht van verwerkers(overeenkomsten) en de informatieplicht leerlingen.	
	Per 01-07-2022 één uniforme DWLO (SOMtoday) met toepassing van geavanceerde SOM-applicaties en Teams voor Educatie binnen het O365-platform, volgens een projectopdracht vanuit het Beraad Onderwijs.	Gedeeltelijk gerealiseerd	Verder uitwerken in 2022-2023	Verkennd onderzoek uitgevoerd door Carmelbrede werkgroep; bestuursbesluit in juni 2021; vervolg binnen Toekomstbestendige Bedrijfsvoering

3.1.4 Risico's

De top-3 risico's voor onze stichting is als volgt gedefinieerd:

- 1) Strategische huisvestingsrisico's en tegenvallers in bouw- en renovatieprojecten
- 2) Onvoldoende kunnen anticiperen op de leerlingendaling tot 2032
- 3) Onvoldoende kunnen inspelen op afnemende formatiebehoefte na het wegvallen van de additionele gelden in het kader van Covid-19

Een nadere beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden is te vinden in [paragraaf 3.5.2](#).

3.1.5 Financiële resultaten

Het exploitatieresultaat over 2021 bedroeg € 20.170.000 (2020: negatief € 1.620.000). Van dit positieve resultaat wordt per saldo € 15.647.000 toegevoegd aan onze bestemmingsreserves, omdat we deze gelden de komende jaren zullen besteden aan werkdrukverlichting en Nationaal Plan Onderwijs. Het resterende resultaat ad € 4.523.000 komt ten gunste van de algemene reserve. In de begroting 2021 gingen wij uit van een daling van de algemene reserve van € 2.179.000; dit resultaat is derhalve € 6.702.000 beter dan begroot.

In [paragraaf 3.3.10](#) van het bestuursverslag (Financieel beleid, resultaten en investeringen) gaan wij nader in op de financiële uitkomsten 2021 in relatie tot de begroting.

3.2 Visie en besturing

3.2.1 Visie

3.2.1.1 Kernactiviteiten en missie

Carmel verbindt VO-scholen verspreid door heel Nederland. Op 45 schoollocaties verzorgen onze scholen praktijkonderwijs, vmbo, mavo, havo, vwo en gymnasium. Circa 4.200 medewerkers begeleiden ruim 33.500 leerlingen in hun leerproces.

Het is [onze missie](#) om in onze stichting en in onze scholen de zorg voor de mens centraal te stellen: [elke mens](#), [heel de mens](#) en [alle mensen](#), niet alleen bij het aanbieden van voortgezet onderwijs, maar ook bij het scheppen van noodzakelijke randvoorwaarden voor dat onderwijs zelf. Zo willen we vanuit de grondslag van onze stichting steeds blijven werken aan brede vorming en ontwikkeling van elk individu.

3.2.1.2 Kernwaarden en organisatiecultuur

Aan onze missie ontleen wij een aantal kernwaarden:

- We handelen vanuit betrokkenheid, betrouwbaarheid, respect, zorg voor elkaar en de gemeenschap;
- Als gemeenschap hebben we aandacht voor iedereen en iedereen heeft aandacht voor de gemeenschap: we weten ons verantwoordelijk voor elkaar;
- We hebben groot vertrouwen in het talent van onze leerlingen en in elkaar en we willen ieders talent tot bloei laten komen;
- 'Brede vorming' zien wij als waarde voor elke mens, heel de mens en alle mensen;
- Wij reflecteren actief op de diepere zin van het bestaan;
- Ruimte binnen verbinding en kritische oordeelsvorming horen bij ons.

3.2.1.3 Visie op onderwijs

We hebben onze visie op onderwijs en onze ambities voor de komende jaren [beschreven in Koers 2025](#). Met onze kernwaarden als vertrekpunt willen we onze leerlingen in onze scholen toerusten voor de best mogelijke start van de rest van hun leven. We willen ze daarbij verder brengen dan alleen tot goede resultaten in basisvakken, want kennis is in onze visie immers maar de helft. We helpen ze om de weg in het leven te vinden. We dagen ze uit om initiatief te leren nemen en ruimte te pakken. Om eruit te halen wat erin zit. Om de wereld te ontdekken en zichzelf te leren kennen. Te ervaren dat er meer is dan alleen je eigen perspectief en hoe belangrijk het is om je te verhouden tot anderen. Carmelscholen onderscheiden zich door onze leerlingen in brede zin de ruimte bieden om het maximale uit zichzelf te halen: kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming; kortom de ontwikkeling van de eigen uniciteit, ook in verhouding met die van anderen. Dat ontwikkelingsproces is niet altijd meetbaar, maar vaak wel zichtbaar.

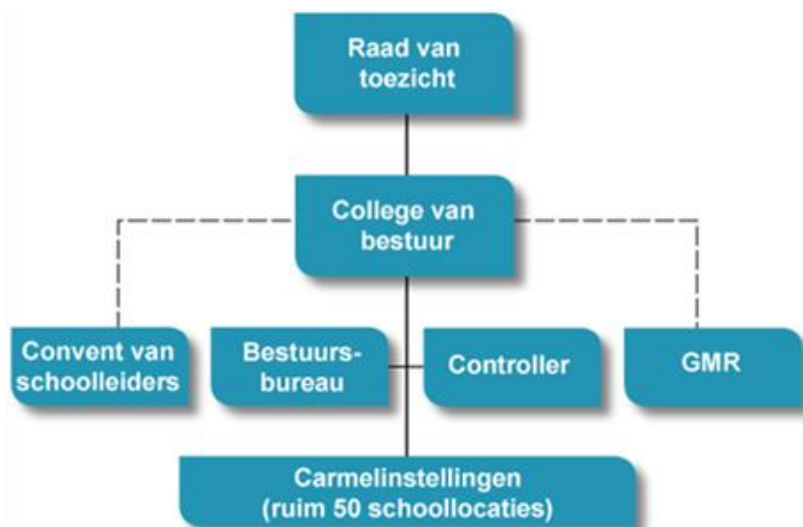
Ons doel is dus om leerlingen te ontwikkelen en breed te vormen. Onze rol is om dat te stimuleren, te faciliteren en te ondersteunen.

3.2.2 Besturing

3.2.2.1 Juridische structuur

Bestuur

Stichting Carmelcollege wordt bestuurd door een tweehoofdig College van Bestuur. Het College houdt een verdeling aan, waarbij de voorzitter aanspreekbaar is op (de resultaten van) het strategisch beleid en de algemene gang van zaken in de Stichting en het lid op het geheel van ondersteunende processen. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de leden van het College van Bestuur zijn vastgelegd in functieprofielen en in onze [statuten](#).



Toezichthouders

De Raad van Toezicht ziet toe op het Carmelbestuur; de leden van het College worden door de Raad geworven en aangesteld. De werkwijze van de Raad van Toezicht is vastgelegd in het Reglement Raad van Toezicht. Het verslag van de Raad van Toezicht is weergegeven in [paragraaf 3.2.5](#), een overzicht van de leden van de Raad van Toezicht en hun nevenfuncties is te vinden in [paragraaf 3.2.2.3](#).

Beloningsbeleid College Bestuur en Raad van Toezicht

Het College van Bestuur wordt beloond in overeenstemming met de cao Bestuurders VO 2020. In aanvulling op de vigerende secundaire arbeidsvoorwaarden, en op basis van een advies van de stichtingscontroller, heeft de Raad van Toezicht de leden van het College van Bestuur via een leaseconstructie een elektrische auto voor zakelijk gebruik toegekend, inclusief laadpaal op privéterrein. De beloning van de Raad van Toezicht is gebaseerd op de ingeschatte feitelijke omvang van de afzonderlijke functies, waarbij een dagtarief wordt gehanteerd in overeenstemming met het maximum van de Wet Normering Topinkomens gekoppeld aan de inschaling van het College van Bestuur.

Een overzicht van de bezoldiging van bestuurders en toezichthouders in het kader van de WNT is te vinden in [deel 11 van de Jaarrekening](#).

3.2.2.2 Interne organisatiestructuur

Besturingsfilosofie

Onze scholen beschikken over een grote mate van verantwoordelijkheid en zelfstandigheid, maar vormen met elkaar binnen de Carmelstructuur een solidair verbond waarin zij kennis en ervaring delen. Onze besturingsfilosofie is gebaseerd op beginselen van subsidiariteit en verantwoordelijk eigenaarschap: dat wat op het niveau van onze instellingen gedaan kan worden, moet daar ook verantwoord kunnen plaatsvinden. De statutaire verantwoordelijkheid ligt bij het College van Bestuur, onze scholen en dus hun leiders beschikken over een ruim mandaat. Het statutair vastgelegde Convent van Schoolleiders (CvS) bestaat uit de eindverantwoordelijk schoolleiders en leden van de Centrale Directies en adviseert het College van Bestuur gevraagd en ongevraagd over onderwerpen van bovenschools beleid.

Afdracht

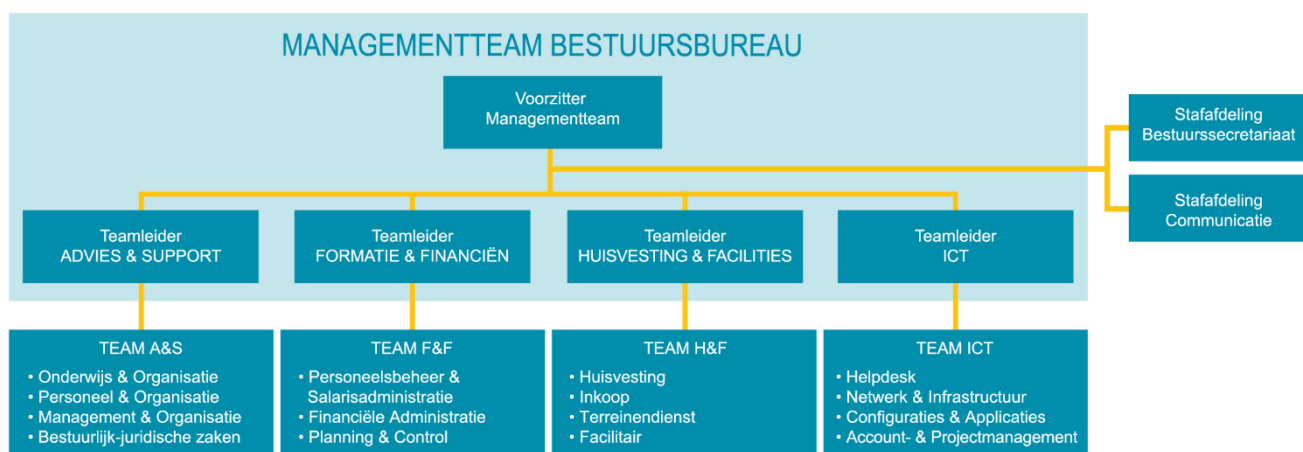
Van de bekostiging die onze scholen van het Rijk ontvangen dragen zij percentage ervan af aan het collectief ten behoeve van onze bestuursorganisatie en onze gezamenlijke voorzieningen. Daarmee

betalen we de bestuursorganisatie (het College van Bestuur en overige bestuursorganen, de controller) en houden we voor de scholen en voor ons bestuursbureau en een aantal gezamenlijke voorzieningen in stand, waaronder een centrale ICT-infrastructuur. Scholen kunnen indien nodig terugvallen op ondersteuning vanuit de solidariteitsregeling van het Carmelcollectief.

Het bestuursbureau

Het bestuursbureau in Hengelo ondersteunt de Carmelscholen, de Carmelwerkstructuur en in het bijzonder de bestuursorganisatie. De medewerkers van het bestuursbureau zijn of generalist binnen een bepaald werkterrein (zoals HR) of specialist op een bepaald vakgebied (zoals inkoop of salarisadministratie).

De kerntaken van het bestuursbureau zijn in vier kernafdelingen ondergebracht. Twee stafafdelingen vervullen (ook interne) stafdiensten. Het bestuursbureau staat onder leiding van een managementteam, een voorzitter en vier teamleiders. De voorzitter draagt de eindverantwoordelijkheid naar het College van Bestuur.



Carmelwerkstructuur

De Carmelwerkstructuur bestaat uit verschillende samenwerkingsvormen en adviesorganen. Het statutair vastgelegde Convent van Schoolleiders (CvS) bestaat uit de eindverantwoordelijk schoolleiders en leden van de Centrale Directies en adviseert het College van Bestuur gevraagd en ongevraagd over onderwerpen van bovenschools beleid.

Het Convent participeert samen met het CvB en het MT van het bestuursbureau in drie beleidsvoorbereidende beraden: het Beraad Onderwijs, het Beraad Werkgeverschap en het Beraad Bedrijfsvoering. Aan de hand van de Carmel Werkagenda adresseren en bespreken zij beleidsontwikkelingen, coördineren activiteiten en stemmen af met verschillende onderdelen van de Carmelwerkstructuur.

Vanuit de beradenstructuur is aan elk onderwerp een eigenaar gekoppeld en een opdrachtformulering uitgewerkt. In de uitwerking zetten we vooral in op de professionals uit de kolom, waarmee het beeld van de professionele cultuur zichtbaar wordt. De verantwoording over de onderwerpen op de Carmel Werkagenda 2021-2022 is uitgewerkt in paragraaf [3.3 Bedrijfsvoering](#).

Naast en gedeeltelijk onder coördinatie vanuit de beraden zijn verschillende samenwerkingsvormen actief: professionele leergemeenschappen, werkgroepen en projecten. Coördinatie en afstemming vindt waar nodig in de beraden plaats, Carmelbrede afstemming gebeurt in de Overlegvergaderingen tussen

CvB en CvS. Het bestuursbureau ondersteunt de beraden met inhoudelijk advies en ambtelijk secretariaat.

Managementgesprek

Normaal gesproken bezoekt het CvB alle instellingen twee keer per jaar. Samen met de eindverantwoordelijke schoolleiders en het team van locatiedirecteuren/teamleiders bespreken zij de voortgang van de instelling. Datzelfde gebeurt met het managementteam van het bestuursbureau. De gesprekken worden gevolgd door een individueel functioneringsgesprek met de eindverantwoordelijke schoolleider. Ter voorbereiding leveren zij een zelfevaluatie aan met een vorm van 360 graden feedback. Van elk gesprek wordt verslag opgemaakt, waarna in een managementbrief doelstellingen en afspraken over en weer worden vastgelegd. In de gesprekken ligt de nadruk op de verbinding van instellingsbeleid (het schoolplan en de bedrijfsvoering) met Koers 2025 door er gerichte vragen over te stellen. In de voorjaarsronde komen o.a. de volgende thema's aan de orde: Koers 2025, kwaliteit van examens, leiderschapontwikkeling, secundaire processen. In de najaarsronde ligt de nadruk op de "harde" onderwijskwaliteit en het vermogen om effectieve invloed op het resultaat te hebben.

3.2.2.3 Bestuur, toezichthouders en nevenfuncties

Leden College van Bestuur

Naam	Mevr. K. van Oort MSM (1963)	Bezoldigd
Rol in CvB	Voorzitter CvB	Ja
Benoeming	September 2017	
Nevenfuncties	Voorzitter Stichting tot Steun aan het Voortgezet Onderwijs Voorzitter Stichting Huisvesting Internationaal Onderwijs Noord Nederland Voorzitter werkgroep Code Goed Onderwijsbestuur Lid Tias Adviesraad MPM/MME Lid Cito Adviesraad PO-VO Lid werkgroep Krimp en Ontgroening VO-raad Lid klankbordgroep Katholiek Onderwijs Verus Lid Raad van Toezicht Pieterskerk Leiden Lid bestuur Orde van St. Pieter	Nee Nee Ja* Nee Ja* Nee Nee Nee Nee

Naam	Dhr. drs. F.H. Mobach (1966)	Bezoldigd
Rol in CvB	Lid CvB	Ja
Benoeming	Oktober 2014	
Nevenfuncties	Voorzitter bestuur SamenSOM Lid bestuur Stichting tot Steun aan het Voortgezet Onderwijs Lid bestuur Stichting Huisvesting Internationaal Onderwijs Noord Nederland Lid ledenadviesraad VO-raad Lid samenwerkingscommissie Onderwijs - VNG Lid bestuur Coöperatie Samen Innoveren/Inkopen/ICT voor Onderwijs Nederland U.A. Lid Raad van Toezicht van De Twentse Zorgcentra	Ja* Nee Nee Nee Nee Ja* Ja

Leden Raad van Toezicht

* Vergoeding wordt uitgekeerd aan Carmel

Naam	Dhr. mr. H.M.C.M. van Oorschot (1952)
Rol in RvT	Voorzitter RvT Voorzitter Renumeratiecommissie Lid Commissie Identiteit
Benoeming	April 2019, aftredend in 2023 en herbenoembaar
Hoofdfunctie	n.v.t.
Nevenfuncties	Voorzitter RvT Elizabeth-Tweestedenziekenhuis Tilburg Voorzitter bestuur Stichting Peerke Donders Tilburg Voorzitter RvC Rabobank Tilburg e.o. Lid bestuur Stichting Wetenschappelijk Onderwijs en Onderzoek Nederlandse Defensie-academie

Naam	Mw. mr. R.H.M. Jansen MPA (1956)
Rol in RvT	Vicevoorzitter Raad van Toezicht Lid Auditcommissie en Lid Renumeratiecommissie
Benoeming	Januari 2015, aftredend op 1 januari 2023 en niet herbenoembaar
Hoofdfunctie	Voorzitter Raad van Bestuur Stichting Slachtofferhulp Nederland en Stichting Perspectief Herstelbemiddeling
Nevenfuncties	Senior rechter bij de Rechtbank Midden-Nederland Lid Raad van Toezicht Zuyderland, Sittard/Geleen Voorzitter Externe Klachtencommissie Partos, Amsterdam Member Advisory Board of the Master Victimology and Criminal Justice at Tilburg University Lid Raad van Advies Expertisecentrum Veiligheid, Avans Hogeschool, 's Hertogenbosch Lid Bestuur Letselschaderaad, Den Haag Member Board of Victim Support Europe, Brussel (per 1-11-2021)

Naam	Dhr. prof. dr. C. Bakker (1963)
Rol in RvT	Voorzitter Commissie Identiteit (Kwaliteitszetel die de Orde van Karmelieten toekomt op grond van de statuten) Tijdelijk lid Commissie Kwaliteit Onderwijs Leraren (versterking tot aan de zomer)
Benoeming	Oktober 2018, aftredend in 2022 en herbenoembaar
Hoofdfunctie	Hoogleraar 'Levensbeschouwelijke vorming' Universiteit Utrecht Lector 'Normatieve Professionalisering' Hogeschool Utrecht
Nevenfuncties	Onderwijsadviseur/begeleider Utrechtse Adviesgroep voor Identiteit, Levensbeschouwing en Onderwijs Lid Bestuur van Het Haagsche Genootschap Lid Adviescommissie PO-Raad Lid Advisory Board van het British Journal of Religious Education Lid Redactie Waxmann publishers, Münster/New York Lid van de Wetenschappelijke Raad van Verus Lid Bestuur Het Simonshuis, Utrecht

Naam	Prof. dr. F.L.J.M. Brand-Gruwel (1964)
Rol in RvT	Voorzitter Commissie Kwaliteit Onderwijs en Leraren (Kwaliteitszetel vanuit de GMR) Portefeuillehouder 'Organisatiekunde en Arbeidsverhoudingen'
Benoeming	December 2019, aftredend in 2023 en herbenoembaar
Hoofdfunctie	Lid College van Bestuur Zuyd Hogeschool
Nevenfuncties	Hoogleraar Onderwijswetenschappen Open Universiteit (0-aanstelling) Lid Adviesraad Interuniversitair Centrum voor Onderwijswetenschappen (ICO) Lid Adviesraad Beroepsvereniging van Mediathecarissen in het Onderwijs (BMO) Lid Raad van Toezicht Stichting Kempenhaeghe, Heeze Lid Onderwijsadviesgroep RINO Zuid

Naam	Dr. L.J.F. Cornelissen (1977)
Rol in RvT	Lid Commissie Kwaliteit Onderwijs Leraren Portefeuillehouder 'Onderwijs'
Benoeming	Oktober 2019, aftredend in 2023 en herbenoembaar
Hoofdfunctie	Associate professor en programmagroep leider Onderwijswetenschappen, Universiteit van Amsterdam Affiliated Lecturer, Faculty of Education, University of Cambridge Lector Educational Sciences and Innovation, Joint training institute of the Dutch judicial system and the Public Prosecution Service (SSR)
Nevenfuncties	Lid van de Wetenschappelijke Raad, Master Professioneel Meesterschap, Hogeschool van Amsterdam Lid van de wetenschappelijke adviesraad van NSO-CNA Leiderschapsacademie, Diemen Lid Raad van Toezicht Almeerse Scholengroep (ASG)

Naam	Dhr. drs. F.C. Gronsveld (1961)
Rol in RvT	Lid Auditcommissie
Benoeming	Oktober 2016, aftredend in 2024 en niet herbenoembaar
Hoofdfunctie	Voorzitter College van Bestuur STC-Group
Nevenfunctie	Bestuurslid Stichting Examen in Transport en Logistiek (ESTEL) Bestuurslid Educatief Informatie Centrum Mainport Bestuurslid Nederlandse Vereniging van vakinstellingen

Naam	Dhr. prof. dr. O.C. van Leeuwen RA (1961)
Rol in RvT	Voorzitter Auditcommissie
Benoeming	April 2019, aftredend in 2023 en herbenoembaar
Hoofdfunctie	Partner Improven Hoogleraar Bestuurlijke Informatieverzorging Vrije Universiteit Amsterdam
Nevenfuncties	Extern lid Examencommissie IBE Hogeschool Utrecht Voorzitter RvA The Way Forward Voorzitter van het College van Kerkrentmeesters van de Protestantse Gemeente Maarssen Secretaris/penningmeester van Stichting maandblad voor accountancy en bedrijfseconomie

3.2.3 Naleving branchecode

3.2.3.1 Code Goed Onderwijsbestuur VO 2019

De “Code Goed Onderwijsbestuur VO 2019” is het voor de sector VO geldende kader voor het realiseren van een goed bestuur in het voortgezet onderwijs. Het spreekt voor zich dat wij ons aan de Code verbinden en voldoen aan de regels en richtlijnen (zie ook de volgende paragraaf).

De Code gaat uit van de principes verantwoordelijkheid, professionaliteit, integriteit en openheid. Deze kennen een ‘pas toe én leg uit’ karakter. Het College van Bestuur en de Raad van Toezicht maken in hun handelen zichtbaar hoe zij de Code toepassen. Dit betekent ook dat het College van Bestuur, de Raad van Toezicht en de GMR over deze principes het gesprek met elkaar voeren.

Naast de bovengenoemde branchecode gelden de volgende beleidsstukken en reglementen:

- [Statuten](#)
- [Treasurystatuut](#)
- [Klachtenregeling](#) (zie ook [paragraaf 3.2.4.3](#))
- [Klokkenluidersregeling](#)
- [Integriteitscode](#)

3.2.3.2 Ontwikkelingen op het gebied van governance

De maximale zittingstermijn van de leden van de Raad van Toezicht is in 2021 aangepast in onze statuten conform de bepalingen in de Code Goed Onderwijsbestuur VO 2019. De oude maximale zittingstermijn was 3 x 3 jaar, de nieuwe maximale zittingstermijn is 2 x 4 jaar.

3.2.4 Omgeving

3.2.4.1 Horizontale verantwoording

Onze scholen zijn onderdeel van de lokale gemeenschap. Los van de door wet- en regelgeving verplichte ‘verticale verantwoording’ vinden we het belangrijk om steeds in verbinding en dialoog te blijven met die omgeving: ouders, leerlingen, stakeholders en partners. Niet (alleen) omdat het moet, maar omdat we de band met hen intrinsiek als onmisbaar en onverbrekelijk beschouwen.

Daarom betrokken we bij de totstandkoming van de nieuwe strategische beleidskoers (Koers 2025) ook nadrukkelijk de lokale omgeving. We nodigden niet alleen leerlingen, medewerkers en ouders uit om input te leveren, ook externe stakeholders van alle Carmelscholen kregen de gelegenheid mee te praten. Meer hierover staat beschreven in [paragraaf 3.4 ‘Continuïteit’](#).

Het College van Bestuur voert periodiek overleg met de (bovenschoolse) GMR. Deze bestaat uit een afvaardiging van medewerkers, leerlingen en ouders.

Er zijn ook lokale vormen van horizontale verantwoording: alle Carmelscholen hebben ouder- en leerlingraden, en zij hebben contact met hun lokale gemeenschap. Bijvoorbeeld via lokale adviesraden, waarin vertegenwoordigers van bijvoorbeeld het lokale bedrijfsleven of maatschappelijke dienstverlening zijn vertegenwoordigd. Soms bezoekt het CvB op uitnodiging een bijeenkomst.

Gegevens over de kwaliteit van alle Carmelscholen zijn terug te vinden op de website van [Scholen op de kaart](#) (onderdeel van [Vensters](#)). Horizontale verantwoording is ook onderdeel van onze communicatiestrategie; via mediakanalen als Twitter, Facebook, LinkedIn en het periodiek verschijnende [Carmel Magazine](#) geven wij inzicht in de manier waarop Carmelbeleid (Koers 2025) vorm krijgt in de praktijk van de scholen.

Hierbij lichten we zoveel mogelijk het verband toe tussen het beleid zelf en de totstandkoming ervan in de praktijk via het samenspel tussen scholen en bestuursbureau, scholen onderling en/of belanghebbenden en partners en in de Carmelwerkstructuur. Met name via de social mediakanalen is er online constant interactie en verbinding.

3.2.4.2 Medezeggenschap

Het spreekt voor zich dat iedere Carmelschool een eigen Medezeggenschapsraad (MR) heeft, waarin medewerkers, ouders en leerlingen vertegenwoordigd zijn. Daarnaast kiezen enkele Carmelscholen voor het instellen van deelraden op locatie.

Op Stichtingsniveau is er een [Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad \(GMR\)](#), waarin vertegenwoordigers vanuit de MR'en op schoolniveau regelmatig vergaderen over schooloverstijgende beleidsaangelegenheden. De GMR vergadert ook een aantal keren per schooljaar met het College van Bestuur en spreekt periodiek met (leden van) de Raad van Toezicht.

De GMR heeft enkele commissies, bijvoorbeeld voor het organiseren van studiedagen. Bij belangrijke aanbestedingen heeft de GMR zitting in aanbestedingscommissies. De GMR brengt advies uit over benoemingen in de Raad van Toezicht, en heeft een actieve rol en functie in wervingsprocedures van leden van het College van Bestuur.

Leden van de GMR en van de deelraden op Carmelscholen bieden we bij entree een scholingstraject, in samenwerking met de AOb.

Een reflectie van de medezeggenschap op de realisatie tot nu toe, de betrokkenheid van belanghebbenden en de facilitering van de medezeggenschap is te lezen in [Bijlage 5](#).

3.2.4.3 Afhandeling klachten

(Ex)-leerlingen, ouders/voogden/verzorgers van een minderjarige (ex)-leerlingen, personeelsleden, vrijwilligers die werkzaamheden verrichten voor Carmel, en/of personen die anderszins deel uitmaken van de school, kunnen klachten uiten over gedragingen en beslissingen (of het uitblijven ervan) van het College van Bestuur, de schoolleiding en iedereen die verder in en voor de school werkzaam is.

Mocht zich op de school een klacht zoals hiervoor aangeduid voordoen, dan behandelen wij deze op passende wijze. In de regel zullen klachten van eenvoudige aard zijn en binnen de school tussen betrokkenen worden opgelost.

Soms zijn er echter klachten die niet via die weg kunnen worden opgelost. Deze worden dan eerst voorgelegd aan de schoolleiding. Als deze eerste behandeling, in de waarneming van de klager, ook niet leidt tot een bevredigende oplossing van de klacht, dan kan de klager zich wenden tot de centrale directie of rector. Deze neemt vervolgens een beslissing.

De klager kan zijn klacht overigens altijd gedurende de behandeling van de klacht door de school voorleggen aan de Klachtencommissie. In onze [Klachtenregeling](#) is vastgelegd hoe wij omgaan met klachten. De regeling ligt ter inzage op het schoolsecretariaat. Ook kan via het schoolsecretariaat een exemplaar worden opgevraagd.

In het verslagjaar heeft de Klachtencommissie drie binnengekomen klachten als volgt behandeld:

- Klacht over mondkapjesplicht (ongegrond)
- Klacht over handelswijze school na grensoverschrijdend gedrag (deels gegrond)
- Klacht over opgelegde schorsing (ongegrond).

Daarnaast zijn negen klachten in de voorfase afgehandeld door de schoolleiding.

3.2.5. Verslag toezichthoudend orgaan (onderdeel B3 uit de continuïteitsparagraaf)

3.2.5.1 Uitvoering van taken, wijze van ondersteuning en advisering bestuur

Toezicht houden, adviseren en ondersteunen

De Raad van Toezicht ziet toe op het besturen door het College van Bestuur van Stichting Carmelcollege en haar instellingen. De specifieke taken van de Raad van Toezicht zijn verwoord in de [statuten](#). Met inachtneming van verantwoordelijkheden en rollen is de Raad in een vroegtijdig stadium betrokken bij gedachtenontwikkeling rondom een aantal strategische onderwerpen. Hierover vinden dan op de goede momenten open gesprekken plaats: reflectief, ondersteunend en besluitvormend, waar van toepassing.

Samenstelling

De Raad bestaat uit minimaal vijf en maximaal negen personen. Een lid van de Raad van Toezicht wordt voor een periode van vier jaar benoemd en kan daarna nog eenmaal voor dezelfde periode worden herbenoemd, dus in totaal voor een maximale periode van acht jaar. De leden van de Raad van Toezicht worden benoemd door de Raad zelf. Ze hanteert daarvoor richtlijnen, die zijn vastgelegd in het document 'Taak en profiel van de Raad van Toezicht'. Bij wervingsprocedures zijn leden van het College van Bestuur, het bestuur van de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad en het bestuur van het Convent van Schoolleiders als adviseur actief betrokken.

De Raad is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het bestuur en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. Elk lid van de Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor het geheel (totaal van alle besluiten) en moet vanuit overzicht hoofdlijnen van het totale beleid beoordelen om daardoor bij te dragen aan evenwichtige oordeelsvorming. Elk lid beschikt daarnaast over de specifieke deskundigheid die noodzakelijk is voor het vervullen van zijn taak, binnen zijn rol in de Raad. Een lid voert zijn taak uit zonder last of ruggespraak, vanuit een onafhankelijke en onpartijdige instelling ten opzichte van alle belangengroepen.

De leden van de Raad representeren gezamenlijk de levensbeschouwelijke eenheid in verscheidenheid die in de "Doelstellingen en missie" van de statuten van Carmel omschreven is. De samenstelling van de Raad gedurende het verslagjaar is te lezen in [paragraaf 3.2.2.3](#).

Commissies

De Raad van Toezicht kent een aantal commissies, te weten de Auditcommissie, de Remuneratiecommissie, de Commissie Kwaliteit Onderwijs en Leraren en de Commissie Identiteit. De commissies stellen de Raad in staat om het toezicht op de onderscheiden deelgebieden grondig voor te bereiden en de informatievoorziening naar de Raad te verbreden. Tegelijk zijn commissiebijeenkomsten momenten van inhoudelijke verkenning, feedback en advies. Deelnemers aan bijeenkomsten van de commissies zijn de leden van het College van Bestuur en in een aantal gevallen vertegenwoordigers uit de kring van schoolleiders. In [paragraaf 3.2.2.3](#) is weergegeven hoe de commissies zijn samengesteld. Met name de Auditcommissie richt zich op het toezien op de doelmatige aanwending van de rijksmiddelen. Dit doen zij onder andere door bij het bespreken van de meerjarenbegroting een opbouwende doch kritische houding aan te nemen en door het onderhouden van nauwe contacten met onze accountant, zowel bij het bepalen van de controlestrategie als bij het periodiek bespreken van de uitkomsten van de controlewerkzaamheden.

Vergaderingen en andere contactmomenten

De Raad vergadert vijf keer per jaar met het College van Bestuur. Het College informeert de Raad gedurende het jaar via voortgangsrapportages. Verder houdt de Raad een jaarlijkse evaluatievergadering, deels onderling en deels gezamenlijk met het College van Bestuur.

De vergaderingen worden voorbereid door het College van Bestuur, de agenda wordt in overleg tussen de voorzitters van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur opgesteld. De Raad van Toezicht en haar commissies worden ambtelijk en secretariael ondersteund vanuit het bestuursbureau.

De voorzitter van de Raad overlegt regelmatig met de voorzitter van het College van Bestuur, onder meer ter voorbereiding op elke Raadsvergadering. De voorzitters van de commissies Kwaliteit Onderwijs en Leraren en Identiteit voeren geregeld agendaoverleg met de leden van het College van bestuur en de toegevoegd secretaris. De voorzitter van de Auditcommissie heeft geregeld informeel overleg met het aangewezen lid College van Bestuur over de verdere ontwikkeling van de bedrijfsvoering van de Stichting en de Carmelscholen.

De voorzitter en vicevoorzitter van de Raad overleggen in ieder geval twee keer per jaar met het dagelijks bestuur van de GMR. Ook bezoeken voorzitter en vicevoorzitter een voltallige GMR-vergadering, inclusief de overlegvergadering de GMR met het College van Bestuur. Via het dagelijks bestuur van het Convent van Schoolleiders wordt feedback opgehaald.

Indien mogelijk nemen leden van de Raad deel aan andere activiteiten als een Schoolleidingendag en Carmelbrede werkconferenties. De honorering is hierop afgestemd en valt binnen de kaders van het wettelijk maximum (zie [deel 11 van de Jaarrekening](#)).

3.2.5.2 Resultaten van handelen in 2021

Wijziging statuten

In navolging van het eind 2020 geactualiseerde beleidskader, zijn de statuten gewijzigd. In overeenstemming met de Code Goed Onderwijsbestuur 2019 is de totale maximale zittingstermijn voor leden van het intern toezicht acht jaar geworden. Voor de lopende benoemingen koos de RvT in december 2020 voor twee benoemingen van vier jaar die direct toegepast worden op de lopende benoemingen, met een maximum van acht jaar in totaal.

Bezetting Raad van Toezicht

De herbenoeming van mevrouw R. Jansen (begin 2021) was nog onder vigeur van de oude statuten, dat wil zeggen voor de derde en laatste termijn van drie jaar. Onder de nieuwe statuten loopt haar zittingstermijn af in 2023, vanwege de daarin vastgelegde maximale zittingsduur van acht jaar. Op deze manier wordt vormgegeven aan de overgangsbepaling in de nieuwe statuten.

De benoeming van de heer C. Bakker zou oorspronkelijk in 2021 expireren, maar vanwege de toepassing van de statutenwijziging op zittende leden loopt zijn (eerste) benoemingstermijn nu door tot en met 2022.

Vanwege dezelfde wijziging is de zittingstermijn van de heer Van Oorschot verlengd naar 2023 (was 2022), evenals de zittingstermijnen van de heren Cornelissen en Van Leeuwen en mevrouw Brand - Gruwel. De termijn van de heer Gronsveld loopt door tot en met 2024 (vanwege de maximale zittingstermijn van acht jaar).

Beoordeling functioneren Raad van Toezicht

De Raad bespreekt jaarlijks uitvoerig haar functioneren tijdens een daarvoor bestemde bijeenkomst. Deze vond vanwege de coronamaatregelen plaats in januari 2022¹. Nadere verantwoording hierover vindt derhalve plaats in het verslag RvT in het bestuursverslag van 2022.

¹ De conclusie was dat de Raad goed heeft gefunctioneerd.

Beoordeling functioneren College van Bestuur

De Raad van Toezicht stelt de leden van het College van Bestuur aan. De Raad beoordeelt jaarlijks het functioneren van het College. Vanwege de coronamaatregelen zijn de functioneringsgesprekken met het CvB begin 2022 gevoerd². Nadere verantwoording hierover vindt derhalve plaats in het verslag RvT in het bestuursverslag van 2022.

Werkbezoeken en contactmomenten

In april 2021 heeft de Raad een digitaal werkbezoek gebracht aan het Etty Hillesum Lyceum. In het najaar bracht zij een fysiek bezoek aan Carmelcollege Emmen.

Vanwege de beperkende maatregelen omtrent het coronavirus en de focus van de scholen op de voor het onderwijs essentiële zaken is het niet gelukt om het tweejaarlijkse overleg te laten plaatsvinden tussen de vicevoorzitter en de voorzitter RvT en het dagelijks bestuur van de GMR.

Belangrijkste vraagstukken

In het verslagjaar vergaderde de Raad vijf keer, waarvan twee keer online. Steeds is daarbij ruimte gemaakt voor verdiepend thematisch gesprek. De vergaderagenda en de inhoudelijke bespreking van thema's zijn voorbereid door de ambtelijk secretaris, in samenspraak met het College van Bestuur. De volgende onderwerpen kwamen in het verslagjaar in thematische bespreking aan de orde:

- Competenties RvT
- Corona en onderwijs/Nationaal Programma Onderwijs
- Toekomstbestendige bedrijfsvoering: besturingsmodel en organisatiestructuur van bedrijfsvoering
- Onderwijs en corona

Naast de bespreking van diverse trimesterrapportages, periodieke rapportages College van Bestuur en thema's uit de diverse commissies zijn in het verslagjaar de volgende belangrijkste onderwerpen aan de orde geweest:

- Personele zaken: honorering RvT, bezoldiging CvB, personele mutaties in schoolleidingen, voorbereidingen beoordelen functioneren RvT en CvB.
- Bedrijfsvoering/financiële zaken: Toekomstbestendige Bedrijfsvoering, bedrijfsvoeringsapplicaties, strategisch huisvestingsplan, Jaarverslag 2020, meerjarenbegroting 2022-2026 en begroting 2021, leerlingaanmeldingen, ICT.
- Strategie: Koers 2025 en verdere proces, gezamenlijk vmbo Almelo.
- Onderwijs: onderwijs en organisatie gedurende de coronapandemie, NPO, examenresultaten, kwaliteitsborging, bestuurlijk Inspectietoezicht.
- Overig: organiseren themabijeenkomst RvT's grote schoolbesturen (Carmel, OMO, CVO, Stichting LVO en Lucas), wijziging statuten, model/disciplines RvT, kansenongelijkheid, identiteit en waardengericht onderwijs.

Hengelo, 29 juni 2022

De Raad van Toezicht,

dhr. mr. H.M.C.M. van Oorschot (voorzitter)

mw. mr. R.H.M. Jansen MPA (vicevoorzitter)

dhr. prof. dr. C. Bakker

mw. prof. dr. F.L.J.M. Brand-Gruwel

dhr. dr. L.J.F. Cornelissen

dhr. drs. F. Gronsveld

dhr. prof. dr. O. van Leeuwen RA

² De conclusie was dat het College goed heeft gefunctioneerd.

3.3 Bedrijfsvoering: realisatie 2021 en toekomst

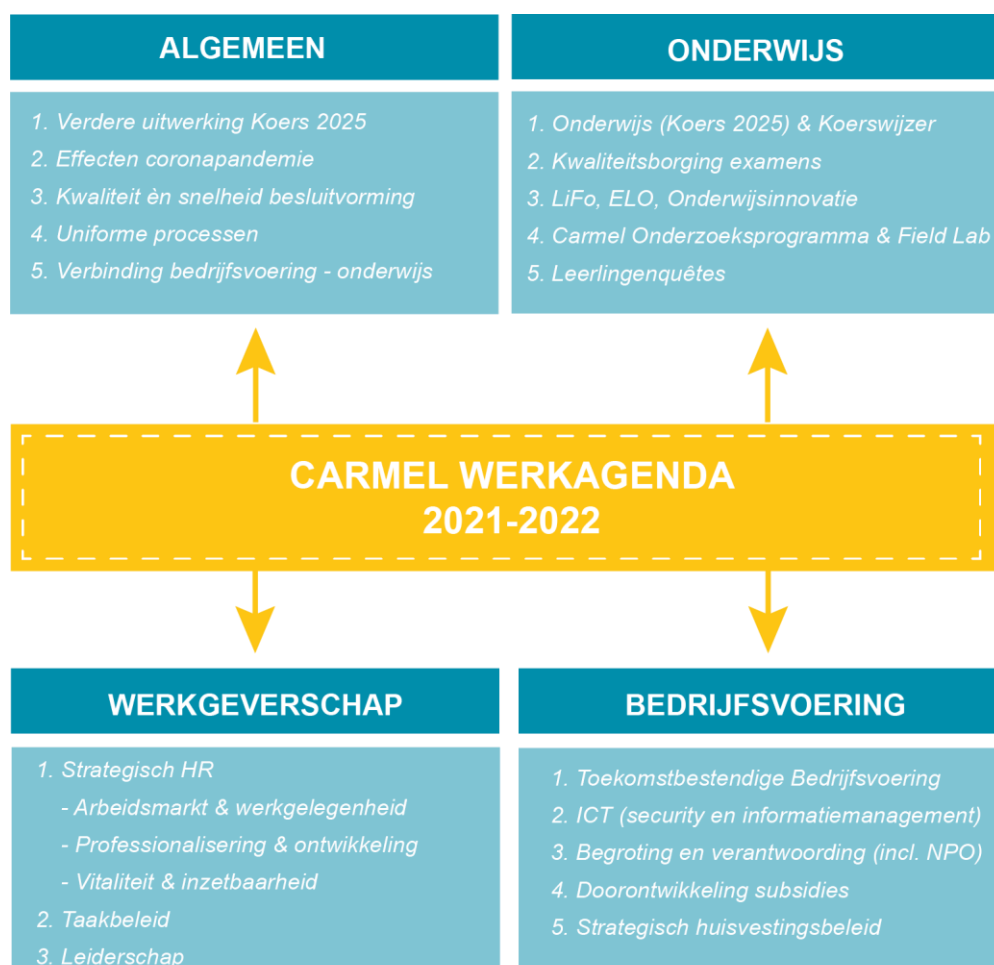
3.3.1 Koers 2025

In 2020 hebben we onze beleidskoers voor de periode 2020-2025 geformuleerd. Een vereenvoudigde samenvatting ([publieksversie](#)) en een [complete versie](#) van Koers 2025 zijn online gepubliceerd. Ons voornemen voor 2021 was dat alle Carmelinstellingen Koers 2025 zouden vertalen naar de plannen voor de instellingen en de locaties. [Dat is gerealiseerd](#). Een volgende stap is dan het uitvoeren van een midterm review in 2022, die de opbrengsten halverwege de Koersperiode in beeld brengt, waarna vervolgacties geïnitieerd kunnen worden.

Koers 2025 bevat [rubrics](#) als ontwikkelinstrument waarmee doelen en speerpunten worden beschreven. Succescriteria maken duidelijk wat daarvan in 2025 zichtbaar en merkbaar moet zijn, waardoor de inhoud verder wordt geconcretiseerd. Deze aanpak is door de Universiteit Twente voorzien van een wetenschappelijke onderbouwing. Een beleidsdoel voor 2021 was dat rubrics op schoolniveau nader zouden worden uitgewerkt. Dit is gedeeltelijk gerealiseerd. Vooral omdat scholen vanwege de coronaperikelen hun handen vol hadden aan het op gang houden van de lopende processen. Dit beleidsvoornemen blijft dus staan voor het jaar 2022.

3.3.1 Carmel Werkagenda 2021

Onze prioriteiten voor het verslagjaar hebben we vastgelegd in de Carmel Werkagenda 2021. Uiteraard houden deze rechtstreeks verband met de strategische doelen uit onze Koers 2025.



3.3.2 *Impact coronapandemie*

3.3.2.1 **Feitelijke impact gedurende het jaar 2021 op de bedrijfsvoering/financiën**

Ten tijde van het opmaken van dit jaarverslag lijkt de Covid-19 pandemie voor het overgrote deel achter de rug. Vanzelfsprekend hebben wij in de afgelopen jaren ook veel hinder ondervonden van deze pandemie.

Dankzij de grote inzet en flexibiliteit van onze medewerkers en dankzij de goed werkende ICT-infrastructuur hebben we echter de uitdagingen op goede wijze het hoofd kunnen bieden. Daarbij zijn we uiteraard geconfronteerd met extra kosten op het gebied van bijvoorbeeld hygiëne en hebben wij in veel van onze gebouwen op eigen kosten CO₂-meters geplaatst, op het moment dat hiervoor nog geen landelijke vergoedingsregeling gold.

In 2021 hebben wij echter vanuit diverse financiële regelingen extra bekostiging mogen ontvangen om goed in te kunnen spelen op geconstateerde achterstanden bij (individuele) leerlingen en een stevige start te kunnen maken voor nieuwe leerlingen in hun eerste schooljaar. De hieraan gerelateerde extra inzet van mensen en middelen zal naar verwachting ook de komende jaren voortduren, hoewel we verwachten dat het lerarentekort ons nog parten zal blijven spelen.

Aan de kostenkant van de exploitatie zien wij dat de loonkosten hoger zijn dan verwacht. In de begroting werd namelijk rekening gehouden met een lichte daling van de formatie als gevolg van de lagere leerlingenaantallen, maar onze scholen zijn bij de start van het nieuwe schooljaar bewust voorzichtig te werk gegaan op het gebied van inkrimpen van de formatie, mede vanwege de in de voorgaande alinea geduide additionele bekostiging. Het financiële effect hiervan is zichtbaar in de in december 2021 goedgekeurde meerjarenbegroting 2022-2026, waarin, naast een uitputting van de gevormde bestemmingsreserves, een negatief regulier exploitatieresultaat is begroot in de jaren 2022 tot en met 2024.

Ten aanzien van de huisvestingskosten is een tweeledig beeld te zien: enerzijds zijn door de beperkte opening en beschikbaarheid van de gebouwen geplande investeringen ten dele later dan gepland of nog niet uitgevoerd; anderzijds zijn met name op het gebied van schoonmaak- en energiekosten veelal extra kosten gemaakt in het kader van extra hygiëne en extra stookkosten door hogere natuurlijke ventilatie. Ook heeft in 2021 een inhaalslag op onderhoudsuitgaven plaatsgevonden, waardoor de huisvestingskosten per saldo ruim € 1,3 miljoen hoger lagen dan begroot.

Lange termijn

De bekostiging voor Carmel wordt tot nu toe niet in negatieve zin beïnvloed door Corona. In de VO-sector vindt de bekostiging grotendeels plaats op basis van het aantal leerlingen en tot nu toe is het daarbij gehanteerde tarief bij alle bezuinigingen buiten schot gebleven. Anticiperen op een economische krimp lijkt daarom niet nodig.

Aan de andere kant, de situatie is lastig te overzien. Op langere termijn zijn wellicht nog wel nadelige financiële effecten te verwachten, voortkomend uit een sterk oplopende staatsschuld en de zeer sterk krimpende baten bij gemeenten, die wellicht ook effect zullen hebben op ook de publieke sector en dus het onderwijs. Bijvoorbeeld in de sfeer van bouwelijk beleid, dat voor een belangrijk deel gedecentraliseerd is naar gemeenten. Dat kan, in combinatie met de effecten van leerlingendaling en het op termijn wegvallen van NPO-bekostiging, leiden tot stapeling van risico's waarbij de bekostiging van zowel onze medewerkers als onze huisvesting onder druk kan komen te staan.

Daarnaast vindt een steeds nadrukkelijker op de voorgrond tredende discussie plaats over de (landelijke) kwaliteit van het onderwijs, al eerder geconstateerd in het discussiestuk “Toekomst van het onderwijs”, maar nu aangejaagd door het zichtbaar worden van achterstanden bij leerlingen vanwege de Coronapandemie. In het recent uitgebrachte rapport “De Staat van het Onderwijs 2021” wordt aangegeven dat de huidige crisis benut moet worden als unieke kans om structurele verbeteringen in onderwijs door te voeren.

Wij verwachten echter wel dat de geopperde verbeteringslag (‘geen reparatie maar renovatie’) ertoe zal leiden dat ook aan de kant van de OCW-bekostiging aanpassingen zullen worden doorgevoerd, zodat we ook daadwerkelijk in staat zullen zijn om gehoor te geven aan deze oproep.

3.3.2.2 Feitelijke impact gedurende het jaar 2021 op onderwijs en werkgeverschap

De ontwikkeling van de coronapandemie heeft in de afgelopen twee jaar laten zien hoe ingrijpend een dergelijke crisis kan zijn. En hoe onzeker en dus onvoorspelbaar het verloop. Niet alleen voor de continuïteit van het onderwijs, maar ook voor de gezondheid en het welbevinden van onze leerlingen en onze medewerkers. De crisis heeft ons gebracht tot nieuwe vormen van organiseren en communiceren binnen onze stichting, bijvoorbeeld vanuit het Carmel crisisteam corona. Het heeft zeker waarde gehad, vooral op het gebied van snelle uitwisseling en het adequaat aanleveren en uitwisselen van instrumenten, afwegingskaders, kennis en ervaringen. Het heeft ook nieuwe initiatieven vanuit het Convent van Schoolleiders en de Carmelwerkstructuur opgeleverd, zoals die rond het Nationale Programma Onderwijs of examinering. We koesteren deze ervaringen, werken ze verder uit en bedden ze in in werkvormen die passen binnen onze Carmelwerkstructuur. Gedeelde professionaliteit, gedeeld eigenaarschap en samenwerken zijn de pijlers.

In 2021 is wederom voor lagere periodes ‘onderwijs op afstand’ gegeven. Dat varieerde van volledige online lessen tot en met opdrachten in de digitale leeromgeving. Waar nodig hebben we leerlingen voorzien van een laptop en een internetverbinding. Er was nadrukkelijk ook aandacht voor de sociaal-emotionele ontwikkeling van de leerlingen dankzij extra inzet van de mentoren.

Het uitgangspunt was steeds om het onderwijs zo lang het kon zowel fysiek als digitaal vorm te geven. Daarbij speelden wisselende lokale omstandigheden een grote rol: sommige scholen hadden veel en andere juist weinig besmettingen en dus uitval van leerlingen of docenten. Maatregelen moesten daarom steeds ook lokaal worden aangepast, in overleg met de GGD en het CvB.

In 2021 kenden de centrale schriftelijke examens een extra ‘derde tijdvak’. Daarnaast is een groot deel van onze extracurriculaire activiteiten komen te vervallen, zowel in het voorjaar als bij de start van het nieuwe schooljaar.

In het kader van de kwaliteit van bestuurlijk handelen in de coronasituatie heeft de Inspectie twee gesprekken georganiseerd. Eén met het College van Bestuur en één bezoek aan de vmbo-locatie van het Bonhoeffer College in Enschede. Van deze bezoeken werden geen aparte rapporten gemaakt door de Inspectie, maar ze dienden om informatie te vergaren voor een publicatie van het thema Onderwijs en Corona. De vraag bij het eerste gesprek was welke bestuurlijke interventies plaats hebben gevonden om de uitdaging van onderwijs in Coronatijd aan te gaan. Het door Carmel gevoerde onderwijsbeleid met betrekking tot de Coronaperiode werd benoemd als een voorbeeld voor andere besturen.

Beknopt chronologisch overzicht

In januari konden op alle scholen een alternatieve invulling van de traditionele open dagen worden georganiseerd. Ook de leerlingen die vanuit het basisonderwijs binnenkomen hebben niet een ideale onderwijstijd achter de rug. Er was veel aandacht om leerlingen zowel bij te spijkeren als door middel

van dakpanbrugklassen een uitstel te geven voor het plaatsen op het definitieve onderwijsniveau. Een uitgestelde keuze past ook uitstekend in de Carmelkoers. Door het andere verloop van de open dagen en ook de oproep om leerlingen kansrijk te plaatsen, hadden de basisscholen meer tijd nodig voor het adviseren van de leerlingen. Het aanmeldproces verliep daardoor langer dan in de voorgaande jaren.

In maart mochten de leerlingen weer 1 dag per week fysiek naar school. Eind mei mochten de scholen weer open en kon de anderhalvemeterregel worden losgelaten. Veel locaties waren blij om de leerlingen weer als groep te mogen ontvangen, maar er was ook een aantal zorgpunten. Een deel van het personeel had twijfels bij de eigen veiligheid in de scholen. Een groot deel van hen was immers nog niet volledig gevaccineerd en de naleving van twee keer per week testen van medewerkers en leerlingen kon niet gegarandeerd worden. Op sommige scholen was de testbereidheid laag. Ook hebben wij een aantal gebouwen waar de RIVM-richtlijnen omtrent ventilatie echt niet na te komen zijn. Voor deze locaties was er op grond van deze uitgangspunten een aangepast programma. Er is een enquête uitgezet over de wijze waarop de heropening van de scholen mogelijk zou zijn en welke beperkingen aan de orde zouden zijn met het oog op een veilige werkomgeving en de verantwoordelijkheid naar de kwetsbare collega's.

Hierbij waren er wederom zorgen over de centrale examens. De huidige examenleerlingen hebben de hele bovenbouwperiode vrijwel in de coronaregimes gezeten. Gelukkig zijn er opnieuw speciale maatregelen getroffen rondom de examens.

Na de zomervakantie werd op alle scholen weer fysiek onderwijs gegeven. Er was veel aandacht voor de sociale cohesie in de groepen. De eerste NPO-programma's werden gestart. Op een incident in Gouda na waren er geen grotere groepen leerlingen of medewerkers die in quarantaine moesten. Met de toename van het aantal besmettingen en de maatregelen die weer voor de scholen gingen gelden belandden we weer in een nieuwe fase. De scholen waren blij dat zij open mochten blijven. Na een positief begin werd steeds meer duidelijk over de impact van de lockdown op onze leerlingen. Niet alleen eventuele leerachterstanden maar vooral sociaal-emotionele problemen kwamen aan de oppervlakte. Leerlingen voelden zich nadrukkelijk ongelukkiger dan voor de coronaperiode. Onzekerheid, weinig perspectief en de nieuwe maatregelen versterkten een gevoel van onbehagen. Ook het weer met een groep leerlingen in de klas zijn levert weer de dynamiek van je eigen plek in de groep veroveren op. Verminderde concentratie en korte lontjes vormden een grotere uitdaging op voor de school. De wachttijden bij de jeugdzorg liepen steeds verder op. Voor de mensen in het onderwijs werd nog maar eens duidelijk dat een schoolsluiting echt niet de oplossing is.

De opkomst van de Omikronvariant had ook impact voor scholen. In december hebben we veel inzet gepleegd in de lobby voor het openhouden van de scholen in verband met de impact die sluiting heeft op zowel de emotionele ontwikkelingen als de leerprestaties van leerlingen. Echter, de overheid heeft op het allerlaatste moment de scholen voor VO doen sluiten in de laatste week voor de kerstvakantie. Examenleerlingen mochten wel onderwijs volgen en moesten ook hun schoolexamens maken, kwetsbare leerlingen waren ook welkom. Veel scholen hebben deze week de mentoren gevraagd om gesprekken te voeren met hun leerlingen, sommigen hebben hun leerlingen allemaal een presentje gebracht. Aandacht en een hart onder de riem was het uitgangspunt. Vanwege verzuim en uitval van medewerkers en leerlingen kon een aantal NPO programma's in deze periode nauwelijks doorgang vinden.

Bij het personeel was, naast de extra inzet voor het inlopen van achterstanden op de vakgebieden, de toegenomen dynamiek ook een verzwarende factor. De betrokkenheid van de mensen is erg groot en juist dat leidde soms tot overbelasting. Omdat de meeste scholen ingezet hebben op eigen mensen bij de NPO-programma's was de rek eruit bij het invallen voor collega's bij ziekte. Vervangers zijn niet

meer op de markt, omdat alle scholen geprobeerd hebben om deze mensen voor het NPO-programma in te zetten. Ondanks het feit dat het aantal mensen met een coronabesmetting in de school relatief laag was, was het ziekteverzuim hoger dan voor de periode met corona.

Gedurende de Coronaperiode is het verzuim gedaald, dit geldt zowel voor het percentage als ook in het bijzonder voor de verzuimfrequentie. Sinds de zomer was het verzuim weer licht stijgend en na de herfstvakantie zagen we een sterke stijging van het aantal verzuimmeldingen. Schoolleiders waren en zijn bezorgd over de belastbaarheid van de medewerkers. De lontjes zijn gewoontegetrouw aan het einde van het jaar toch al kort, maar lijken nu nog korter. De vitaliteit van de team en de aanpak daarvan kwamen in alle managementgesprekken aan de orde.

De aandacht voor ventilatie leidt wat ons betreft teveel af van het echte probleem: dat van verouderde schoolgebouwen. Via het CvB is druk gezet op de politiek om hier nu echt werk van te gaan maken.

NPO

Carmelscholen hebben schoolscans uitgevoerd via een format dat is opgesteld door het Netwerk Kwaliteit. Naar aanleiding daarvan heeft iedere school een bestedingsplan opgesteld met daarin [interventies](#) uit de menukaart van de overheid, gericht op het wegwerken voor het wegwerken van de geconstateerde leerachterstanden met behulp van NPO-gelden. In juni 2021 nam het CvB een Uitvoeringsbesluit Werkkader NPO. Hierin zijn afspraken vastgelegd over de manier waarop NPO-plannen tot stand komen, worden begeleid (i.s.m. de Universiteit Twente), gevolgd (via formats en overzichten) en gestructureerd verantwoord (via richtlijnen en rapportages). Het Werkkader sluit aan bij overwegingen uit Koers 2025 en formuleert criteria over inhoud (onder verwijzing naar Koers 2025), bestuurlijke verantwoording, de lerende organisatie Carmel en medezeggenschap.

Zo monitoren we zowel onderwijsinhoudelijk als financieel de uitvoering. De hieruit voortkomende rapportages worden periodiek met het Convent van Schoolleiders en het College van Bestuur besproken. Docenten, ouders en leerlingen zijn via de GMR en de medezeggenschapsraden van de scholen betrokken bij de totstandkoming van de plannen. De betrokken raden zijn akkoord gegaan met de plannen.

In Cogix zijn handvatten opgenomen voor een gestructureerde inzet met een zuivere toerekening van de NPO-gelden aan onderwijsactiviteiten en formatie, vanuit de beginselen van lumpsumfinanciering. Dat maakt het, ondanks de behoefte op scholen voor het vormen van bestemmingsreserves, niet wenselijk om geld dat niet kan worden ingezet door te schuiven naar volgende schooljaren, zeker niet buiten de NPO-periode. Bovenschoolse bestedingen en eventuele schooloverstijgende plannen/kosten en reserveringen voor WW-lasten en transitievergoedingen na afloop van de bestedingsperiode worden in kaart gebracht. Carmel besteedde in 2021 € 5.710.000 aan NPO-gelden, waarvan € 374.000 (6,549%) aan loonkosten derden.

Als eerste resultaten kunnen we melden dat het onderwijs zeer is geholpen met de extra gelden. Voor een groot aantal scholen zijn de extra NPO gelden ook een mogelijkheid om de innovatie in het onderwijs te ondersteunen. Zowel maatprogramma's voor leerlingen als investeringen in blended learning als intensivering van de coachingsvaardigheden van docenten geven de ontwikkelingen in het kader van Koers 2025 een steuntje in de rug.

Tegelijkertijd is het een feit dat deze tijdelijke middelen nauwelijks anders dan aan formatie besteed kunnen worden. Inzet op begeleiding bijvoorbeeld vraagt mentoren, professionaliseren van begeleiding vraagt inzet op opengevallen ruimte in de onderwijsformatie, enzovoort. Scholen ondervinden op grote schaal problemen met het vinden van geschikt personeel voor de uitvoering van de plannen; er lag al druk op de arbeidsmarkt en vanwege de NPO is de krapte en het personeelstekort alleen maar toegenomen.

3.3.3 Onderwijs

In onze strategische beleidskoers spreken wij de ambitie uit dat leerlingen zich veilig en gewaardeerd voelen bij ons, dat ze breed gevormd worden, dat wij ze helpen om het maximale uit zichzelf te halen dankzij gepersonaliseerd leren en dat zij succesvol zijn in hun volgende stap na Carmel. Aansluitend bij onze kernwaarden, richten we ons onderwijs ontwikkelingsgericht in, werken we vanuit leerdoelen en feedbackgestuurd.

3.3.3.1 Onderwijskwaliteit en -resultaten

Ons doel is om onderwijs van goede kwaliteit te bieden. Onze beleidsvoornemens voor 2021 waren: voldoen aan de criteria die de Inspectie van het Onderwijs hanteert, op of boven het landelijk gemiddelde te presteren voor eindexamens en slagingspercentages, en het aantal doublanten en afstromers te verlagen. Hierin zijn we gedeeltelijk geslaagd:

- Volgens de kaders van de Inspectie is onze kwaliteit op orde: van de in totaal 79 inspectiearrangementen was het oordeel over ons onderwijs 'goed' (3x) tot 'basis' (hetzelfde als 'voldoende').
- Het gemiddelde cijfer van het eindexamen is ongeveer gelijk aan het landelijk gemiddelde. Vanwege corona konden leerlingen gespreid examen doen, was er een extra herkansingsmogelijkheid en was de 'duimregeling' van toepassing.
- Het slagingspercentage lag in 2021 lager dan in 2020, maar hoger dan de Carmelgemiddelden van het jaar ervoor. De Carmelscholen hebben voor alle leerwegen behalve vmbo-basis zelfs een slagingspercentage dat hoger is dan landelijk.
- In vergelijking met vorig jaar zijn er iets meer doublanten en is er iets minder afstroom. Het percentage opstomers is licht toegenomen en gelijk aan het percentage in 2018. Dit is waarschijnlijk te verklaren door de toepassing van andere bevorderingsregels door COVID-19. Op alle Carmelscholen wordt het schoolsucces van deze groep gemonitord.

Een uitgebreidere verantwoording is te vinden in [Bijlage 4](#) van dit jaarverslag.

Overige beleidsdoelen voor 2021 waren om de opgelopen achterstanden vanwege corona zoveel mogelijk te repareren. Dit is gedeeltelijk gerealiseerd met inzet van de NPO-gelden. Een volgende stap is het monitoren van het effect van de interventies en het verduurzamen van de initiatieven rond NPO, aan de hand van een Carmelbreed werkkader en model, in samenwerking met onze partners van Universiteit Twente.

En ons voornemen was om te onderzoeken hoe onze examenleerlingen de aansluiting ervaren hebben naar het vervolgonderwijs onder de bijzondere omstandigheden van het afgelopen jaar. Dit is gerealiseerd en wordt herhaald in het schooljaar 2021-2022. Een volgende stap is om de resultaten te gebruiken als input voor het inrichten van de ondersteuning van de nieuwe lichte examenkandidaten in schooljaar 2021-2022.

3.3.3.2 Nieuwkomers/ISK

De ISK biedt onderwijs aan leerlingen van 12 tot en met 17 jaar die nog maar kort in Nederland wonen (< 2 jaar) en die het Nederlands nog niet genoeg beheersen om de lessen in het reguliere onderwijs te volgen. [Onze ISK-leerlingen](#) krijgen zo veel mogelijk een [programma op maat](#). Zij hebben immers vaak in hun eigen land heel verschillend onderwijs gevolgd.

Het programma is erop gericht om elke leerling zo snel mogelijk te laten doorstromen naar passend Nederlands onderwijs. Dat kan havo, vwo, vmbo, mbo, praktijkonderwijs of leerwerktrajecten zijn, op verschillende niveaus en in diverse leerjaren. Er wordt, waar mogelijk, gebruik gemaakt van de voorzieningen van het reguliere onderwijs. Ook voor onze ISK-leerlingen verzorgen we een breed onderwijsaanbod; er is ook ruimte voor sport, zwemmen, creatieve vakken en techniek.

Daarnaast is het voor ons belangrijk dat de leerlingen vaardigheden, kennis en inzichten opdoen die onmisbaar zijn om goed te functioneren in een vervolgopleiding en in de Nederlandse maatschappij. De

meeste leerlingen hebben [anderhalf á twee jaar nodig](#) voordat ze zo ver zijn om in ons gewone voortgezet onderwijs te kunnen starten. Als ze dan 16 jaar zijn, gaan ze na de ISK vaak een MBO-opleiding doen. Anderen vervolgen hun schoolopleiding aan het VAVO (Voortgezet Avond Volwassenen Onderwijs).

De ISK-transfercoach ondersteunt (voormalig) ISK-leerlingen bij de overgang naar het reguliere onderwijs. Natuurlijk spelen ook de mentoren bij doorstroom naar een andere school een rol (informatievoorziening). De transfercoach heeft o.a. in beeld welke leerlingen zijn doorgestroomd (vanuit de Carmelschool of vanuit een andere school), onderhoudt contact met de mentor, en biedt leerlingen extra hulp aan, bijvoorbeeld bij een vak waarvoor ze dispensatie nodig hebben.

Als regionaal expertisepunt NT2 voorzien wij PO-scholen, scholen voor speciaal onderwijs en reguliere VO-scholen van advies. Dit kan advies op leerlingniveau zijn, maar ook advies over het inrichten van de begeleiding van nieuwkomers op scholen of de mogelijkheid tot presentaties op scholingsdagen over NT2-leerlingen in het reguliere onderwijs. Leerlingen kunnen worden getest om te beoordelen of zij kunnen instromen in het reguliere onderwijs of dat zij beter op hun plek zitten op de ISK.

3.3.3.3 Samenwerkingen

Passend Onderwijs

Ons doel is om iedere leerling te helpen het maximale uit zichzelf te halen, ontwikkelingsgericht op het eigen hoogst haalbare niveau. Dat geldt natuurlijk ook voor de leerlingen in het zgn. Passend Onderwijs. Met alle Carmelscholen participeren we actief in [regionale samenwerkingsverbanden](#) voor Passend Onderwijs, conform wettelijk voorschrift.

Ons beleidsvoornemen was om in 2021 een servicedocument te ontwikkelen met zowel “zachte” kengetallen als financiële kengetallen, dat als sturingsinstrument kan dienen voor alle Carmelscholen. Dit is niet gerealiseerd. Vanwege corona is vooral prioriteit gegeven aan het onderwijs zelf. Deze doelstelling blijft dus staan voor 2022. Een volgende stap blijft om om de organisatie en inhoudelijke vormgeving van de PLG onder de loep te nemen, in lijn met Koers 2025.

Sterk techniekonderwijs vmbo

Ons doel is om in 2023 een wezenlijke en duurzame versterking van de aansluiting op het vmbo-onderwijs en de arbeidsmarkt te bieden, door op regionale schaal een duurzaam, dekkend en kwalitatief hoogstaand techniekaanbod vorm te geven. Carmelscholen participeren in vier regio's (Brabant, Achterhoek, Salland en [Twente](#)) te participeren in projecten voor verbetering van het techniekonderwijs (techniek en technologie).

'Havo van de toekomst'

Ons doel is om meer ruimte te geven aan eigenaarschap van de leerling en hun docenten binnen de havo. Carmel participeert in het project '[havo van de toekomst](#)'.

Duurzaam vmbo Almelo

Wij voelen een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de educatieve infrastructuur in de regio, om het onderwijs ook in de toekomst mogelijk te maken. Ons doel is daarom om in krimpregio's samenwerking en fusie te realiseren in plaats van te concurreren op marktaandeel. Daarnaast streven we ernaar om krimp te benutten voor onderwijskundige vernieuwing waar leerlingen baat bij hebben.

In Almelo zijn de huidige drie vmbo-vestigingen op den duur niet in stand te houden. Er is een samenwerkingsovereenkomst getekend om per augustus 2022 samen met de twee andere schoolbesturen [een toekomstbestendig vmbo](#) te realiseren. Hiermee zetten we in op een goed vmbo-aanbod in de regio, in samenwerking met de ketenpartners (o.a. ROC van Twente en het regionale

bedrijfsleven).

Ons beleidsvoornemen voor 2021 was om de benodigde onderwijsinhoudelijke, huisvestings-, financiële en personele inrichting zodanig vorm te geven dat de nieuwe school [per 1 augustus 2022](#) operationeel is. Dat is gedeeltelijk gerealiseerd. Een deel van de leerlingen moet tijdelijk worden ondergebracht in gebouwen van de bestaande scholen, of in noodlokalen. De aanbesteding van de benodigde verbouwing heeft namelijk vanwege externe omstandigheden vertraging opgelopen, waardoor de beoogde deadline van 1 augustus 2022 niet gehaald zal worden. Desondanks is gestart met de gezamenlijke werving van nieuwe leerlingen, en zal het Alma College per 1 augustus 2022 van start gaan (de volgende stap in onze beleidsvoornemens voor 2022).

Samenwerking Universiteit Twente (UT)

Ons doel is de innovatieve en inhoudelijke ontwikkeling van ons onderwijs te stimuleren. Daarom hebben we sinds enkele jaren een [samenwerkingsovereenkomst](#) tussen Carmel en de UT. Mede daardoor kan er grensoverschrijdende kennisuitwisseling plaatsvinden waarbij Carmel-docenten zich laten inspireren tijdens ontmoetingen met vakgenoten uit andere landen.

Conform onze beleidsvoornemens faciliteren we promotietrajecten van onze medewerkers. Een beleidsdoel dat is gerealiseerd, is het inzetten van promovendi als kennismakelaar (zie [3.3.4.1 Programma Versterking Kwaliteit Onderwijs](#)). Een volgende stap is om andere Carmel-medewerkers te stimuleren om een promotietraject te starten.

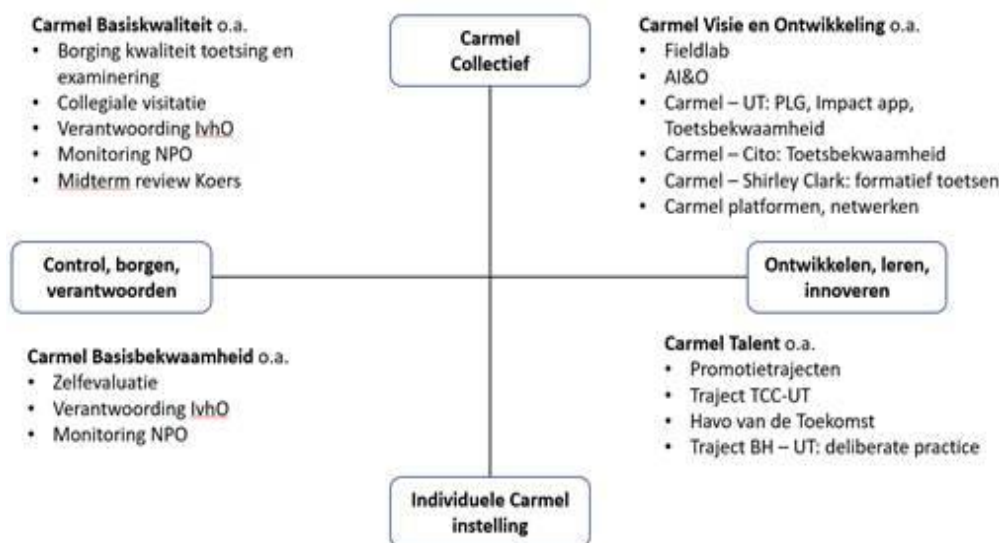
Ons doel is ook om samen te werken en te co-creëren met kennispartners. Bijvoorbeeld om de kloof tussen onderwijsonderzoek en onderwijspraktijk te verkleinen, door een continue samenwerking gericht op onderwijsontwikkeling en kwaliteitsverbetering in scholen, ondersteund door actuele wetenschappelijke inzichten. Daarom heeft Carmel in 2019 samen met de Universiteit Twente (UT) een '[Field Lab](#)' opgericht.

Een ander doel is om groei en ontwikkeling zichtbaar te maken. De (UT) ontwikkelde hiertoe in 2019 de [Impact! tool](#). Ons beleidsvoornemen was om de tool in samenwerking met de UT verder door te ontwikkelen, zodat deze daadwerkelijk door Carmel-docenten ingezet kan worden om hun lessen te verbeteren op basis van de feedback uit de tool. Dat is gerealiseerd. Impact! App is bij verschillende scholen in opeenvolgende tranches onder inmiddels tientallen docenten uitgezet. Het traject wordt in 2022 voortgezet.

3.3.4 Onderzoek en innovatie

3.3.4.1 Programma Versterking Kwaliteit Onderwijs

Ons doel is om de onderwijspraktijk te verbeteren via co-creatie, luisteren naar de omgeving en samenwerking. Om op Carmelniveau de krachten op het gebied van kwaliteitsbeleid en onderwijsinnovatie te bundelen en op een hoger plan te brengen, heeft het CvB in september 2021 een collectief Programma Versterking Kwaliteit Onderwijs ingesteld in een besluit, op advies van het Beraad Onderwijs. Het doel van het programma is door verbinding van de medewerkers op de verschillende locaties op het gebied van kwaliteitsbeleid, evenals het verankeren aan het bestuursniveau, de kwaliteitsontwikkeling vanuit het bestuursperspectief beter te kunnen aansturen. Ook van elkaar los staande ontwikkelingen op het gebied van onderwijsinnovatie worden aan elkaar verbonden en de kennis meer toegankelijk gemaakt. Ook de monitoring van de kwalitatieve effecten van het NPO zijn in dit programma opgenomen. Hiervoor wordt [samengewerkt](#) met de Universiteit Twente.



Het Programma wordt gecoördineerd door een programmateam, met de programmamanager/kwartiermaker als penvoerder. Eén van de twee Carmel-promovendi is benoemd tot kwartiermaker. Aanvullend is de opdracht om in- en extern op te treden als kennismakelaar, om actuele inzichten vanuit toegepast (wetenschappelijk) onderzoek én initiatief in dat verband op te halen en voor Carmelscholen beschikbaar te maken ten dienste van de ontwikkeling van hun onderwijspraktijk. Het Programma bevordert en ondersteunt een cyclisch- onderzoeksmatige en lerende aanpak en draagt aldus bij aan de leergemeenschap Carmel. Het kenmerkende van het Programma, ook het onderscheidenlijke ten opzichte van TBB en BD, is dat het vooral gaat om het stroomlijnen van en maken tussen kennis op gebied van onderwijsontwikkeling en -innovatie, waarbij ook samenwerking met partners buiten Carmel een grote rol speelt. Een volgende stap is het opzetten van een Carmelbrede schouw en naar aanleiding daarvan het Programma verder verduurzamen en inbedden in de Carmelwerkstructuur.

3.3.5 Kwaliteitsbeleid

3.3.5.1 Ontwikkeling kwaliteitscultuur

Ons doel is een actieve focus op het stimuleren en verder ontwikkelen van onze kwaliteitscultuur. “Elke Carmelmedewerker heeft en neemt professionele ruimte en legt verantwoording af over de resultaten van zijn werk, zijn bijdrage aan de realisatie van de organisatiedoelen en over zijn eigen leerproces. Leren, feedback, eigenaarschap en verantwoording (afleggen) zijn vanzelfsprekend,” aldus Koers 2025.

Ons beleidsdoel voor 2021 was dat Carmelscholen een zelfevaluatie zouden hebben uitgevoerd, die o.a. dienen als input voor interne en externe verantwoording. Dat is gedeeltelijk gerealiseerd. Een ander beleidsdoel was dat Carmelscholen collegiale visitaties zouden uitvoeren, via de methode 'Koerswijzer': feed up, feedback en feed forward. Dit is gedeeltelijk gerealiseerd. Voor beide beleidsdoelen is afgesproken dat alle Carmelscholen dit uiterlijk in 2025 hebben afgerond.

Een ander doel was om een positief oordeel te ontvangen op het bestuurlijk Inspectiebezoek in 2021. Dit is niet gerealiseerd, omdat het Inspectiebezoek is doorgeschoven naar begin 2022. Dit beleidsdoel blijft dus staan voor het jaar 2022.

3.3.5.2 Kwaliteitsborging examens en toetsing

Een PTA dat op orde is, is vanzelfsprekend bij onderwijs van goede kwaliteit. Dit laatste is één van onze strategische doelen. Ook is het een doel om Carmelbreed een geborgd kwaliteitssysteem te hebben voor examinering en toetsing (inclusief richtlijnen voor toetsbeleid, afgeleid van onze visie op leren en toetsen). De Carmelbrede werkgroep Borging Kwaliteit Examens en Toetsing heeft hierin een actieve rol richting het CvB, het Convent van Schoolleiders, het netwerk Kwaliteit en de PLG Examensecretarissen.

Toetsing en Examinering

Onze beleidsvoornemens voor 2021 waren: het realiseren van structurele periodieke bestuurlijke en operationele afstemming over toetsing en examinering, de verbinding te verstevigen met het Convent van Schoolleiders en het Carmelnetwerk Kwaliteit. Dit is gerealiseerd. In de managementgesprekken tussen CvB en instellingen zijn de toetsvisie, het toetsbeleid en de maatregelen rondom kwaliteitsborging periodiek-structureel onderwerp van gesprek. Hiermee is dit staand beleid geworden. Een volgende stap is om (steeds) meer formatief te gaan handelen en evalueren.

Toetsdeskundigheid

Een beleidsdoel was om Carmelbrede cursussen toetsbekwaamheid voor alle docenten te starten en te evalueren, om zo de kennis en vaardigheden van docenten rondom toetsen te ontwikkelen. Dit is gedeeltelijk gerealiseerd. In het verslagjaar is de benodigde aanbesteding voor de cursussen 'Deskundige toetsbekwaamheid' afgerond. Voor de cursus 'Expert toetsbekwaamheid' is de samenwerking gezocht met de UT en RCEC. De eerste cursussen van beide trajecten zijn gestart. Ons beleidsvoornemen is om deze scholingsronde voor het eind van Koers 2025 af te ronden. Een volgende stap is om instromende collega's periodiek/structureel dezelfde scholing aan te bieden. Daarnaast is een volgende stap het ontwikkelen van een formatieve competentietoets. Hiermee kunnen docenten bepalen aan welke training ze deel willen nemen; de training deskundige toetsbekwaamheid of de training expert toetsbekwaamheid

3.3.6 Personeel/HR

3.3.6.1 Herijking strategisch HR-beleid en HR-agenda

Ons doel is dat HR bijdraagt aan de professionele ontwikkeling en inzetbaarheid van alle medewerkers, waardoor zij onze onderwijskundige doelen en kernwaarden kunnen realiseren. Het beleidsvoornemen voor 2021 was het verder uitwerken van de strategische HR-agenda voor de periode 2020-2025 op het gebied van de domeinen Ontwikkeling & professionalisering, Arbeidsmarkt & werkgelegenheid en Vitaliteit & inzetbaarheid. Dit is gerealiseerd: per domein zijn concrete opdrachten geformuleerd en is een uitvoeringsagenda opgesteld. Er is begonnen met de concrete uitwerking ervan. Een volgende stap is het realiseren van resultaten aan de hand van de uitvoeringsagenda en plannen.

3.3.6.2 Ontwikkeling & professionalisering

Ons doel is dat onze medewerkers vanuit intrinsieke motivatie steeds leren en zich ontwikkelen. De ontwikkelingen die we in en voor het onderwijs voor ogen hebben vragen immers om de juiste ondersteuning van en met onze medewerkers. In samenwerking met relevante partners en aanbieders bieden we onze medewerkers een aantrekkelijk [professionaliseringsaanbod](#).

Conform ons beleidsvoornemen vanuit onze strategische HR-agenda hebben we onderdelen van het bestaande aanbod geïnventariseerd. Een volgende stap is het doorontwikkelen en beter ontsluiten ervan via de Carmel Academie.

Een ander beleidsvoornemen dat voortvloeit uit de strategische HR-agenda, is de opdracht om vanaf 2022 het loopbaanbeleid voor OP en OOP te herijken, en om handreikingen te ontwikkelen die de gesprekkencyclus ondersteunen.

3.3.6.3 Arbeidsmarkt & werkgelegenheid

Ons doel is dat Carmel aantrekkelijk is voor potentiële werknemers en dat we een effectief recruitmentbeleid hebben, ondersteund door een duidelijke employer branding. Ook is ons doel om het leren op de werkplek te organiseren c.q. faciliteren, bijvoorbeeld via [opleidingsscholen](#). Carmelcollege Emmen is conform beleidsvoornemen toegetreden tot aspirant-opleidingsschool Noordermarke. Onze beleidsvoornemens voor 2022 en verder zijn: versterken van de begeleiding van startende leraren, verbeteringen in ons wervings- & selectieproces onderzoeken en implementeren, onze recruitmentstrategie aanscherpen en het bijstellen en doorontwikkelen van onze employer brandingsstrategie.

3.3.6.4 Vitaliteit & inzetbaarheid

Ons doel is om het fysieke, mentale en emotionele welzijn en de vitaliteit van onze medewerkers te versterken, te vergroten en te stimuleren via actief en expliciet beleid. Daarnaast is ons doel om bij te dragen aan hun zingeving en werkplezier, en om de inzetbaarheid en wendbaarheid van medewerkers te faciliteren.

Verzuim

Ons beleidsdoel was om het ziekteverzuimpercentage lager dan het sectorgemiddelde van 2020 (OP 5,4% en OOP: 6,2%) te houden. Daar zijn we in geslaagd, hoewel ons verzuim is gestegen van 5,36% in 2020 naar 5,51% in 2021. De coronapandemie was in 2021 van invloed. Er waren meer coronabesmettingen en dus ziekmeldingen, en er was een toenemend aantal medewerkers met langdurige klachten na een coronabesmetting, met langdurig verzuim als gevolg. Ook was er een toename in het langdurig verzuim als gevolg van uitgestelde zorg, wat re-integratie heeft uitgesteld of vertraagd. Ons beleidsdoel voor 2022 is om het verzuim, ondanks de invloed van de voortdurende coronapandemie, onder het sectorgemiddelde te houden.

Een beleidsvoornemen voor 2021 was om onze jaarlijkse kwalitatieve verzuimanalyse en de plannen van aanpak verder te verfijnen, zodat we nog gericht kunnen interveniëren waar dat nodig is. Dit is gedeeltelijk gerealiseerd; op een aantal instellingen wordt hier nog aan gewerkt. Een volgende stap is om voor alle instellingen een gericht plan van aanpak te maken voor verzuim, passend bij de eigen realiteit en context. Voor de wat langere termijn is ons doel om in AFAS verzuimdashboards te maken per school/instelling.

Gezondheids- en vitaliteitsbeleid

Ons doel is om onze medewerkers te stimuleren om eigenaarschap te nemen voor hun fysieke, mentale en emotionele welzijn, zodat hun inzetbaarheid verbetert of op peil blijft. Naast aandacht voor curatie en preventie werken we in ons gezondheidsbeleid toe naar amplitie, waarbij we maatregelen treffen die de vitaliteit, het werkvermogen en de employability van alle medewerkers versterken. Ons beleidsvoornemen was dat alle Carmelscholen in deze geest een vitaliteitsbeleid zouden ontwikkelen. Dit is gedeeltelijk gerealiseerd; nog niet alle scholen hebben dit gedaan. Een volgende stap is dat we een Carmel Vitaliteitslab starten, gericht op het versterken en vergroten van de vitaliteit van alle

medewerkers, in elke functie en elke levensfase. Dit helpt scholen bij het opstellen van vitaliteitsbeleid. Een volgende stap is ook dat we samen met onze scholen een gezamenlijk aanbod ontwikkelen voor alle Carmelmedewerkers in Carmel Vitaal.

3.3.7 *Financieel beleid, resultaten en investeringen*

3.3.7.1. Treasurybeleid

Ons Treasurystatuut is in overeenstemming met de 'Regeling Beleggen, leningen en derivaten OCW 2016'.

Met ons treasurybeleid beogen we het debiteurenrisico, het renterisico en het interne liquiditeitsrisico uit te sluiten of te minimaliseren. Daartoe is in artikel 10 van ons Treasurystatuut onder andere vastgelegd:

3. Bij het aantrekken van (langlopende) geldleningen en kasgeldleningen worden offertes opgevraagd bij minimaal drie partijen, waaronder het ministerie van Financiën (de schatkist).
4. Voor de stichting geldt dat overtollige middelen worden geboekt op de rekeningcourantfaciliteit of in de vorm van deposito(s) bij de schatkist. Voor de afzonderlijke instellingen geldt dat ze een beperkt bedrag (€ 20.000,00 per instelling, € 5.000,00 per school) aan mogen houden op de rekeningen die door de scholen van de instellingen zijn geopend bij hun eigen bank.
5. Indien derivaten, leningen of beleggingen worden aangetrokken dan wel uitgezet bij financiële ondernemingen gelden de volgende eisen:
 - a. De financiële onderneming dient gevestigd zijn in een lidstaat;
 - b. De financiële onderneming dient minstens een single A-rating hebben, afgegeven door tenminste twee van de drie ratingsbureaus Moody's, Standard and Poor's en Fitch.
 - c. De financiële onderneming is een onderneming als bedoeld in de Wet op het financieel toezicht.
6. De stichting geeft geen leningen uit aan derden, noch aan personeel, noch aan andere niet-financiële instellingen of organisaties, tenzij deze lening van toepassing is voor de uitvoering van de wettelijke taak van de instelling en binnen het doel van de organisatie past.
7. De stichting maakt alleen gebruik van financiële derivaten voor het beperken van opwaartse renterisico's bij leningen en de stichting maakt daarbij uitsluitend gebruik van rentecaps of payerswaps.

Wij kennen een Treasurycommissie die het College van Bestuur maandelijks adviseert. Centraal daarbij staan de (meerjarige) liquiditeitsplanning en het daadwerkelijke liquiditeitsverloop. Ons liquiditeitsbeleid is erop gericht om het via schatkistbankieren beschikbare maximale rekening-courantkrediet van circa € 35 miljoen tot maximaal € 17 miljoen te benutten, om voldoende dekkingsruimte te houden voor onverwachte financiële tegenvallers die het niveau van de begroting overstijgen. Vooralsnog is onze liquiditeitspositie echter ruim positief en we verwachten dat dit in de komende jaren ook zo zal blijven.

Het beheer van liquide middelen en beleggingen geschiedt op Stichtingsniveau. De individuele instellingen hebben daardoor ieder een eigen 'aandeel' in de gezamenlijke liquide middelen, dat via rekening-courantverhouding zichtbaar is in de balans van de instelling. Instellingen met een negatieve stand in deze rekening-courant betalen hierover geen rente. De van banken ontvangen renten en de rendementen van de positieve saldi nemen wij op in de bovenschoolse exploitatie.

In 2021 had Carmel, evenals in voorgaande jaren, geen beleggingen en derivaten. Daarnaast had Carmel één langlopende lening, die ultimo 2021 geheel is afgelost.

Een nadere toelichting op de gehanteerde financiële instrumenten, inclusief het gelopen prijs-, krediet-, liquiditeits- en kasstroomrisico geven wij in de jaarrekening bij het onderdeel [4.8.9 'Kortlopende schulden'](#), in de toelichting op de onderscheiden posten van de balans.

Kredietrisico

Wij lopen kredietrisico over leningen en vorderingen opgenomen onder financiële vaste activa, handels- en overige vorderingen, liquide middelen. Het maximale bedrag waarover wij op balansdatum kredietrisico lopen bedraagt € 71,6 miljoen, waarvan € 66,9 miljoen betrekking heeft op bij bankinstellingen ondergebrachte liquide middelen.

Wij verstrekten een bankgarantie aan de Gemeente Eindhoven voor een bedrag van € 1,4 miljoen. Dit in verband met de uitgevoerde nieuwbouw van het Augustinianum en loopt naar verwachting in 2022 af.

Daarnaast verstrekten we in 2012 aan een verbonden partij een langlopende lening in het kader van gezamenlijke projecten voor de huisvesting van onze leerlingen. Ultimo 2021 is het laatste deel van deze lening (€ 32.000) geheel afgelost. Het verstrekken van deze lening was destijds niet geheel in lijn met de toen geldende regelgeving inzake Beleggen en Belenen.

Liquiditeitsprognose

De onderstaande in januari 2022 opgestelde meerjarige liquiditeitsprognose geeft het volgende beeld:

Liquiditeitsprognose	ontwikkeling liquiditeit				
	2022	2023	2024	2025	2026
	x € 1.000				
Beginstand liquide middelen	66.931	24.468	29.282	23.542	34.022
Exploitatieresultaat	-18.776	6.024	-2.939	763	-150
Nog in te zetten baten NPO	-9.097	0	0	0	0
Toename reservering PB en spaarverlof	2.120	2.113	2.103	2.098	2.098
Afschrijvingen	18.696	18.086	19.663	17.483	17.079
Mutatie voorzieningen	0	0	0	0	0
Vrijval latente investeringssubsidies	-415	-412	-398	-384	-374
Kasstroom operationele activiteiten	-7.472	25.811	18.429	19.960	18.653
Investerings minus bijdragen gemeenten	-30.207	-20.997	-24.169	-9.480	-20.002
Bouwafrekening Groenlo	-4.784	0	0	0	0
Kasstroom investeringen	-34.991	-20.997	-24.169	-9.480	-20.002
Aflossing leningen	0	0	0	0	0
Kasstroom financieringen	0	0	0	0	0
Eindstand liquide middelen	24.468	29.282	23.542	34.022	32.673

We verwachten dat we in deze begrotingsperiode geen gebruikmaken van de ons ter beschikking staande kredietfaciliteit van het schatkistbankieren (sinds 2016) en dat we geen aanvullende projectfinancieringen bij het Ministerie van Financiën zullen onderbrengen.

De rentepercentages die bij schatkistbankieren in geval van een debetstand worden gehanteerd zijn gebaseerd op het Eonia-tarief, waarbij een geringe opslag wordt toegepast van 0,25%. Het Eonia-rentetarief is het 1-daags interbancaire rentetarief voor de Eurozone. Doordat het Eonia-tarief op dit moment negatief is, zullen de rentelasten naar verwachting de komende jaren zeer gering zijn.

3.3.7.2 Financieel beleid

Ons geformaliseerd financieel beleid vloeit voort uit onderwijskundige visie en doelstellingen en bevat de uitgangspunten en de kaders rondom financiële sturing en beheersing. Het is erop gericht om, rekening houdend met de risico's van de specifieke instellingen, het Eigen Vermogen maximaal in te zetten voor het onderwijsproces.

Uitgangspunt bij het financieel beleid is in het Schoolleidersstatuut verankerd gemandateerd resultaatverantwoordelijk management van de schoolleidingen en van het bestuursbureau, onder eindverantwoordelijkheid van het Bevoegd Gezag.

Dit vertaalt zich onder meer in ons allocatiemodel van de ontvangen middelen naar schoolniveau: elke Carmelinstelling is een zelfstandige BRIN-bekostigingseenheid die de volledige beschikking heeft over de aan deze instelling toegerekende Rijksbijdragen en overige baten. Onze instellingen worden dus financieel én administratief als zelfstandige onderwijsinstellingen gezien, met een eigen balans en resultatenrekening. Elke schoolleiding legt via een eigen jaarrekening over de besteding van middelen verantwoording af aan het College van Bestuur.

Het Eigen Vermogen van elke instelling mag uitsluitend met instemming van het College van Bestuur worden aangewend. Er is geen sprake van het opvangen van tekorten van de ene instelling ten laste van het Eigen Vermogen van een andere instelling dan wel ten laste van bovenschools Eigen Vermogen, behalve in het geval van specifiek door het College van Bestuur toegekende solidariteitsbijdragen.

Onze instellingen dragen een deel van de OCW-baten (7,6%) af voor de financiering van een aantal bovenschoolse werkzaamheden. Via deze afdracht financieren we diverse risico's en verantwoordelijkheden voor de instellingen bovenschools, alsmede de kosten van het bestuurlijke apparaat en het bestuursbureau. Sinds 2008 bestaat daarnaast binnen ons financieel beleid in uitzonderlijke gevallen de hierboven al genoemde mogelijkheid tot het vanuit de bovenschoolse fondsen verstrekken van solidariteitsbijdragen aan individuele Carmelinstellingen, op basis besluitvorming door het College van Bestuur. De omstandigheden die leiden tot het verstrekken van deze bijdragen kunnen en zullen verschillend zijn; het gaat om uitzonderlijke situaties die vooraf niet te definiëren zijn.

Ons Carmelcollectief bestaat uit een drietal deelgebieden, te weten:

- Bestuur en Control
- Bestuursbureau
- Schoolgerelateerd bovenschools

Beleid inzake ontslaguitkeringen

Voor ontslaguitkeringen voeren we een beleid waarbij we alleen in uitzonderlijke gevallen een uitkering verstrekken. In 2021 verstrekten we aan 28 medewerkers in het kader van beëindigingsovereenkomsten een ontslaguitkering, voor een totaalbedrag van € 408.000 (2020: 17 medewerkers, totaal € 448.000). Daarnaast betaalden we in het kader van de wettelijk verplichte transitievergoedingen aan 212 medewerkers een transitievergoeding, met een totaalbedrag van € 607.000. Van dit aantal medewerkers ontvingen er 212 een bedrag dat lager was dan € 1.500. In 2020 bedroeg het 225 medewerkers, totaal € 801.000, waarvan 173 een vergoeding die lager was dan € 1.500.

3.3.7.3 Solvabiliteit en liquiditeit

De Inspectie van het Onderwijs hanteert bij het toezicht op de financiële continuïteit een aantal kengetallen, voorzien van signaleringswaarden. Daarnaast hanteert Carmel zelf ook een aantal signaleringswaarden. Dit leidt tot het volgende overzicht:

Signaleringswaarde Inspectie van het Onderwijs

Omschrijving	Waarde Stichting Carmelcollege ultimo 2020	Waarde Stichting Carmelcollege ultimo 2021	Signaleringswaarde Inspectie van het Onderwijs	Score t.o.v. de signaleringswaarde
1. Liquiditeit (current ratio), (vlottende activa/kort vreemd vermogen)	0,82	1,37	< 0,75	✓
2. Solvabiliteit 2 ((eigen vermogen + voorzieningen)/totale passiva)	0,7	0,8	< 0,3	✓
3. Absolute omvang liquide middelen	38,8 miljoen	66,9 miljoen	< € 100.000	✓
4. Mogelijk bovenmatig eigen vermogen	115,3 miljoen	135,5 miljoen	> 180,3 miljoen	✓

Overige signaleringswaarden

Omschrijving	Waarde Stichting Carmelcollege ultimo 2020	Waarde Stichting Carmelcollege ultimo 2021	Signaleringswaarde Carmel	Score t.o.v. de signaleringswaarde
5. Huisvestingsratio (huisvestingslasten + afschrijvingen gebouwen en terreinen)/totale lasten	0,08	0,082	> 0,08	X
6. Weerstandsvermogen, (eigen vermogen/totale baten)	0,34	0,37	< 0,05	✓
7. Rentabiliteit (resultaat/totale baten)	3-jarig: 0,01 2-jarig: 0,01 1-jarig: 0,00	3-jarig: 0,02 2-jarig: 0,03 1-jarig: 0,05	3-jarig: < 0 2-jarig: < -0,05 1-jarig: < -0,10	✓

Op balansdatum 2021 voldoen alle kengetallen aan de door de Inspectie gestelde signaleringswaarden. Voor de door Carmel zelf gehanteerde signaleringswaarden geldt dat de huisvestingsratio (net) niet voldoet aan de interne norm van maximaal 8% van de totale kosten. Hoewel huisvestingskosten op korte termijn moeilijk stuurbaar zijn, zullen wij de komende jaren veel effort steken in het beheersbaar houden van de huisvestingskosten.

Wij hebben onze investeringen geheel uit eigen middelen gefinancierd. Daardoor hebben we geen enkele financiële verplichting aan externe kredietverschaffers. Het maximale rekening-courantkrediet bij schatkistbankieren bedraagt 10% van de totale Rijksbijdragen, wat voor ons neerkomt op circa € 36 miljoen. Dit levert ons een aanzienlijke kredietruimte op die in geval van een tegenvallend toekomstig liquiditeitsverloop kan worden aangesproken.

De kasstroom van de Stichting heeft zich in 2021 positief ontwikkeld, zoals kan worden afgelezen in [hoofdstuk 3](#) van de jaarrekening. De belangrijkste oorzaken hiervoor is het feit dat in de NPO-bekostiging voor het hele schooljaar 2021/2022 al is uitgekeerd. Daarnaast is in 2021 een deel van de geplande onderhouds- en vervangingsinvesteringen vanwege de Covid-19 pandemie uitgesteld. Per saldo is er een positieve kasstroom van € 28.111.000 gerealiseerd, waardoor het saldo liquide middelen ultimo 2021 € 66.931.000 bedraagt. Verwacht wordt dat de uitgestelde investeringen in de komende jaren alsnog uitgevoerd gaan worden; dit komt tot uitdrukking in de in paragraaf 4.3.4. opgenomen [prognosebalans](#), waar in 2022 de boekwaarde van de materiële vaste activa het komende jaar stijgt met circa € 10 miljoen. Onze externe financieringsbehoefte zal echter de komende jaren naar verwachting nihil zijn, omdat wij verwachten alle geplande exploitatie-uitgaven en investeringen geheel uit eigen middelen te kunnen financieren. Dit wordt mede veroorzaakt door het zorgvuldig afwegen en prioriteren van onderhouds- en overige investeringen. Hierdoor zal onze liquiditeits- en solvabiliteitspositie onverminderd gezond blijven.

Exploitatie

De staat van baten en lasten over 2021 kan als volgt worden samengevat:

	2021		2020		2020		Verschil	
	exploitatie	begroting	exploitatie	begroting	exploitatie	begroting		
x € 1.000,-								
3. Baten								
3.1	Rijksbijdragen	359.676	97,3%	317.295	96,3%	325.389	97,0%	34.286
3.2	Ov. Overheidsbijdragen en -subsidies	654	0,2%	711	0,2%	411	0,1%	243
3.5	Overige baten	9.440	2,6%	11.623	3,5%	9.698	2,9%	-257
Totaal baten		369.770	100,0%	329.629	100,0%	335.499	100,0%	34.272
4. Lasten								
4.1	Personele lasten	-276.719	-74,8%	-264.046	-80,1%	-268.124	-79,9%	-8.596
4.2	Afschrijvingen	-19.038	-5,1%	-17.944	-5,4%	-17.540	-5,2%	-1.498
4.3	Huisvestingslasten	-18.197	-4,9%	-16.841	-5,1%	-16.920	-5,0%	-1.277
4.4	Overige lasten	-35.527	-9,6%	-36.424	-11,0%	-34.109	-10,2%	-1.418
Totaal lasten		-349.481	-94,5%	-335.255	-101,7%	-336.693	-100,4%	-12.788
Saldo baten en lasten		20.289	5,5%	-5.626	-1,7%	-1.194	-0,4%	21.483
5. Financiële baten en lasten								
5.1	Financiële baten	1	0,0%	0	0,0%	2	0,0%	-1
5.5	Financiële lasten	-119	0,0%	-102	0,0%	-428	-0,1%	309
Totaal financiële baten en lasten		-119	0,0%	-102	0,0%	-426	-0,1%	307
Nettoresultaat		20.170	5,5%	-5.728	-1,7%	-1.620	-0,5%	21.791

Over 2021 behaalden we een positief exploitatieresultaat van € 20.170.000 (2020: negatief € 1.620.000), wat aanzienlijk beter is dan het begrote resultaat van negatief € 5.728.000. Uitgedrukt in een percentage bedraagt het exploitatieresultaat over 2021 5,5% van de totale baten. Een nadere analyse van het exploitatieresultaat is op de volgende pagina's weergegeven.

Het over 2021 gerealiseerde exploitatieresultaat valt uiteen in twee onderdelen, te weten:

Exploitatie	Werkelijk	Begroting	Afwijking
	x € 1.000,-		
Carmelinstellingen	20.754	-5.796	-26.550
Bovenschools	-584	68	651
Totaal Stichting Carmelcollege	20.170	-5.728	-25.898

De exploitatieresultaten van de afzonderlijke Carmelinstellingen zijn weergegeven in bijlage 3 bij het jaarverslag.

Exploitatie Carmelinstellingen

De afwijkingen ten opzichte van de begroting kunnen voor de Carmelinstellingen op hoofdlijnen als volgt worden verklaard (in € 1.000):

Carmelinstellingen		x € 1.000,-	
Begroting 2021		-5.796	
Baten			
Rijksbijdragen	42.242		
Ov. Overheidsbijdragen en -subsidies	-445		
Overige baten	-2.431		
		39.366	
Lasten			
Loonkosten eigen personeel	-12.454		
Loonkosten derden	-2.561		
Overige personele lasten	2.510		
		-12.506	
Afschrijvingen	-691		
Huisvestingslasten	-479		
Overige lasten	857		
		-313	
Financieel resultaat		2	
Totale afwijking ten opzichte van de begroting		26.550	
Exploitatie 2021 Carmelinstellingen		20.754	

Rijksbijdragen

De aanzienlijk hoger dan begrote Rijksbijdragen houden grotendeels verband met de in 2021 ontvangen maar veelal niet begrote Corona-gerelateerde bijdragen, waaronder NPO-gelden (€ 23,8 miljoen) en bijdragen voor het derde tijdvak voor de landelijke eindexamens (€ 3,0 miljoen) en extra hulp in de klas (€ 4,4 miljoen). Maar ook de verlenging van de bestedingstermijn van de IOP-gelden heeft geleid tot € 4,0 miljoen meer inzet in 2021 dan begroot. Daarnaast zijn in 2021 de personele lumpsum verhoogd teneinde de nieuwe CAO te kunnen bekostigen (€ 3,5 miljoen) en is ook de materiële lumpsumvergoeding in positieve zin bijgesteld (€ 0,7 miljoen).

De besteding van de Corona-gerelateerde bijdragen zal voor een deel in latere jaren plaatsvinden.

Overige baten

De lager dan begrote overige baten betreffen met name de lagere baten ouderbijdragen (-/- € 2,4 mln) als gevolg van het vanwege de Covid 19-pandemie uitstellen of annuleren van activiteiten waarvoor een bijdrage aan ouders was gevraagd. Doordat ook de bestedingen vanuit deze ouderbijdragen lager zijn uitgekomen (€ 1,8 mln) is de netto impact van deze post op het exploitatieresultaat beperkt gebleven tot € 0,6 miljoen negatief.

Personele lasten

Voor de Carmelinstellingen geldt dat de hogere loonkosten van het eigen personeel hoofdzakelijk zijn veroorzaakt door extra inzet in het kader van de bestrijding van de effecten van de Covid-19 pandemie, waardoor de feitelijke bezetting in 2021 gemiddeld 114 fte hoger lag dan was begroot. Uitgaande van een gemiddelde loonsom van € 80.000 per fte komt dit neer op ca. € 10 miljoen hogere loonkosten. Daarnaast heeft de in 2021 afgesloten nieuwe cao-VO, met daarin een salarisverhoging per 1 oktober en een éénmalige uitkering, bijgedragen tot een stijging van de personele kosten.

Naast de hierboven aangegeven inzet van extra eigen medewerkers is bij de bestrijding van de negatieve corona-effecten en het opvangen van het hieraan gerelateerde hogere ziekteverzuim ook gebruik gemaakt van extra inhuur van derden.

Het voor 2021 begrote scholingsbudget is, mede vanwege de Coronacrisis, niet volledig ingezet waardoor deze kosten € 0,4 miljoen onder de begroting bleven. Daarnaast is ruim € 1,9 miljoen aan UWV-uitkeringen ontvangen. Deze beide posten verklaren grotendeels de lager dan begrote overige personele kosten.

Afschrijvingen

Aan het eind van 2021 heeft een grote administratieve opschoningsactie plaatsgevonden in de materiële vaste activa, die bij de Carmelinstellingen heeft geleid tot een éénmalige extra afschrijving van € 0,9 miljoen. Daar tegenover stond een lager dan begroot investeringsniveau, dat leidde tot lagere afschrijvingslasten hierop.

Huisvestingslasten

In 2021 zijn de huisvestingskosten hoger uitgevallen dan begroot. Dit betreft € 0,6 miljoen hogere energielasten in het kader van extra ventilatie en € 0,2 miljoen hogere schoonmaakkosten. Beiden houden verband met de coronapandemie. Daar tegenover stond een lager niveau van klein onderhoud, waardoor deze kosten € 0,3 miljoen lager uitkwamen dan begroot.

Overige lasten

De lager dan begrote overige lasten worden voor ca. € 1,8 miljoen veroorzaakt door de reeds genoemde geannuleerde leerlingactiviteiten die via ouderbijdragen worden bekostigd.

Daarnaast verantwoordt we onder deze post de afdracht aan het bovenschoolse Carmelcollectief. Deze afdracht is gerelateerd aan de hoogte van de (hoger dan begrote) Rijksbijdrage en is daardoor € 0,8 miljoen hoger uitgekomen dan begroot.

Voor een uitgebreid overzicht van de exploitatieresultaten per school verwijzen we naar [bijlage 3](#) bij het jaarverslag.

Exploitatie Bovenschools

De afwijkingen ten opzichte van de begroting verklaren we voor het bovenschoolse Carmelcollectief op hoofdlijnen als volgt (in € 1.000):

Bovenschools		
		x € 1.000,-
Begroting 2021		68
Baten		
Rijksbijdragen	139	
Ov. Overheidsbijdragen en -subsidies	244	
Overige baten	403	
	785	
Lasten		
Loonkosten eigen personeel	-350	
Loonkosten derden	-374	
Overige personele lasten	546	
	-178	
Afschrijvingen	-402	
Huisvestingslasten	-877	
Overige lasten	40	
	-1.239	
Financieel resultaat	-19	
Totale afwijking ten opzichte van de begroting		-651
Exploitatie 2021 bovenschools		-584

Uit bovenstaand overzicht blijkt dat op diverse posten ten opzichte van de begroting over- dan wel onderschrijdingen plaatsvonden. De lagere Rijksbijdragen betreffen inhoudingen in het kader van door OCW betaalde WW-uitkeringen. De Overige overheidsbijdragen hadden betrekking op ontvangen SDE-subsidie op zonnepanelen, die hoger was dan begroot; de overige baten betreffen diverse subsidies en door UWV aan ons terugbetaalde transitievergoedingen.

De hoger dan begrote loonkosten betroffen enerzijds meer boventallig personeel en uitbetaalde transitievergoedingen; daartegenover stond een voordeel wegens niet ingevulde vacatures op het bestuursbureau. De hoge Overige personele lasten betreffen grotendeels de vrijval van bovenschoolse personele voorzieningen.

De afschrijvingskosten zijn voornamelijk hoger dan begroot ten gevolge van extra éénmalige afschrijvingen vanwege de eerder genoemde administratieve opschoning (€ 331.000). De huisvestingskosten zijn hoger dan begroot vanwege in 2020 uitgesteld gebouwonderhoud dat in 2021 alsnog is uitgevoerd.

De hoger dan begrote Overige lasten betreffen enerzijds interne afdrachten door instellingen aan het bovenscholse Carmelcollectief die vanwege de hogere Rijksbijdragen hoger waren dan begroot; anderzijds waren met name de advieskosten van projecten zoals TBB en BVA hoger dan begroot.

Balans 2021

Balans (na resultaatbestemming)			
	31-dec-21	31-dec-20	Mutatie
x € 1.000,-			
1.1 Immateriële vaste activa	279	329	-50
1.2 Materiële vaste activa	147.265	153.268	-6.003
1.3 Financiële vaste activa	182	214	-32
1.5 Vorderingen	4.532	4.127	405
1.7 Liquide middelen	66.931	38.820	28.111
	219.189	196.758	22.431
2.1 Eigen vermogen	135.480	115.309	20.170
2.2 Voorzieningen	30.044	29.341	703
2.3 Langlopende schulden	0	0	0
2.4 Kortlopende schulden	53.665	52.108	1.558
	219.189	196.758	22.431

Onze balans kan als volgt worden samengevat:

De investeringen in Materiële vaste activa zijn, met name vanwege de Covid-19 pandemie, in het verslagjaar lager uitgekomen dan was begroot. Daarnaast is in 2021 € 1,2 miljoen extra afgeschreven op materiële vaste activa in het kader van een administratieve opschoning van het vaste activabestand. Door beide aspecten is in het verslagjaar de boekwaarde van de materiële vaste activa ten opzichte van voorgaand jaar lager. Voor een nadere specificatie van deze post wordt verwezen naar het in hoofdstuk 5 van de Jaarrekening opgenomen [verloopoverzicht van de materiële vaste activa](#).

De liquide middelen zijn gestegen door de positieve cashflow in het verslagjaar, zoals kan worden afgelezen in het in hoofdstuk 3 van de jaarrekening opgenomen [kasstroomoverzicht](#).

De stijging van het Eigen Vermogen betreft het in 2021 het gerealiseerde exploitatieresultaat. Het verloop van het Eigen Vermogen is als volgt:

Eigen vermogen	Eigen vermogen	Resultaat	Eigen vermogen
	31 dec. 2020		31 dec. 2021
x € 1.000,-			
Carmelinstellingen	67.296	20.754	88.051
Bovenschools	48.013	-584	47.429
Eigen vermogen	115.309	20.170	135.480

Kwaliteit en ontwikkeling van het Eigen Vermogen

Na verwerking van het exploitatieresultaat over 2021 ad € 20.170.000 bedraagt ons Eigen Vermogen ultimo 2021 € 135.480.000. De hierin opgenomen Bestemmingsreserves Werkdrukverlichting (€ 2.052.000) en NPO (€ 18.112.000) zullen in de komende jaren worden ingezet.

Vanuit het risicomangementproject is bepaald dat de minimale omvang van het Eigen Vermogen € 37,8 miljoen dient te bedragen. Voor de jaren 2022-2026 houden we rekening met begrote exploitatieresultaten ad negatief € 15,1 miljoen (inclusief inzet van de bestemmingsreserves). Na verwerking van deze exploitatieresultaten en na aftrek van het risicodragend kapitaal bedraagt het vrij besteedbaar Eigen Vermogen circa € 82,6 miljoen (€ 135,5 miljoen - € 15,1 miljoen - € 37,8 miljoen).

Het Eigen vermogen in de balans kan de indruk wekken dat wij een rijke stichting zijn, wat in absolute zin ook zo is. Eigen vermogen ontstaat door eigen kapitaalbreng en door de saldi van de in het verleden behaalde exploitatieresultaten. Ons Eigen vermogen is echter niet 'ongebruikt' op de plank blijven liggen en in de vorm van bijvoorbeeld beleggingen of onnodig hoge banktegoeden aangehouden. Wij hebben onze middelen in de achterliggende jaren maximaal besteed aan de kwaliteit van het onderwijs. Dit resulteert onder andere in een hoge balanspost 'materiële vaste activa', wat betekent dat we veel in duurzaam bruikbare goederen investeerden, te weten goede huisvesting, ICT en inventarissen.

Ons beperkte investeringsniveau van de achterliggende jaren het de voor het volledige schooljaar reeds ontvangen NPO-bekostiging vertalen zich in een relatief hoge liquiditeit; ultimo 2021 beschikken we over € 66,9 miljoen aan liquide middelen. Het komende jaar verwachten wij een relatief forse daling van de liquiditeit, vanwege de inzet van onze bestemmingsreserves en het inhaaleffect van in 2020 en 2021 uitgestelde investeringen.

Onze gezonde balanspositie maakt het mogelijk om onze ambities voor volledig uit eigen middelen kunnen financieren. We voorzien dat we in de komende jaren geen beroep zullen doen op externe kapitaalverschaffers, ondanks de verwachte druk op de exploitatie-uitkomsten in de komende jaren. Wél zal in de toekomst de (meerjarige) liquiditeitsplanning nog meer leidend worden bij de besluitvorming inzake investeringsverplichtingen, want ook voor ons geldt dat we ons geld slechts één keer uit kunnen geven en dat in een tijdsgewricht waarin leerlingendaling en exploitatieverliezen zich voor een aantal jaren zullen aandienen.

Investeringen in onze huisvesting zullen daarbij steeds in nauw overleg met de betrokken gemeenten plaats dienen te vinden, vanwege de aan hen toegekende wettelijke zorgplicht voor adequate huisvesting voor instellingen in het Voortgezet Onderwijs. We ervaren het als een positieve ontwikkeling dat in toenemende mate wordt gedacht en gesproken over hogere gemeentelijke bijdragen bij levensduur verlengende renovaties van panden. Voorkomen moet worden dat gemeenten, in de huidige tijd van krapte, hun zorgplicht afwentelen op scholen door de aan hen toegekende middelen in onvoldoende mate in te zetten voor de huisvesting van leerlingen in de VO-leeftijd; dit zou leiden op extra financiële druk op de inzet van middelen voor formatie en doorontwikkeling van onze medewerkers.

Doordecentralisatie zien wij niet als een reële optie; gemeenten hebben dan de mogelijkheid om met onderwijsinstellingen overeen te komen dat de uitvoering en de financiering van deze zorgplicht wordt overgedragen aan het bevoegd gezag van de scholen, zonder daarbij overigens de eindverantwoordelijkheid van hun zorgplicht kwijt te raken. Wij beschouwen het als onze primaire taak om optimale onderwijskwaliteit te realiseren, en we voelen ons niet geroepen om daarnaast beheerder te zijn van een omvangrijke vastgoedportefeuille.

3.4 Continuïteitsparagraaf (RJO)

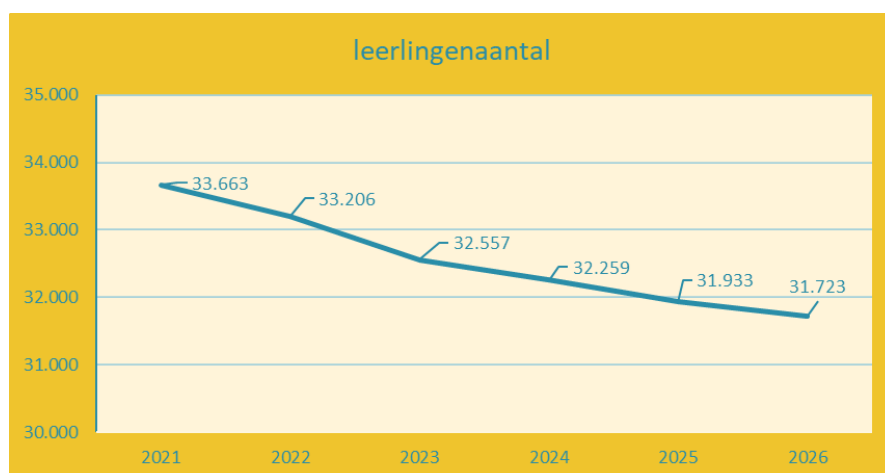
In een bijlage bij de Regeling jaarverslaggeving onderwijs is een verplichte gegevensset voor de zogenaamde 'Continuïteitsparagraaf' gedefinieerd. Wij leggen met deze Continuïteitsparagraaf verantwoording af over een aantal specifieke onderwerpen. Enkele van deze onderwerpen behandelen we op een andere plek in dit jaarverslag. In onderstaande tabel kunt u aflezen in welk hoofdstuk en paragraaf elk onderdeel wordt behandeld.

Onderdelen van de Continuïteitsparagraaf	Plaats
A1: kengetallen leerlingen en toelichting daarop	3.4.1
A1: kengetallen personeel en toelichting daarop	3.4.2
A2: meerjarenbegroting (balans en exploitatie) en toelichting daarop	3.4.3
B1: Rapportage aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem	3.5.1
B2: Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden	3.5.2
B3: Rapportage toezichthoudend orgaan	3.2.4

3.4.1 Aantallen leerlingen (onderdeel A1 uit de continuïteitsparagraaf)

De verwachting bestaat dat het leerlingenaantal in de begrotingsperiode 2021-2025 afneemt, op grond van demografische krimp. Ook in de jaren ná deze begrotingsperiode zet deze krimp door. Dit leidt tot een aanzienlijke daling van de Rijksbijdragen. Om desondanks tot een sluitende exploitatie te komen, is de komende jaren een evenredige daling van de formatieomvang begroot, maar sturen wij daarnaast intensief op optimalisatie van onze bedrijfsvoeringsprocessen en de kosten van huisvesting. Hieronder maken we zichtbaar dat hiermee ook de samenstelling van de personeelsformatie en de formatieomvang in relatie tot het leerlingenaantal wijzigt.

Ontwikkeling leerlingaantallen Carmelinstellingen					
Instelling	okt	okt	okt	okt	okt
	2022	2023	2024	2025	2026
	<i>aantallen per 1 oktober</i>				
Augustinianum	1.274	1.160	1.075	1.055	1.045
Bonhoeffer College	4.058	4.001	4.026	4.064	4.082
Carmel College Salland	2.414	2.312	2.303	2.229	2.214
Carmelcollege Emmen	1.360	1.317	1.338	1.370	1.347
Carmelcollege Gouda	2.001	2.085	2.124	2.113	2.108
Etty Hillesum Lyceum	4.563	4.479	4.492	4.496	4.445
Het Hooghuis	4.361	4.304	4.248	4.220	4.220
Maartenscollege	959	942	948	960	980
Marianum	1.538	1.539	1.465	1.406	1.406
Scholengroep Carmel Hengelo	3.669	3.627	3.551	3.489	3.447
Twents Carmel College	4.506	4.386	4.290	4.172	4.077
Canisius	1.392	1.317	1.309	1.280	1.280
Pius X College	1.111	1.088	1.090	1.079	1.072
Totaal instellingen	33.206	32.557	32.259	31.933	31.723



3.4.2 Personele bezetting in fte (onderdeel A1 uit de continuïteitsparagraaf)

Onderstaande tabel geeft zicht op de begrote formatie-inzet, verdeeld over de verschillende functiecategorieën. Tevens is hier zichtbaar hoeveel medewerkers betrokken zijn met het primaire onderwijsproces en hoeveel medewerkers ondersteunend daaraan zijn.

Formatie per functiecategorie	Realisatie	Begroting				Doorkijk	
	okt-21	okt-22	okt-23	okt-24	okt-25	okt-26	
	aantal fte						
OP	2.191,8	2.141,3	1.912,4	1.852,9	1.825,4	1.802,7	
OOP primair	351,6	346,7	327,4	326,8	324,9	323,5	
Onderwijs proces (excl. vervanging)	2.543,4	2.488,0	2.239,8	2.179,7	2.150,3	2.126,2	
Directie	173,0	165,7	165,7	163,5	163,1	163,5	
OOP overig	540,5	541,2	534,5	527,4	524,3	523,8	
Overhead (excl. vervanging)	713,6	707,0	700,2	691,0	687,4	687,3	
Vervanging	73,8	79,5	80,1	79,3	78,8	78,5	
Stichting Carmelcollege	3.330,8	3.274,5	3.020,1	2.949,9	2.916,5	2.892,1	

Uitgedrukt in een percentage van de totale begroting geeft dit het volgende beeld:

Formatie per functiecategorie	Realisatie	Begroting				Doorkijk	
	okt-21	okt-22	okt-23	okt-24	okt-25	okt-26	
	in percentage van totaal						
OP	65,8%	65,4%	63,3%	62,8%	62,6%	62,3%	
OOP primair	10,6%	10,6%	10,8%	11,1%	11,1%	11,2%	
Onderwijs proces (excl. vervanging)	76,4%	76,0%	74,2%	73,9%	73,7%	73,5%	
Directie	5,2%	5,1%	5,5%	5,5%	5,6%	5,7%	
OOP overig	16,2%	16,5%	17,7%	17,9%	18,0%	18,1%	
Overhead (excl. vervanging)	21,4%	21,6%	23,2%	23,4%	23,6%	23,8%	
Vervanging	2,2%	2,4%	2,7%	2,7%	2,7%	2,7%	
Stichting Carmelcollege	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

Deze tabel maakt zichtbaar dat het aandeel medewerkers dat rechtstreeks betrokken is bij het onderwijsproces na 2023 licht daalt; dit wordt veroorzaakt doordat dan geen NPO-baten meer worden ontvangen, waardoor de tot dan toe aangestelde additionele formatie zal moeten afvloeien. We proberen daarbij om het onderwijspersoneel zoveel mogelijk werk- en ontwikkelruimte te geven door middel van een efficiënte inzet van OOP-medewerkers.

Aantal fte per 100 leerlingen	Realisatie	Begroting				Doorkijk	
	okt-21	okt-22	okt-23	okt-24	okt-25	okt-26	
	aantal fte						
Onderwijsproces	7,56	7,50	6,89	6,76	6,74	6,71	
overhead carmelinstellingen	1,84	1,80	1,81	1,80	1,81	1,82	
<i>Totaal Carmelinstellingen</i>	9,40	9,30	8,70	8,56	8,55	8,53	
Overhead carmelcollectief	0,30	0,34	0,35	0,35	0,35	0,36	
Stichting Carmelcollege	9,70	9,64	9,05	8,91	8,90	8,88	

Vanwege de voortdurende leerlingendaling wordt de druk van de vaste kosten op de totale exploitatie steeds groter. Immers, de afschrijvings-, huisvestings- en overige kosten dalen niet automatisch mee nu het leerlingenaantal krimpt. Door de komende jaren strak te sturen op de huisvestingskosten proberen we deze druk tot een minimum te beperken. De hierboven weergegeven tabel die de personele bezetting per 100 leerlingen weergeeft maakt duidelijk dat we na afloop van het NPO-tijdvak streven naar een onderwijsproces gerelateerde bezetting van ca. 6,7 fte per 100 leerlingen, hetgeen ook vóór de Covid-19 pandemie de door ons gehanteerde streefformatie was. De totale formatie-inzet per 100 leerlingen begroten wij in 2024 en verder op ca. 8,9 fte. In 2019 bedroeg dit 9,0 fte en in 2018 8,7 fte.

3.4.3 Meerjarenbegroting (onderdeel A2 uit de Continuïteitsparagraaf)

Balans (in € 1.000)

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	x € 1.000,-					
Vaste activa						
Immateriële vaste activa	279	229	179	129	79	29
Materiële vaste activa	147.265	158.776	161.687	166.193	158.190	161.113
Financiële vaste activa	182	182	182	182	182	182
Totaal vaste activa	147.726	159.187	162.048	166.504	158.451	161.324
Vlottende activa						
Vorderingen	4.532	4.532	4.532	4.532	4.532	4.532
Liquide middelen	66.931	24.468	29.282	23.542	34.022	32.673
Totaal vlottende activa	71.463	29.000	33.814	28.074	38.554	37.205
Totaal activa	219.189	188.187	195.862	194.578	197.005	198.529
Eigen vermogen						
Algemene reserves	115.316	113.933	126.819	123.880	124.643	124.493
Bestemmingsreserves publiek	20.164	2.771	0	0	0	0
Bestemmingsreserves privaat	0	0	0	0	0	0
Totaal eigen vermogen	135.480	116.704	126.819	123.880	124.643	124.493
Voorzieningen	30.044	30.044	30.044	30.044	30.044	30.044
Langlopende schulden	0	0	0	0	0	0
Kortlopende schulden	53.665	41.439	38.999	40.654	42.318	43.992
Totaal passiva	219.189	188.187	195.862	194.578	197.005	198.529

Deze prognosebalans is ontleend aan de in deze jaarrekening opgenomen balans per 31 december 2021 en de in december 2021 opgestelde meerjarenbegroting 2022-2026.

Uit deze balans blijkt dat de materiële vaste activa naar verwachting in 2022 zullen toenemen vanwege de eerder genoemde inhaalslag op in 2021 achtergebleven investeringen; daarna verwachten wij een stabilisatie van de boekwaarde

De komende jaren verwachten wij tevens een constant niveau van de vorderingen per balansdatum; de liquide middelen zullen in 2022 fors dalen ten gevolge van besteding van bestemmingsreserves en het inhalen van investeringen; daarna zal een min of meer stabiel niveau worden bereikt., na een daling in 2021 een stijgende lijn kennen. Dit geldt ook voor ons eigen vermogen; nadat de bestemmingsreserves zijn ingezet zal ten gevolge van ons beleid om een sluitende exploitatie te hebben een stabiel niveau zichtbaar zijn.

De voorzieningen zullen naar verwachting op een min of meer gelijk niveau blijven doordat we vanwege de krapte op de arbeidsmarkt een lagere voorziening voor eigen risicodragerschap WW verwachten, terwijl daartegenover de verplichtingen voor nog op te nemen verlofuren en de voorziening voor het eigen risicodragerschap van arbeidsongeschiktheid zullen toenemen.

De kortlopende schulden zullen naar verwachting in 2022 dalen vanwege afrekening reeds afgeronde bouwtrajecten; daarna zal deze post een stabiel beeld te zien geven.

Staat van baten en lasten (in € 1.000)

	Realisatie	Begroting			Doorkijk	
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	x € 1.000,-					
Baten						
Rijksbijdragen	359.676	324.468	328.852	304.607	300.624	296.784
Ov. overheidsbijdragen	654	790	703	656	608	608
Overige baten	9.440	11.805	11.441	11.262	11.229	11.165
	369.770	337.063	340.996	316.525	312.460	308.557
Lasten						
Personele lasten	-276.719	-279.754	-263.683	-248.297	-243.759	-241.437
Afschrijvingen	-19.038	-18.696	-18.086	-19.663	-17.483	-17.079
Huisvestingslasten	-18.197	-18.966	-16.543	-15.479	-14.781	-14.755
Overige lasten	-35.527	-38.324	-36.559	-35.925	-35.574	-35.336
	-349.481	-355.739	-334.872	-319.365	-311.597	-308.607
Saldo baten en lasten	20.289	-18.676	6.124	-2.839	863	-50
Financieel resultaat	-119	-100	-100	-100	-100	-100
Exploitatieresultaat	20.170	-18.776	6.024	-2.939	763	-150

Om financieel gezond te blijven sturen wij op een sluitende exploitatie. Dit betekent onder andere dat we de aard en omvang van onze formatie steeds laten meebewegen met de middelen die de scholen beschikbaar hebben. Deze middelen vertonen een dalende lijn, ten gevolge van de daling van de leerlingaantallen. In de goedgekeurde meerjarenbegroting hebben we een daling van de formatie voorzien die in lijn blijft met de daling van de Rijksbijdragen.

Voor de jaren 2022 en 2023 zal deze formatie-omvang echter nog een vertekend beeld geven, ten gevolge van de bestedingsruimte die we nog hebben vanuit de in een bestemmingsreserve opgenomen NPO-gelden. Het vraagt zeker stuurmanskunst om, als extra middelen wegvallen, structurele exploitatieverliezen te voorkomen. Dat wordt nog een uitdaging, zeker als we ons onderwijs meer willen afstemmen op de maat van de leerling zelf.

Daarnaast zullen we veel aandacht moeten schenken aan onze huisvesting. De kosten die met huisvesting gepaard gaan, staan logischerwijs onder druk vanwege de daling van het aantal leerlingen. De praktijk leert dan dat 'normatieve' leegstand verspreid over bijna al onze leslocaties optreedt. Hierdoor is gewoonweg sluiten van (delen van) gebouwen lang niet altijd logisch. Inmiddels kunnen we voor al onze scholen beschikken over een Strategisch Huisvestingsplan. Met deze plannen als basis zoeken we in 2022 en daarna steeds verder naar verstandige ratio's voor Carmelbreed huisvestingsbeleid.

3.5 Risicomanagement

3.5.1 *Risicoprofiel (onderdeel B1 uit de Continuïteitsparagraaf)*

3.5.1.1 **Aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem**

Risicomanagement vormt al een groot aantal jaren een onderdeel van ons besluitvormingsproces. Het benoemen en kwantificeren van risico's, waarbij zowel vanuit de afzonderlijke instellingen (bottom-up) als vanuit het stichtingsbrede perspectief (top-down) wordt gekeken, vergroot het risicobewustzijn van het management en het College van Bestuur.

Jaarlijks herijken, wijzigen we of vullen we zowel voor alle Carmelinstellingen als voor de Stichting als geheel hun voornaamste risico's en onzekerheden aan. Op basis van deze analyse treffen we maatregelen binnen onze instellingen. De integrale verantwoordelijkheid voor risicomanagement ligt hoog in de organisatie. Risicomanagement is daarbij een vast onderdeel van de managementgesprekken met de eindverantwoordelijke schoolleiders. In de managementrapportages en in de jaarverslagen van de scholen leggen zij hierover verantwoording af. Ook heeft elke school een risicocoördinator benoemd die dit onderwerp tot zijn/haar taakgebied rekent. In 2022 willen we ons risicomanagement verder aanscherpen, met meer focus op risicobereidheid, scherpere koppeling tussen risicomanagement en strategisch beleid en gericht volgen van risicobeperkende maatregelen.

De Coronapandemie heeft een forse impact op onze risico-inventarisatie. Het inschatten van deze risico's is moeilijker dan in een stabiele omgeving; wij hebben deze risico's vanuit de optiek van de stichting proberen te kwantificeren en niet vanuit de afzonderlijke Carmel-instellingen.

Vanuit de jaarlijks geactualiseerde risico-inventarisatie maken we daarnaast een doorrekening van het minimaal benodigde weerstandsvermogen om de gesignaleerde risico's af te dekken.

Het door ons vormgegeven complex van maatregelen om de financiële bedrijfsprocessen te beheersen heeft in het verslagjaar naar behoren gefunctioneerd. Het stelt de afzonderlijke scholen én het College van Bestuur in staat om op adequate wijze sturing te geven aan de realisatie van het geformuleerde beleid en het hoofd te bieden aan de door ons gesignaleerde risico's

Het financiële proces begint met strategievorming. Vanuit het in 2020 opgestelde document Koers 2025 maken onze Carmelinstellingen in het jaarlijkse begrotingsproces een doorvertaling naar hun individuele plannen voor de komende jaren. Vaak gaat het om bijstelling van reeds bestaande beleidsvoornemens, die uitmonden in jaarlijkse activiteitenplannen op het niveau van de individuele scholen.

Het beleid op strategisch en tactisch niveau is vooral gericht op doorontwikkeling van onze scholen. Wij hebben echter ook ons financiële beleid geformaliseerd. Enerzijds betreft dit de vastlegging van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van alle organen binnen de Stichting (Raad van Toezicht, Auditcommissie, College van Bestuur en Convent van Schoolleiders); anderzijds is hierin de mandatering van de resultaatverantwoordelijkheid van de schoolleiding geregeld en is de bovenschoolse fondsenstructuur vormgegeven. Daarnaast gelden er aparte statuten voor de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van het bestuursbureau en Stichtingscontrol en beschikt de Stichting over een [Treasurystatuut](#). Het financiële beleid en de treasury beschrijven we in de volgende pagina's. Tenslotte zijn de administratieve organisatie en maatregelen van interne beheersing schriftelijk vastgelegd, onder andere in een Accounting manual.

Met bovenstaande maatregelen is een gedegen fundament ontstaan voor onze Planning- & Controlcyclus. In nauw samenspel tussen Carmelinstellingen en bestuursbureau vertalen we het gevoerde beleid financieel in een jaarlijkse cyclus meerjarig door naar begroting en budgetten. De begroting is daarbij op locatieniveau opgebouwd voor een periode van vijf jaar en omvat de onderdelen leerlingenprognose, formatieplanning (in fte en in geld), exploitatiebegroting, onderhoudsbegroting en investeringsplanning. Het College van Bestuur bespreekt elke instellingsbegroting met de schoolleiding van de betreffende school. De instellingsbegrotingen voegen we vervolgens samen tot een stichtingsbegroting, die we eerst bespreken met de GMR en de Auditcommissie. Daarna volgt het formele besluitvormingstraject, en uiteindelijk keurt de Raad van Toezicht de stichtingsbegroting goed. Op stichtingsniveau complementeren we dit met een meerjarige liquiditeitsprognose.

Het mandaat voor de meeste beslissingen ligt meestal bij de leiding van de individuele instellingen, bijvoorbeeld over personeelsmutaties. De registratie van veel processen (personeels- en salarisadministratie, financiële administratie en verslaglegging, betalingsverkeer) sturen we echter centraal aan, waarbij we zoveel mogelijk Carmelbreed uniforme werkwijzen en systemen hanteren, zonder daarbij de specifieke lokale context uit het oog te verliezen. Veel inkopen verlopen via overkoepelende raamovereenkomsten, waarbinnen de schoolleiding de ruimte heeft om keuzes te maken. Vanuit deze centrale registraties, die op het bestuursbureau plaatsvinden, genereren we maandelijks formatiebewakingsoverzichten, waarin we begrote en werkelijke formatie en loonkosten met elkaar vergelijken en verschillen analyseren. Daarnaast werken we in de financiële administratie met door de scholen voorbereide maandafsluitingen en trimesterrapportages. De trimesterrapportages bevatten tevens een eindejaarsprognose, waardoor we tijdig kunnen bijsturen op eventuele afwijkingen van de begroting. Uiteraard sluiten we de rapportagecyclus af met een jaarrekening, die op stichtingsniveau onderhevig is aan accountantscontrole. De hierboven beschreven rapportagedocumenten brengen we zowel op stichtingsniveau als op het niveau van de afzonderlijke Carmelinstellingen uit en zijn onderdeel van de periodieke managementgesprekken.

Over ons beleid en de daarbij behorende uitdagingen willen we in alle openheid met betrokkenen in gesprek blijven en over de effecten van onze keuzes willen we ons blijven verantwoorden. Wij zijn continu bezig met het beheersen en verbeteren van onze bedrijfsprocessen in het licht van het realiseren van onze organisatiedoelstellingen en we zijn daarover regelmatig in gesprek met onze schoolleiders.

Op dit moment werken we nog niet met een door de schoolleiders bij de jaarrekening af te geven 'In Control Statement'. In onze optiek is dit een groeidocument, dat bijdraagt aan de bewustwording van onze gezamenlijke ambities en daarbij behorende (publieke) verantwoordelijkheden. De toegevoegde waarde van het 'In Control Statement' zit naar onze mening met name in de dialoog hierover, die wij in alle geledingen voeren, en in de kwaliteit van de administratieve organisatie en het instrumentarium dat wij daarbij inzetten.

3.5.1.2 Security, privacy en AVG

Ons doel is dat onze ICT-infrastructuur veiligheid en privacybescherming waarborgt. Ons beleidsprogramma Security, onder leiding van een Chief Information Security Officer (CISO) (als een dienst) is rechtstreeks onder het CvB verantwoordelijk voor het informatiebeveiligingsbeleid. Dit betreft zowel het implementeren van beleid als het toezicht houden op de uitvoering ervan. Ook het definiëren en ontwerpen van de strategie op het gebied van informatiebeveiliging behoort tot het takenpakket van de CISO.

Ons doel is het waarborgen van ieders (informatie)veiligheid. De Lumen Group levert een Functionaris Gegevensbescherming als een dienst. Deze begeleidt het Carmelnetwerk Privacycoördinatoren, waarin elke Carmelschool vertegenwoordigd is.

In ons AVG-protocol datalekken beschrijven wij hoe wij omgaan met datalekken. Beveiligingsincidenten waarbij er sprake kan zijn van een datalek worden besproken met onze Functionaris Gegevensbescherming (FG) en conform protocol gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens (AP). De betrokkenen waarvan de persoonsgegevens zijn gelekt, worden door ons geïnformeerd.

3.5.2. *Belangrijkste risico's en onzekerheden (onderdeel B2 uit de Continuïteitsparagraaf)*

3.5.2.1 Benodigd weerstandvermogen

Op basis van statistische analyses (Monte-Carlo methode) is bepaald dat een weerstandsvermogen van circa € 37,8 miljoen aangehouden dient te worden (vorig jaar: € 39,3 miljoen). Dit bedrag is met 95% zekerheid toereikend om de risico's die door ons zijn geïdentificeerd te kunnen dekken, als deze risico's zich voordoen met de gemiddelde omvang die bij deze risico's is ingeschat.

3.5.2.2 Benodigd risicovermogen

In ons risicomanagement zetten we al geruime tijd het benodigde weerstandsvermogen af tegen het vrij beschikbare eigen vermogen. Ultimo 2021 bedraagt ons eigen vermogen circa € 135 miljoen, terwijl het minimaal benodigde risicovermogen 'slechts' € 37,8 miljoen bedraagt. Dit leidt voor een snelle lezer mogelijk tot de conclusie dat wij (te) veel geld 'op de plank' zou laten liggen, maar die conclusie is in onze optiek onjuist, omdat dan de begrippen 'eigen vermogen' en 'beschikbare liquide middelen' dan met elkaar worden verward. Als we ultimo 2021 kijken naar de beschikbare liquiditeitsruimte, blijkt dat het benodigde minimale weerstandsvermogen in liquide vorm beschikbaar is, maar mede door besteding van in 2021 vooruit ontvangen NPO-gelden zal het benodigde weerstandsvermogen de komende jaren niet geheel in liquide vorm aanwezig zijn, omdat een aanzienlijk deel van ons eigen vermogen grotendeels is vastgelegd in materiële vaste activa, die wij op dagelijkse basis inzetten in ons onderwijsproces.

Onze meerjaren liquiditeitsplanning geeft aan dat we de komende jaren een structureel positieve bankstand kunnen verwachten (ultimo 2024 het laagste punt, te weten circa € 21 miljoen). In combinatie met het maximaal beschikbare rekening-courantkrediet dat via schatkistbankieren beschikbaar is (10% van de totale Rijksbijdragen, resulterend in een bedrag van circa € 36 miljoen), is duidelijk dat we onze Stichting financieel gezond kunnen noemen. Gelijktijdig moeten we melden dat de komende jaren van leerlingendaling een forse druk zetten op de exploitatieresultaten van de organisatie, dus strakke financiële beheersing en het inperken van risico's zijn absolute voorwaarden om onze financiële gezondheid ook de komende jaren te kunnen behouden.

3.5.2.3 Risico-inventarisatie

De belangrijkste risico's die voortkomen uit onze periodieke risico-inventarisatie zijn:

1. Strategische huisvestingsrisico's en tegenvallers in bouw- en renovatieprojecten;
2. Onvoldoende kunnen inspelen op afnemende formatiebehoefte na het wegvallen van de additionele gelden in het kader van Covid-19;
3. Strategische personeelsrisico's bij het onderwijzend personeel;
4. Persoonlijk/eigentijds/veilig onderwijs komt te langzaam tot ontwikkeling;
5. Sluiting van locatie/instelling;

De eerste vijf risico's beslaan tezamen circa 40,7% van het hierboven genoemde benodigde weerstandsvermogen van ruim € 37,8 miljoen.

Onderstaand lichten we de top drie van deze risico's nader toe.

1. Strategische huisvestingsrisico's en tegenvallers in bouw- en renovatieprojecten

Een belangrijke randvoorwaarde voor onze onderwijsprestaties is: goede huisvesting voor onze leerlingen, die voldoet aan de (steeds strenger wordende) wettelijke eisen. Wij investeren dan ook fors in de kwaliteit van onze gebouwen (binnenklimaat, duurzaamheid, energiezuinigheid). Daarnaast is voor een aantal instellingen de revitalisering dan wel vervangende nieuwbouw van gebouwen nog niet gerealiseerd.

Deze investeringen vinden plaats in een tijdperk waarin de prijzen van aannemers stijgen en de normvergoeding vanuit gemeenten voor vervangende huisvesting te laag is in relatie tot het benodigde voorzieningenniveau. Dit wordt nog versterkt door het feit dat bij veel gemeenten sprake is van bezuiniging in de exploitatie.

De strategische huisvestingsrisico's spitsen zich echter niet uitsluitend toe op gebouwen van goede kwaliteit. Ook de bruikbaarheid van de gebouwen voor ons onderwijs is daarbij een belangrijke factor. Het onderwijs is daarbij aan verandering onderhevig, waarbij gedacht kan worden aan een lager aandeel vmbo-leerlingen, gepersonaliseerd leren en de effecten van Passend Onderwijs.

Omdat gebouwaanpassingen vaak kostbare processen zijn met een veelal lange (beoogde) levensduur, ontstaat impliciet een groter wordend risico op toekomstige boekwaardecorrecties.

2. Onvoldoende kunnen inspelen op afnemende formatiebehoefte na het wegvallen van de additionele gelden in het kader van Covid-19

In het kader van de effecten van de Covid-19 pandemie op het onderwijs, zoals optreden van achterstanden en kansongelijkheid, zijn in het najaar van 2020 en in 2021 door het Ministerie van OCW diverse nieuwe regelingen in het leven geroepen, die de onderwijssector voorzien van extra financiële ruimte voor het bestrijden van de mogelijke problemen, het verder verbeteren van de (digitale) onderwijskwaliteit en het faciliteren van de eindexamens. Deze regelingen hebben een tijdelijk karakter; het gevolg hiervan is dat het lopende en komende schooljaar aanzienlijke extra budgetten beschikbaar zullen zijn.

Wij verwachten dat de activiteiten die we vanuit deze middelen willen bekostigen voor een (groot) deel door eigen personeel uitgevoerd zullen gaan worden. Voor de komende periode zou dit mogelijk zelfs kunnen leiden tot een toename van onze personeelsformatie, terwijl ons leerlingenaantal vanwege demografische ontwikkelingen daalt. Dit kan op de wat langere termijn leiden tot aanzienlijke frictiekosten, want op het moment dat de extra middelen in het kader van Covid-19 wegvallen, zal ook het hierop ingezette personeel moeten afvloeien, teneinde een gezonde exploitatie te kunnen blijven voeren. Deze afvloeiing zal, naar wij verwachten, mogelijk gepaard gaan met additionele kosten, zoals transitievergoedingen, wachtgeldkosten en outplacementkosten.

3. Strategische personeelsrisico's bij het onderwijzend personeel (lerarentekort)

De VO-sector wordt al jaren geconfronteerd met krapte op de arbeidsmarkt. Mede in het licht van het voorgaande risico achten wij de kans dat we de komende jaren niet meer voor alle vakken aan goed gekwalificeerde medewerkers kunnen komen reëel. Hierbij spelen zowel kwantitatieve als kwalitatieve facties een rol. Het niet kunnen aantrekken van voldoende gekwalificeerde docenten zal op termijn mogelijk leiden tot een lager dan beoogde onderwijskwaliteit.

3.5.3 Risico's als gevolg van het Coronavirus

In [paragraaf 3.3.2](#) hebben we uitgebreid stilgestaan bij de feitelijke gevolgen van de Coronapandemie. In het achterliggende jaar hebben wij blij gegeven van slagvaardig handelen, waarbij veelal goed ingespeeld werd op de steeds wisselende omstandigheden. Alle pijlen zijn er op gericht om het onderwijs- en examenproces zoveel mogelijk doorgang te laten vinden. De financiële risico's als gevolg van de Coronapandemie zijn vooralsnog beperkt gebleken. Uiteraard hebben diverse leerlinggebonden activiteiten geen doorgang kunnen vinden, maar de financiële effecten hiervan zijn beperkt. We verwachten ook de komende tijd geen onaanvaardbaar hoge risico's te lopen.

4. Jaarrekening 2021

1. Balans

(na resultaatbestemming)

		Balans	
		31-dec-21	31-dec-20
		x € 1.000,-	
1. Activa			
Vaste activa			
1.1	Immateriële vaste activa	279	329
1.2	Materiële vaste activa	147.265	153.268
1.3	Financiële vaste activa	182	214
		147.726	153.812
Viottende activa			
1.4	Vorraden	0	0
1.5	Vorderingen	4.532	4.127
1.6	Effecten	0	0
1.7	Liquide middelen	66.931	38.820
		71.463	42.947
		219.189	196.758
2. Passiva			
2.1	Eigen vermogen	135.480	115.309
2.2	Voorzienen	30.044	29.341
2.3	Langlopende schulden	0	0
2.4	Kortlopende schulden	53.665	52.108
		83.710	81.449
		219.189	196.758

2. Staat van baten en lasten

	2021		2020
	exploitatie	begroting	exploitatie
	x € 1.000,-		
3. Baten			
3.1 Rijksbijdragen	359.676	317.295	325.389
3.2 Ov. Overheidsbijdragen en -subsidies	654	711	411
3.5 Overige baten	9.440	11.623	9.698
Totaal baten	369.770	329.629	335.499
4. Lasten			
4.1 Personele lasten	-276.719	-264.046	-268.124
4.2 Afschrijvingen	-19.038	-17.944	-17.540
4.3 Huisvestingslasten	-18.197	-16.841	-16.920
4.4 Overige lasten	-35.527	-36.424	-34.109
Totaal lasten	-349.481	-335.255	-336.693
Saldo baten en lasten	20.289	-5.626	-1.194
5. Financiële baten en lasten			
5.1 Financiële baten	1	0	2
5.4 Overige opbrengsten effecten	0	0	0
5.5 Financiële lasten	-119	-102	-428
Totaal financiële baten en lasten	-119	-102	-426
Nettoresultaat	20.170	-5.728	-1.620

3. Kasstroomoverzicht

	2021	2020
	x € 1.000,-	
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo baten en lasten	20.289	-1.194
Aanpassingen voor		
Afschrijvingen	19.109	17.540
Mutaties voorzieningen	703	2.621
Verandering in vlottende middelen		
Vorraden	0	0
Vorderingen	-405	15.973
Kortlopende schulden	1.756	-8.822
<i>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</i>	<i>41.452</i>	<i>26.118</i>
Ontvangen interest	1	2
Betaalde interest	-119	-428
Betaalde vennootschapsbelasting	0	0
<i>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</i>	<i>41.333</i>	<i>25.692</i>
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investeringen in materiële vaste activa	-13.260	-17.004
Desinvesteringen in materiële vaste activa	6	0
Investeringen in immateriële vaste activa	0	0
Desinvesteringen in immateriële vaste activa	0	0
Investeringen in deelnemingen en/of samenwerkingsverbanden	0	0
Mutaties leningen als onderdeel van de financiële vaste activa	32	33
Overige investeringen in financiële vaste activa	0	0
<i>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</i>	<i>-13.222</i>	<i>-16.972</i>
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Nieuw opgenomen leningen	0	0
Aflossing langlopende schulden	0	-240
<i>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</i>	<i>0</i>	<i>-240</i>
Mutatie liquide middelen	28.111	8.481
Beginstand liquide middelen	38.820	30.339
Mutatie liquide middelen	28.111	8.481
Eindstand liquide middelen	66.931	38.820

De mutaties in het kasstroomoverzicht zijn ontleend aan de corresponderende posten in de balans en de staat van baten en lasten; voor een nadere toelichting verwijzen wij naar de toelichting op de onderscheiden posten van de balans ([hoofdstuk 5 van de jaarrekening](#)) en de toelichting op de onderscheiden posten van de staat van baten en lasten ([hoofdstuk 7 van de jaarrekening](#)).

4. Grondslagen voor de jaarrekening

4.1 Algemeen

Stichting Carmelcollege is statutair gevestigd in Hengelo, Drienerparkweg 16. Wij zijn ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder nummer 41027871.

De jaarrekening is opgesteld op basis van de grondslagen zoals opgenomen in Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en de Richtlijn Jaarverslaggeving onderwijsinstellingen (RJ 660). De huidige verslaggevingsperiode betreft 1 januari 2021 tot en met 31 december 2021.

De jaarrekening is opgesteld op basis van het continuïteitsbeginsel. De grondslagen die hiervoor worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Voor zover niet anders is vermeld, worden activa en passiva opgenomen tegen nominale waarde. Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de instelling zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

De jaarrekening is vastgesteld door het College van Bestuur op 14 juni 2022.

De komst van het Coronavirus (Covid-19) in Nederland heeft, naar het zich nu laat aanzien, geen effecten op de in deze jaarrekening gehanteerde grondslagen voor waardering en voor resultaatbepaling.

De baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben. Baten en lasten worden in de staat van baten en lasten opgenomen wanneer een vermeerdering respectievelijk vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering respectievelijk vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

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

De jaarrekening is opgesteld in duizenden euro's, wat steeds is aangegeven in de kop van de betreffende tabellen. Als gevolg hiervan kunnen in de specificaties die in de jaarrekening zijn opgenomen en in de bijlagen afrondingsverschillen optreden, waardoor tellingen in deze specificaties en bijlagen mogelijk geringe verschillen kunnen vertonen. In enkele tekstuele toelichtingen en in enkele tabellen vermelden we bedragen in euro's of in miljoenen euro's.

4.2 Activiteiten

Onze kernactiviteit is het verzorgen van onderwijs in de VO-sector. De onderwijsactiviteiten worden uitgevoerd door van 13 scholengemeenschappen in 12 Carmelinstellingen, verspreid over ruim 50 locaties door Nederland. De feitelijke adressen van deze locaties zijn terug te vinden op onze website.

4.3 Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling; het Corona-virus heeft deze veronderstelling niet aangetast.

4.4 Gebruik van 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 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.

4.5 Consolidatie

Wij nemen deel in een drietal verbonden partijen die in principe voor consolidatie in aanmerking komen. Op grond van artikel 2:407 lid 1 BW maken wij gebruik van vrijstelling consolidatieplicht omdat de gezamenlijke betekenis van de niet geconsolideerde maatschappijen van te verwaarlozen betekenis is (balanstotaal van deze drie verbonden partijen gezamenlijk minder dan 1% van het balanstotaal van de stichting). De gegevens van deze verbonden partijen zijn vermeld in [hoofdstuk 10](#) van de jaarrekening.

4.6 Salderen

Een actief en een post van het vreemd vermogen worden gesaldeerd in de jaarrekening opgenomen uitsluitend indien en voor zover:

- een deugdelijk juridisch instrument beschikbaar is om het actief en de post van het vreemd vermogen gesaldeerd en simultaan af te wikkelen; en
- het stellige voornemen bestaat om het saldo als zodanig of beide posten simultaan af te wikkelen.

4.7 Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten investeringen in obligaties en beleggingsfondsen, handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten. In de jaarrekening zijn de volgende categorieën financiële instrumenten opgenomen: Handelsportefeuille (financiële activa en financiële verplichtingen), Verstrekte leningen en overige vorderingen, Langlopende schulden en Overige financiële verplichtingen.

Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Indien instrumenten bij de vervolgwaardering niet worden gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de staat van baten en lasten, maken eventuele direct toerekenbare transactiekosten deel uit van de eerste waardering.

In contracten besloten financiële instrumenten die niet worden gescheiden van het basiscontract, worden verwerkt in overeenstemming met het basiscontract.

Na de eerste opname worden financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd.

4.7.1 Handelsportefeuille (effecten en obligaties)

Indien de instelling financiële instrumenten heeft verworven of is aangegaan met het doel het instrument op korte termijn te verkopen, maken deze deel uit van de handelsportefeuille en worden deze na eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardenwijzigingen in de staat van baten en lasten.

4.7.2 Verstrekte leningen en overige vorderingen

Verstrekte leningen en overige vorderingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieverentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingverliezen.

4.7.3 Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen

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

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

4.8 Waardering van activa en passiva

De activa en de passiva worden opgenomen tegen nominale waarde, tenzij anders is vermeld.

4.8.1 Immateriële vaste activa

Een immaterieel vast actief wordt in de balans opgenomen als:

- het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen die een actief in zich bergt, zullen toekomen aan de groep; en
- de kosten van het actief betrouwbaar kunnen worden vastgesteld.

Uitgaven inzake een immaterieel vast actief die niet aan de voorwaarden voor activering voldoen (bijvoorbeeld uitgaven van onderzoek en intern ontwikkelde merken, logo's, uitgavenrechten en klantenbestanden) worden rechtstreeks in de staat van baten en lasten verantwoord.

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. Het afschrijven van de immateriële vaste activa geschiedt lineair op basis van de geschatte economische levensduur met een maximum van twintig jaar. De economische levensduur en afschrijvingsmethode worden aan het einde van ieder boekjaar opnieuw beoordeeld.

4.8.2 Materiële vaste activa

4.8.2.1 Algemeen

De materiële vaste activa in eigen gebruik worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen (bepaald op basis van de verwachte economische levensduur) en met bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode. Op bedrijfsterreinen en op materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven. De investeringen in schoolgebouwen, noodlokalen en dergelijke worden op de balans opgenomen voor zover deze uit eigen middelen zijn gerealiseerd en het economisch eigendom bij het bevoegd gezag ligt. Er zijn geen rentekosten in de, tegen de vervaardigingsprijs gewaardeerde, materiële vaste activa opgenomen. De activeringsgrens voor investeringen bedraagt € 2.500. Items met een lagere aanschafwaarde worden rechtstreeks als last in de staat van baten en lasten verantwoord.

Gemeentelijke bijdragen en investeringssubsidies worden in mindering gebracht op de kostprijs van de activa waarop de bijdragen en subsidies betrekking hebben, met uitzondering van de door het Ministerie van OCW toegekende investeringssubsidies; hiervoor verwijzen wij naar de waarderingsgrondslagen van de kortlopende schulden.

In de kostprijs worden de kosten van groot onderhoud opgenomen, zodra deze kosten zich voordoen en aan de activeringscriteria is voldaan. De boekwaarde van de te vervangen bestanddelen wordt dan als gedesinvesteerd beschouwd en ineens ten laste van de staat van baten en lasten gebracht. Alle overige onderhoudskosten worden direct in de staat van baten en lasten verwerkt.

Buiten gebruik gestelde materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen de kostprijs dan wel de lagere opbrengstwaarde. Een materieel vast actief wordt niet langer in de balans opgenomen na vervreemding of wanneer geen toekomstige prestatie-eenheden van het gebruik of de vervreemding worden verwacht. De bate of last die voortvloeit uit de desinvestering wordt in de staat van baten en lasten verwerkt.

4.8.2.2 Bijzondere waardeverminderingen

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 directe 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 waardeverminderingverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Verder wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er enige indicatie is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies is verminderd.

Als een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief of kasstroomgenererende eenheid geschat. Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies 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 waardeverminderingverlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief (of kasstroomgenererende 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 waardeverminderingverlies voor het actief (of kasstroomgenererende eenheid) zou zijn verantwoord.

In afwijking van datgene wat hiervoor is gesteld, wordt op iedere balansdatum de realiseerbare waarde bepaald voor de volgende activa (ongeacht of sprake is van aanwijzingen voor een bijzondere waardevermindering):

- Immateriële vaste activa die nog niet in gebruik zijn genomen;
- Immateriële vaste activa die worden afgeschreven over een levensduur van meer dan 20 jaar (gerekend vanaf het moment van ingebruikname).

4.8.3 Financiële vaste activa

4.8.3.1 Algemeen

De langlopende leningen worden opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs. De leningen aan niet-geconsolideerde deelnemingen worden opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieverentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingverliezen.

De grondslagen voor overige financiële vaste activa zijn opgenomen onder het hoofd Financiële instrumenten.

Rentebaten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende actiefpost. Eventuele winsten of verliezen worden verantwoord onder financiële baten en lasten.

4.8.3.2 *Bijzondere waardeverminderingen financiële activa*

Een financieel actief dat niet wordt gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs of lagere marktwaarde wordt op iedere verslagdatum beoordeeld om te bepalen of er objectieve aanwijzingen bestaan dat het actief een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Een financieel actief wordt geacht onderhevig te zijn aan een bijzondere waardevermindering indien er objectieve aanwijzingen zijn dat na de eerste opname van het actief zich een gebeurtenis heeft voorgedaan die een negatief effect heeft gehad op de verwachte toekomstige kasstromen van dat actief en waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt.

Objectieve aanwijzingen dat financiële activa onderhevig zijn aan een bijzondere waardevermindering omvatten het niet nakomen van betalingsverplichtingen en achterstallige betaling door een debiteur, herstructurering van een aan de Stichting toekomend bedrag onder voorwaarden die de Stichting anders niet zou hebben overwogen, aanwijzingen dat een debiteur of emittent failliet zal gaan, en het verdwijnen van een actieve markt voor een bepaald effect. Aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen van vorderingen en beleggingen die door de Stichting worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs worden zowel op het niveau van specifieke activa als op collectief niveau in aanmerking genomen. Van alle individueel significante vorderingen en beleggingen wordt beoordeeld of deze specifiek onderhevig zijn aan bijzondere waardevermindering.

Alle individueel significante vorderingen en beleggingen waarvan is vastgesteld dat deze niet specifiek onderhevig zijn aan bijzondere waardevermindering worden vervolgens collectief beoordeeld op een eventuele waardevermindering die zich al heeft voorgedaan maar nog niet is vastgesteld. Van individueel niet significante vorderingen wordt collectief beoordeeld of deze onderhevig zijn aan bijzondere waardevermindering door samenvoeging van vorderingen met vergelijkbare risicokenmerken. Bij de beoordeling van de collectieve waardevermindering gebruikt de Stichting historische trends over de waarschijnlijkheid van het niet nakomen van betalingsverplichtingen, het tijdsbestek waarbinnen incassering plaatsvindt en de hoogte van gemaakte verliezen. De uitkomsten worden bijgesteld als het College van Bestuur 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.

Een bijzonder waardeverminderingsverlies met betrekking tot een tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerd financieel actief wordt berekend als het verschil tussen de boekwaarde en de lagere marktwaarde van het actief. Verliezen worden opgenomen in de staat van baten en lasten. Rente op het aan een bijzondere waardevermindering onderhevige actief blijft verantwoord worden via oprenting van het actief. Bijzondere waardeverminderingsverliezen onder de (geamortiseerde) kostprijs van de beleggingen in effecten die tegen reële waarde worden gewaardeerd, met verwerking van waardenwijzigingen in het Eigen Vermogen, worden direct ten laste van de staat van baten en lasten verantwoord.

Als in een latere periode het actief, onderhevig aan een bijzondere waardevermindering, stijgt en het herstel objectief in verband kan worden gebracht met een gebeurtenis die plaatsvond na de opname van het bijzondere waardeverminderingsverlies wordt het bedrag uit hoofde van het herstel opgenomen in de staat van baten en lasten.

4.8.4 Vervreemding van vaste activa

Voor verkoop beschikbare vaste activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengst-waarde.

4.8.5 Vorderingen

De grondslagen voor de waardering van vorderingen zijn beschreven in de paragraaf Financiële instrumenten. Indien noodzakelijk wordt op de vorderingen een voorziening voor oninbaarheid in mindering gebracht.

De vordering op het Ministerie van OCW inzake de op balansdatum nog te ontvangen bekostiging voor overlopende ABP-premie, loonheffing en vakantietoeslag is op nihil gewaardeerd.

4.8.6 Eigen vermogen

Onder het Eigen Vermogen worden de algemene reserves, de bestemmingsreserves en de bestemmingsfondsen gepresenteerd. De algemene reserve bestaat uit de reserves die ter vrije beschikking staan van het Bestuur. Indien een beperktere bestedingsmogelijkheid door de organisatie is aangebracht, dan is het op deze manier afgezonderde deel van het Eigen Vermogen aangeduid als bestemmingsreserve. Indien de beperktere bestedingsmogelijkheid door derden is aangebracht, dan wordt dit deel aangemerkt als bestemmingsfonds.

4.8.7 Voorzieningen

Onder de voorzieningen worden de personele voorzieningen gepresenteerd. Tenzij anders aangegeven worden de voorzieningen opgenomen tegen de contante waarde van de geschatte omvang van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om verplichtingen en verliezen af te wikkelen. Toevoegingen aan voorzieningen vinden plaats ten laste van de staat van baten en lasten. Uitgaven vinden rechtstreeks plaats ten laste van de voorzieningen.

Een voorziening in verband met verplichtingen als bedoeld in artikel 2: 374 lid 1, eerste volzin BW wordt uitsluitend opgenomen indien op de balansdatum aan de volgende voorwaarden wordt voldaan:

- de rechtspersoon heeft een verplichting (in rechte afdwingbaar of feitelijk), die het gevolg is van een gebeurtenis uit het verleden;
- het is waarschijnlijk dat voor de afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen noodzakelijk is; en
- er kan een betrouwbare schatting worden gemaakt van de omvang van de verplichting.

4.8.7.1 Voorziening jubilea

Voor de verplichtingen op grond van ambtsjubilea en bestuursjubilea is een voorziening gevormd. Deze voorziening is berekend op basis van de omvang van de verwachte toekomstige uitgaven, waarbij rekening wordt gehouden met de verwachte toekomstige salarisstijgingen, kans op voortijdig vertrek en leeftijd. De gehanteerde disconteringsvoet is 0,5% (2020: 0,5%); de toekomstige salarisstijging is ingerekend op 1,75% per jaar (2020: 1.25%).

4.8.7.2 Voorzieningen WGA en wachtgeld

In het kader van het eigen risicodragerschap van Stichting Carmelcollege zijn per balansdatum voorzieningen getroffen voor de verwachte toekomstige uitkeringsverplichtingen aan Carmelmedewerkers inzake WGA en wachtgeld. De gehanteerde disconteringsvoet is 0,5% (2020: 0,5%); de toekomstige salarisstijging is ingerekend op 1,75% per jaar (2020: 1.25%).

4.8.7.3 Voorziening langdurig zieken

De voorziening langdurig zieken is gevormd voor de loondoorbetalingsplicht aan langdurig zieken tot en met het tweede ziektejaar. Vanwege het feit dat het overgrote deel van deze voorziening een looptijd korter dan één jaar heeft, vindt waardering tegen nominale waarde plaats.

4.8.7.4 Voorziening duurzame inzetbaarheid

Deze voorziening wordt bepaald op basis van door individuele medewerkers opgebouwde rechten, vermenigvuldigd met een tarief gebaseerd op de gemiddelde personeelslast (GPL). Het moment waarop de medewerkers de door hen opgebouwde rechten in de toekomst gaan verzilveren is onbekend. In dit kader steunen wij op RJ 252.307, waarin staat aangegeven dat waardering tegen nominale waarde verplicht is indien de momenten van het doen van de uitgaven niet op betrouwbare wijze kunnen worden vastgesteld.

4.8.7.5 Voorziening zwangerschaps- en bevallingsverlof

Deze voorziening is gevormd ter afwikkeling van zwangerschaps- en bevallingsverlof van OP-medewerkers indien deze verloven samenvallen met schoolvakanties. Deze voorziening is berekend op basis van de omvang van de verwachte toekomstige uitgaven van de verloven waarbij daadwerkelijk sprake was van samenloop met vakanties. Het moment waarop de medewerkers de door hen opgebouwde rechten in de toekomst gaan verzilveren is onbekend. In dit kader steunen wij op RJ 252.307, waarin staat aangegeven dat waardering tegen nominale waarde verplicht is indien de momenten van het doen van de uitgaven niet op betrouwbare wijze kunnen worden vastgesteld.

4.8.8 Langlopende schulden

De waarderingsgrondslag voor langlopende schulden is weergegeven bij de paragraaf financiële instrumenten.

4.8.9 Kortlopende schulden

De waarderingsgrondslag voor kortlopende schulden is weergegeven bij de paragraaf financiële instrumenten.

Overlopende passiva betreffen vooruit ontvangen bedragen (waaronder geormerkte bijdragen) en nog te betalen bedragen over lasten die aan een verstreken periode zijn toegekend.

Van bedragen die voor meerdere jaren beschikbaar zijn gesteld, wordt het nog niet bestede gedeelte op deze post aangehouden. Vrijval ten gunste van de staat van baten en lasten geschiedt naar rato van de besteding.

De onder de kortlopende schulden opgenomen post vooruit ontvangen investeringssubsidies OCW heeft betrekking met specifiek uit deze subsidies bekostigde investeringen, die onder de materiële activa zijn opgenomen en worden afgeschreven. Gelijktijdig met de afschrijving op deze activa wordt, conform de bij deze subsidieverlening gestelde eisen, een evenredig deel van de vooruit ontvangen investeringssubsidies ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht.

4.8.10 Bepaling reële waarde

Een aantal grondslagen en toelichtingen in onze jaarrekening vereist de bepaling van de reële waarde van zowel financiële als niet-financiële activa en verplichtingen. Ten behoeve van waarderings- en informatieverschaffingsdoeleinden is de reële waarde op basis van de volgende methoden bepaald. Indien van toepassing wordt nadere informatie over de uitgangspunten voor de bepaling van de reële waarde vermeld bij het onderdeel van deze toelichting dat specifiek op het betreffende actief of de betreffende verplichting van toepassing is.

4.8.10.1 Financiële activa

De reële waarde van financiële activa met een beursnotering wordt bepaald op basis van de genoteerde marktprijs per balansdatum.

4.8.10.2 Handels- en overige vorderingen

De reële waarde van handels- en overige vorderingen wordt tegen de contante waarde van de toekomstige kasstromen geschat.

4.9 Bepaling van het exploitatiesaldo

Opbrengsten

4.9.1 Algemeen

De baten worden toegerekend aan het boekjaar waarop ze betrekking hebben.

4.9.2 Rijksbijdragen

De lumpsum-baten worden verwerkt in het jaar waar de toekenning betrekking op heeft. Subsidies met bestedingsverplichting worden toegekend aan het jaar waarin de prestatie heeft plaatsgevonden in overeenstemming met de betreffende wet- en regelgeving.

4.9.3 Overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruit ontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat de instelling zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van door de instelling gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de staat van baten en lasten opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt.

4.9.4 Rente

Renteopbrengsten worden tijdsevenredig in de staat van baten en lasten verwerkt. Hierbij wordt rekening gehouden met de effectieve rentevoet van de desbetreffende actiefpost, indien hun bedrag bepaalbaar is en hun ontvangst waarschijnlijk.

Kosten

4.9.5 Algemeen

De kosten worden bepaald met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde grondslagen van waardering en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben.

(Voorzienbare) verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het boekjaar worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden en wordt voldaan aan de voorwaarden voor het opnemen van voorzieningen.

4.9.6 Personeel

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de staat van baten en lasten voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit.

De stichting neemt een verplichting op als de groep zich aantoonbaar onvoorwaardelijk heeft verbonden om een ontslag- of transitievergoeding te betalen. Als het ontslag onderdeel is van een reorganisatie neemt de groep de kosten van een ontslag- of transitievergoeding op in een reorganisatievoorziening.

4.9.7 Pensioenkosten

Voor de medewerkers van de organisatie is een pensioenregeling getroffen die kwalificeert als een toegezegde bijdrageregeling. Deze pensioenregeling is ondergebracht bij een bedrijfstakpensioenfonds (ABP) en wordt, overeenkomstig de in de RJ aangereikte vereenvoudiging, in de jaarrekening verwerkt als toegezegde bijdrageregeling. Uitgangspunt is dat de in de verslagperiode te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan het pensioenfonds verschuldigde pensioenpremies. Voor zover de verschuldigde premies op balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen.

Als de op balansdatum reeds betaalde premies de verschuldigde premies overtreffen, wordt een overlopende actiefpost opgenomen voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door het fonds of van verrekening met in de toekomst verschuldigde premies. De risico's van loonontwikkeling, prijsindexatie en beleggingsrendement op het fondsvermogen zullen mogelijk leiden tot toekomstige aanpassingen in de jaarlijkse bijdragen aan het pensioenfonds. Deze risico's komen niet tot uitdrukking in een in de balans opgenomen voorziening. Gezien de financiële situatie van het ABP per 31 december 2015 niet voldoende adequaat was, heeft het ABP een herstelplan ingediend. Dit herstelplan is door De Nederlandsche Bank goedgekeurd in 2016. Het ABP evalueert aan het begin van het jaar de voortgang van dit herstelplan. De voortgang wordt gemeten op basis van de beleidsdekkingsgraad van einde voorgaand jaar. De beleidsdekkingsgraad is het 12-maands gemiddelde van de dekkingsgraad. De beleidsdekkingsgraad is per 31 december 2020 93,2% (2019: 95,8%), wat boven de kritische dekkingsgraad ligt waarop pensioenen aangepast dienen te worden, zijnde 90%.

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

4.9.8 Rente

Rente wordt toegerekend aan de opeenvolgende verslagperioden naar rato van de resterende hoofdsom. Periodieke rentelasten en soortgelijke lasten komen ten laste van het jaar waarover zij verschuldigd worden.

4.10 Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

5. Toelichting op de onderscheiden posten van de balans

1.1.1 Immateriële vaste activa

Immateriële vaste activa	Ontwikkelingskosten	Rechten & vergunningen	Goodwill	Vooruitbetaalingen	Totaal
	x € 1.000,-				
Aanschafwaarde 31 december 2020	0	1.000	0	0	1.000
Afschrijving t/m 2020	0	-671	0	0	-671
Boekwaarde 1 januari 2021	0	329	0	0	329
Investerings 2021					0
Overboekingen:					
Aanschafwaarde					0
Cumulatieve afschrijving					0
Desinvesteringen 2021:					
Aanschafwaarde					0
Cumulatieve afschrijving					0
Afschrijving 2021	0	-50	0	0	-50
Boekwaarde 31 december 2021	0	279	0	0	279
Aanschafwaarde 31 december 2021	0	1.000	0	0	1.000
Afschrijving t/m 2021	0	-721	0	0	-721

De immateriële vaste activa hebben betrekking op betaalde bijdragen aan Stichting Facilitair Beheer Van Renneslaan inzake bouwkosten van een onderwijsgebouw, waarvan eigendom niet bij het bevoegd gezag ligt. Als tegenprestatie voor deze bijdragen hebben wij een langjarig gebruiksrecht voor dit gebouw. Deze bijdragen zijn daarom verantwoord onder de immateriële vaste activa. De resterende levensduur ultimo 2021 bedraagt 5,5 jaar.

De onderstaande afschrijvingstermijnen worden gehanteerd:

Rechten en vergunningen 20 jaar

1.1.2 Materiële vaste activa

Materiële vaste activa	Gebouwen	Terreinen & terrein-aanpassingen	Mat. vaste activa in uitvoering en vooruitbetalingen op mat. vaste activa	Inventaris & apparatuur	Overige vaste activa	Miet aan het proces dienstbaar	Totaal
	x € 1.000,-						
Aanschafwaarde 31 december 2020	200.516	5.344	1.738	97.164			304.763
Afschrijving t/m 2020	-83.534	-1.976	0	-65.985			-151.495
Boekwaarde 1 januari 2021	116.982	3.368	1.738	31.180	0	0	153.268
Investerings 2021	4.804	95	2.328	5.835			13.062
Overboekingen:							
Aanschafwaarde	1.266	0	-2.268	1.002			0
Cumulatieve afschrijving							
Desinvesteringen 2021:							
Aanschafwaarde	-6.871	267	0	-31.213			-37.817
Cumulatieve afschrijving	6.871	-267	0	31.207			37.811
Afschrijving 2021	-11.102	-160	0	-7.797			-19.059
Boekwaarde 31 december 2021	111.950	3.303	1.799	30.214	0	0	147.265
Aanschafwaarde 31 december 2021	199.715	5.706	1.799	72.789			280.008
Afschrijving t/m 2021	-87.765	-2.403	0	-42.575			-132.743

Onder de post Gebouwen en Terreinen zijn verantwoord de panden en terreinen waarvan het juridisch én economisch eigendom bij de Stichting ligt, plus aanpassingen voor eigen rekening en risico en onderhoudsinvesteringen in gebouwen waarvan uitsluitend het juridisch eigendom in handen van de Stichting ligt. Het saldo materiële vaste activa in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa betreft projecten in uitvoering.

De onderstaande afschrijvingstermijnen worden gehanteerd:

Gebouwen/aanpassing gebouwen	20-40 jaar
Terreinaanpassingen	10 jaar
Inventaris & apparatuur	
• Audiovisuele apparatuur	10-15 jaar
• Computerapparatuur	3-5 jaar
• Gereedschap, machines en leermiddelen	5-20 jaar
• Meubilair	10-20 jaar

Voor veruit de meeste onroerende goederen die door ons worden gebruikt geldt dat het economisch eigendom in handen van de betrokken gemeenten ligt; deze onroerende zaken zijn niet in bovenstaand overzicht opgenomen. Van de Gebouwen en Terreinen waarvan zowel het economisch als het juridisch eigendom in handen van de Stichting is, kan de volgende waarde-indicatie worden gegeven:

Onroerende zaken per 31 december 2021	Boekwaarde	WOZ-waarde	Verzekerde waarde
	x € 1.000,-		
Schoolgebouwen, permanent			
Anninksweg 106, Hengelo	1.243	1.153	2.758
Lyceumstraat 36, Oldenzaal	2.731	9.711	n.b.
Molenstaat 30, Oss	2.466	7.731	n.b.
Schoolgebouwen, semi-permanent			
Stadionplein 9, Emmen (ondergrond niet in eigendom)	4.889	1.330	n.b.
Rijksstraatweg 24, Groningen (ondergrond niet in eigendom)	890	n.b.	n.b.
Noodlokalen, geplaatst bij bestaand schoolgebouw			
Hemmenlaan 2, Groningen (ondergrond niet in eigendom)	0	n.b.	564
Schoppenstede 19, Delden (ondergrond niet in eigendom)	0	n.b.	n.b.
Leliestraat 1, Oldenzaal (ondergrond niet in eigendom)	0	n.b.	n.b.
Gasfabriekstraat 35, Enschede (ondergrond niet in eigendom)	0	n.b.	454
Kantoorpand			
Cesar Franckstraat 6, Almelo	430	n.b.	n.b.
	3.974		

De WOZ-waarde en verzekerde waarde van bovenstaande panden zijn niet in alle gevallen bekend bij ons, omdat de betrokken gemeenten rechtstreeks voor de afwikkeling hiervan zorgen.

1.1.3 Financiële vaste activa

Financiële vaste activa	Boekwaarde 1 jan. 2021	Investeringen en verstrekte leningen	Desinvesteringen en afgeloste leningen	Boekwaarde 31 dec. 2021
	x € 1.000,-			
Vorderingen op verbonden partijen				
SHIONN	182	-	-	182
Overige Vorderingen				
Kulturhus Denekamp	32	-	-32	0
	214	-	-32	182

Vorderingen op groepsmaatschappijen

Deze post betreft een vordering in rekening-courant op groepsmaatschappij Stichting Huisvesting Internationaal Onderwijs Noord-Nederland ter financiering van het bij deze stichting in eigendom zijnde terrein, waarop het gebouw staat dat om niet ter beschikking wordt gesteld voor het verzorgen van Internationaal Onderwijs in Haren. Over deze rekening-courantverhouding wordt geen rente in rekening gebracht en er zijn geen aflossingsverplichtingen overeengekomen.

Overige vorderingen

De lening aan Stichting Kulturhus Denekamp, ultimo 2020 groot € 32.000, betreft een hypothecaire lening met een oorspronkelijke hoofdsom van € 328.000 en een looptijd van 10 jaar. Het Kulturhus Denekamp wordt door het Twents Carmel College gebruikt als één van de leslocaties. Tegenover deze verstrekte lening staat een tienjarige huurovereenkomst voor het gebruik van het Kulturhus als leslocatie. Aflossing van deze lening vindt plaats door jaarlijkse verrekening met de aan het Kulturhus te betalen huurpenningen ad € 32.800. Over het openstaande saldo wordt een rente berekend van 4% gedurende de gehele looptijd. Ultimo 2021 is deze vordering geheel afgelost.

1.2.2 Vorderingen

	31-12-21	31-12-20
	x € 1.000,-	
1.5 Vorderingen		
1.5.1 Debiteuren	78	114
1.5.2 Ministerie OCW	184	-
1.5.5 Leerlingen	501	721
1.5.6 Gemeenten	305	1.740
1.5.8 Overige vorderingen/overlopende activa	3.465	1.552
<u>Vorderingen</u>	<u>4.532</u>	<u>4.127</u>

De vorderingen hebben allen een verwachte looptijd korter dan één jaar.

Ministerie OCW

Deze vordering betreft een van een samenwerkingsverband over 2021 nog te ontvangen subsidie Extra Hulp in de Klas.

Leerlingen

Deze vordering heeft betrekking op de ouderbijdragen voor het lopende schooljaar.

Gemeenten

De vorderingen op gemeenten betreft met name vorderingen inzake schade, onderhoud, aanpassing of nieuwbouw van gebouwen.

Overige vorderingen/overlopende activa

Dit betreft de volgende posten:

	31-12-21	31-12-20
	x € 1.000,-	
1.5 <i>Specificatie Overige vorderingen / overlopende activa</i>		
UWV transitievergoedingen	283	260
Afrekening HSL schooljaar 2020-2021	159	-
Afrekening St. facilitair beheer van Renneslaan	599	-
Overige vorderingen / overlopende activa	2.418	1.292
	3.459	1.552

1.2.4 Liquide middelen

	31-12-21	31-12-20
	x € 1.000,-	
1.7 Liquide middelen		
1.7.1 Kas	48	16
1.7.2 Bank / giro	66.863	38.787
1.7.4 Overige liquide middelen	20	17
<u>Liquide middelen</u>	66.931	38.820

De liquide middelen staan ter vrije beschikking en zijn direct opeisbaar. Met ingang van medio 2016 maken wij gebruik van schatkistbankieren. De rekeningcourantfaciliteit in het kader van schatkistbankieren kent een maximale kredietlimiet van 10% van de Rijksbijdragen. Vanwege de positieve bankstand per balansdatum beschikken wij daarom op 31 december 2021 over een ruimte in de liquide middelen van circa € 103 miljoen (circa € 67 miljoen saldo liquide middelen + circa € 36 miljoen kredietruimte schatkistbankieren).

De post Overige liquide middelen betreft onder andere ontvangen vouchers vanwege geplande reizen die in het kader van Covid-19 zijn geannuleerd.

2.1 Eigen Vermogen

Ons Eigen Vermogen bestaat volledig uit publiek gefinancierde middelen en is bestemd voor het afdekken van toekomstige risico's in de (financiële) bedrijfsvoering.

Het verloop van het Eigen Vermogen is als volgt:

Eigen vermogen	Stand	Resultaat	Stand	Resultaat	Stand
	1 jan. 2020	2020	1 jan. 2021	2021	31 dec. 2021
	x € 1.000,-				
Carmelinstellingen	69.496	-2.199	67.297	20.754	88.051
Bovenschools	47.434	579	48.012	-584	47.429
Eigen vermogen	116.930	-1.620	115.309	20.170	135.480

Voor de hoogte van het Eigen Vermogen per 31 december 2021 verwijzen wij u ook naar het hoofdstuk '[Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen](#)', waarin is weergegeven dat de zogenaamde 'eeuwigdurende vordering' op het ministerie van OCW op nihil is gewaardeerd.

Eigen vermogen	Stand	Resultaat	Stand	Resultaat	Overige mutaties	Stand
	1 jan. 2020	2020	1 jan. 2021	2021		31 dec. 2021
	x € 1.000,-					
2.1.1 Algemene Reserve	109.346	1.447	110.793	4.524	0	115.316
2.1.2 Bestemmingsreserves publiek						
Bestemmingsreserve werkdrukverlichting	5.621	-1.104	4.517	-2.465	0	2.052
Bestemmingsreserve CAO	1.963	-1.963	0	0	0	0
Bestemmingsreserve NPO			0	18.112	0	18.112
Eigen vermogen	116.930	-1.620	115.309	20.170	0	135.480

Bestemmingsreserve werkdrukverlichting

Deze bestemmingsreserve werkdrukverlichting is gevormd vanuit de in december 2019 van het Ministerie van OCW ontvangen gelden in het kader van de Regeling bijzondere en aanvullende bekostiging PO en VO 2019. In de komende jaren zullen deze gelden op basis van gerichte bestedingsplannen worden ingezet om de werkdruk van onze medewerkers te verlagen.

Bestemmingsreserve NPO

In de lumpsumbekostiging die in 2021 is ontvangen was een component opgenomen ter dekking van extra kosten in het kader van achterstanden die leerlingen ten gevolge van de Covid-19 pandemie hebben opgenomen, het Nationaal Programma Onderwijs genaamd. Deze bekostiging heeft betrekking op het schooljaar 2021/2022 en is derhalve voor een deel vooruit ontvangen. Daarnaast is van de bijdrage die betrekking heeft op de periode augustus t/m december 2021 een deel nog niet besteed. Deze beide bedragen hebben wij via de vorming van een bestemmingsreserve in 2021 apart zichtbaar gemaakt binnen het eigen vermogen; voor de besteding van deze gelden zijn door onze scholen bestedingsplannen gemaakt.

2.2 Voorzieningen

	31-12-21	31-12-20
	x € 1.000,-	
2.2 Voorzieningen		
2.2.1 Personeelsvoorzieningen	30.044	29.341
2.2.2 Onderhoudsvoorzieningen	-	-
2.2.3 Overige voorzieningen	-	-
<u>Voorzieningen</u>	<u>30.044</u>	<u>29.341</u>

De specificatie van deze post luidt:

Voorzieningen	31-dec-2020	Dotaties	Vrijval	Onttrekkingen	31-dec-2021	Waarvan		
						< 1 jr	1 - 5 jr	> 5 jr
	x € 1.000,-							
Voorziening ambtsjubilea	4.203	328		-349	4.181	360	1.380	2.442
Voorziening bestuursjubilea	464	102		-47	519	14	57	448
Voorziening WGA/WIA	5.130	1.147		-980	5.297	1.090	3.094	1.114
Voorziening langdurig zieken	2.513		-214		2.299	1.978	320	0
Voorziening wachtgeld	2.649	289		-745	2.193	719	1.304	171
Voorziening zwangerschap- en bevallingsverlof	748			-601	147	147		
Voorziening duurzame inzetbaarheid	13.635	2.282		-509	15.408	344	3.739	11.325
	29.341	4.148	-214	-3.231	30.044	4.651	9.894	15.499

Onder de voorziening duurzame inzetbaarheid zijn het spaarverlof ad € 2.363.000 (ultimo 2020 € 2.360.000) en het persoonlijk budget ad € 13.045.000 (ultimo 2020 € 11.275.000) opgenomen.

2.4 Kortlopende schulden

	31-12-21	31-12-20
	x € 1.000,-	
2.4 Kortlopende schulden		
2.4.1 Kredietinstellingen	-	240
2.4.3 Crediteuren	3.833	776
2.4.4 Ministerie OCW	7.254	8.625
2.4.7 Belasting en premies sociale verzekering	13.952	11.522
2.4.8 Schulden ter zake van pensioenen	3.887	3.458
2.4.9 Overige kortlopende schulden	17.034	18.787
2.4.10 Overlopende passiva	7.706	8.700
<u>Kortlopende schulden</u>	<u>53.665</u>	<u>52.108</u>
<i>Specificatie 2.4.4 Ministerie OCW</i>		
G1 Regelingen zonder verrekeningsclausule	2.758	5.286
G2 Regelingen met verrekeningsclausule	3.929	2.579
Niet geormerkte Subsidies OCW en VWS	566	760
	<u>7.254</u>	<u>8.625</u>
<i>Specificatie 2.4.9 Overige kortlopende schulden</i>		
Vakantiegeld	8.230	7.985
Ouderschapsverlof	563	531
Bindingstoelage	841	830
Afrekening renovatie schoolgebouw Groenlo	4.785	4.785
Afsluiting project "revitalisatie Losser"	-	1.375
Waarborgsommen	107	110
Personeelsfonds	344	301
Overige kortlopende schulden	2.164	2.870
	<u>17.034</u>	<u>18.787</u>
<i>Specificatie 2.4.10 Overlopende passiva</i>		
Vooruitontvangen investeringssubsidies OCW	4.789	5.454
Vooruitontvangen verg. gem. Oss inz. bouwstn.	1.267	1.343
Vooruitontvangen ouderbijdragen	1.650	1.904
	<u>7.706</u>	<u>8.700</u>

De kortlopende schulden hebben een looptijd van korter dan één jaar. In de navolgende overzichten zijn de bestedingen en de ultimo 2021 nog te besteden bijdragen weergegeven van de door OCW verstrekte bekostigingsbedragen.

G2A Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, aflopend per ultimo verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing			Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele investeringen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Te verrekenen per 31 december verslagjaar
	Kenmerk	Datum	Bedrag van de toewijzing							
			€	€	€	€	€	€	€	€
				-	-	-	-	-	-	-
				0	0	0	0	0	0	0

G2B Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing			Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele investeringen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Saldo per 31 december verslagjaar
	Kenmerk	Datum	Bedrag van de toewijzing							
			€	€	€	€	€	€	€	€
Subsidieregeling sterk techniekonderwijs 2020-2023	01VJ	STO19033	1-07-19	1.796.135	485.441	86.702	493.885	-	373.768	206.819
Subsidieregeling sterk techniekonderwijs 2020-2023	05AV	STO19017H	17-12-19	19.129.633	5.170.166	2.297.838	5.260.094	-	4.101.062	3.456.870
Pilot praktijkgericht programma voor GL en TL Technologie en Toepassing	19HG	GLTL20123	30-11-20	161.860	64.755	64.755	45.321	-	-	110.076
Pilot praktijkgericht programma voor GL en TL Zorg en welzijn	01VJ	GLTL20325	1-12-20	162.000	64.800	64.800	45.360	-	-	110.160
Pilot praktijkgericht programma voor GL en TL Economie en ondernemen	17VN	GLTL20141	30-11-20	162.000	64.800	64.800	45.360	-	64.800	45.360
				5.849.962	3.271.067	2.578.895	5.890.020	0	4.539.631	3.929.285

G1 Subsidie 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

Omschrijving	Toewijzing			Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele investeringen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Saldo per 31 december verslagjaar	De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
	Kenmerk	Datum	Bedrag van de toewijzing						
			€	€	€	€	€	€	
Subsidie Doorstroomprogramma po-vo	16VI	DPOVO18009	30-08-18	75.000	47.403	-	47.403	-	ja
aanvullende bekostiging technisch vmbo	01VJ	aanv. bek. techn. vmbo	2019	372.473	216.146	-	-	216.146	nee
aanvullende bekostiging technisch vmbo	02EK	aanv. bek. techn. vmbo	2018	76.549	76.549	-	-	76.549	nee
aanvullende bekostiging technisch vmbo	02EK	aanv. bek. techn. vmbo	2019	163.159	163.159	-	-	163.159	nee
aanvullende bekostiging technisch vmbo	02QN	aanv. bek. techn. vmbo	2018	129.218	125.520	-	-	125.520	nee
aanvullende bekostiging technisch vmbo	02QN	aanv. bek. techn. vmbo	2019	205.231	119.394	-	-	119.394	nee
aanvullende bekostiging technisch vmbo	19HG	aanv. bek. techn. vmbo	2018	195.873	65.641	-	-	65.641	nee
aanvullende bekostiging technisch vmbo	19HG	aanv. bek. techn. vmbo	2019	336.785	336.785	-	-	336.785	nee
aanvullende bekostiging technisch vmbo	05AV	aanv. bek. techn. vmbo	2018	331.726	55.409	-	-	55.409	nee
aanvullende bekostiging technisch vmbo	05AV	aanv. bek. techn. vmbo	2019	680.972	523.099	-	-	523.099	nee
Subsidie Doorstroomprogramma po-vo	16VI	DPOVO19115	28-08-19	75.000	60.047	-	51.047	9.000	nee
Tegemoetkoming kstn opscholen	02QN	tegemk. kstn. opl. sch.l.	2020	380.886	262.542	-	262.542	-	ja
Subsidieregeling inhaal- en ondersteuningsprogramma's onderwijs 2020-2021 tijdvak 2		IOP2-35647-VO	16-10-20	2.312.100	1.599.900	-	1.599.900	-	ja
Subsidie Doorstroomprogramma po-vo	17VN	DPOVO20038	29-10-20	113.000	56.500	56.500	-	113.000	nee
Subsidie Doorstroomprogramma po-vo	16VI	DPOVO20041	29-10-20	65.000	32.500	32.500	-	65.000	nee
Subsidie Doorstroomprogramma po-vo	02EK	DPOVO20126	29-10-20	45.000	22.500	22.500	-	45.000	nee
Subsidie Doorstroomprogramma po-vo	05AV	DPOVO20103	29-10-20	124.000	62.000	62.000	-	124.000	nee
Internationaleisering funderend onderwijs	02EK	IFO20091	14-08-20	10.000	5.835	11.000	-	16.835	ja
Subsidieregeling inhaal- en ondersteuningsprogramma's onderwijs 2020-2021		IOP-35647	10-07-20	1.584.000	1.384.941	-	1.384.941	-	ja
Beleidskader Regionale samenwerking kansengelijkheid in het onderwijs	01VJ	GKO20008	8-12-20	140.000	70.000	70.000	-	140.000	nee
Studieverlof		subs.reg. lerarenbeurs	21-10-21	505.019	-	505.019	-	505.019	ja
Tegemoetkoming kstn opscholen	02QN	tegemk. kstn. opl. sch.l.	22-09-21	424.430	-	424.430	-	94.226	330.204
Tegemoetkoming kstn opscholen	05AV	tegemk. kstn. opl. sch.l.	23-08-21	244.558	-	244.558	-	54.870	189.688
subsidieregeling Schoolkraacht	17VN	SK20-17WN	22-05-21	15.677	-	15.677	-	6.530	9.147
subsidieregeling Schoolkraacht	02EK	SK20-02EK	15-04-21	29.240	-	29.240	-	12.185	17.055
Subsidie Doorstroomprogramma po-vo	00PF	DPOVO21234	29-07-21	83.000	-	41.500	-	41.500	-
Subsidieregeling structureel voorkomen onnodig zittenblijven vo 2021-2023	19HG	VOZ21161	25-05-21	25.000	-	25.000	-	10.385	14.615
Subsidieregeling structureel voorkomen onnodig zittenblijven vo 2021-2023	19HG	VOZ21159	10-06-21	15.000	-	15.000	-	-	15.000
Subsidieregeling structureel voorkomen onnodig zittenblijven vo 2021-2023	19HG	VOZ21212	21-05-21	25.000	-	25.000	-	-	25.000
Subsidieregeling structureel voorkomen onnodig zittenblijven vo 2021-2023	19HG	VOZ21157	10-06-21	15.000	-	15.000	-	-	15.000
Subsidieregeling structureel voorkomen onnodig zittenblijven vo 2021-2023	00PF	VOZ21050	21-05-21	25.000	-	25.000	-	8.334	16.666
Subsidieregeling structureel voorkomen onnodig zittenblijven vo 2021-2023	05AV	VOZ21211	25-05-21	21.750	-	21.750	-	12.750	9.000
Subsidieregeling structureel voorkomen onnodig zittenblijven vo 2021-2023	02EK	VOZ21230	9-06-21	25.000	-	25.000	-	13.742	11.258
Subsidieregeling structureel voorkomen onnodig zittenblijven vo 2021-2023	16VI	VOZ21233	9-06-21	25.000	-	25.000	-	7.142	17.858
Subsidieregeling structureel voorkomen onnodig zittenblijven vo 2021-2023	02EK	VOZ21167	25-05-21	23.100	-	23.100	-	-	23.100
Subsidie Doorstroomprogramma po-vo	17VN	DPOVO21152	27-07-21	122.000	-	61.000	-	61.000	-
Subsidieregeling inhaal- en ondersteuningsprogramma's onderwijs 2020-2021 tijdvak 4		IOP4-35647-VO	9-06-21	1.397.700	-	1.397.700	-	1.397.700	-
Subsidieregeling inhaal- en ondersteuningsprogramma's onderwijs 2020-2021 tijdvak 5		IOP5-35647-VO	12-07-21	854.100	-	854.100	-	854.100	-
Subsidieregeling capaciteitentesten 2021-2023		CAP21-35647	9-11-21	271.240	-	271.240	-	271.240	-
				5.285.870	4.298.815	0	6.826.392	2.758.293	

Niet geormerkte subsidies OCW

Omschrijving	Toewijzing			Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele investeringen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Saldo per 31 december verslagjaar	
	Kenmerk	Datum	Bedrag van de toewijzing								
			€	€	€	€	€	€	€	€	
Reg procesbegl leerl.daling VO	05AV	Regl. BegeL VO RPV7	2016	49.610	49.610	41.990	7.620	-	-	7.620	-
Subsidie Doorstroomprogramma po-vo	02QN	DPOVO17036	20-12-17	10.000	10.000	-	10.000	-	-	-	10.000
Subsidie Doorstroomprogramma po-vo	01VJ	DOPOVO18045	30-08-18	16.000	16.000	8.000	8.000	-	-	8.000	-
Subsidie Doorstroomprogramma po-vo	02EK	DPOVO19097	28-08-19	15.000	15.000	-	15.000	-	-	-	15.000
Subsidie Doorstroomprogramma vmbo-mbo / vmbo-havo	02QN	DHAVO18020	24-11-17	28.000	28.000	14.000	14.000	-	-	-	14.000
Subsidie Doorstroomprogramma vmbo-mbo / vmbo-havo	17VN	DOHAVO19080	28-11-18	39.200	39.200	-	39.200	-	-	39.200	-
Subsidie Doorstroomprogramma vmbo-mbo / vmbo-havo	02EK	DHAVO18006	24-11-17	39.200	39.200	19.600	19.600	-	-	-	19.600
Subsidie Doorstroomprogramma vmbo-mbo / vmbo-havo	05AV	DMBO19063	28-11-18	49.000	49.000	-	49.000	-	-	-	49.000
Subsidie Doorstroomprogramma vmbo-mbo / vmbo-havo	01VJ	DMBO19087	28-11-18	49.000	49.000	12.500	36.500	-	-	12.000	24.500
Subsidie Doorstroomprogramma vmbo-mbo / vmbo-havo	16VI	DHAVO20039	6-12-19	19.600	9.800	-	9.800	9.800	-	19.600	-
Subsidie Doorstroomprogramma vmbo-mbo / vmbo-havo	16VI	DHAVO20040	6-12-19	8.400	4.200	-	4.200	4.200	-	8.400	-
Subsidie Doorstroomprogramma vmbo-mbo / vmbo-havo	01VJ	DHAVO20095	13-12-19	49.000	24.500	-	24.500	24.500	-	-	49.000
Subsidie Doorstroomprogramma vmbo-mbo / vmbo-havo	02EK	DMBO20012	16-12-20	28.000	14.000	-	14.000	14.000	-	-	28.000
Subsidie Doorstroomprogramma vmbo-mbo / vmbo-havo	16VI	DMBO20055	16-12-20	47.600	23.800	-	23.800	23.800	-	30.268	17.332
Curr. ontw. Leraren/schoolleiders 01VJ	01VJ	CURPOVO170219	12-02-18	13.448	13.448	5.448	8.000	-	-	8.000	-
Bekostiging eerste opvang nieuwk. VO		aanv. bek. nieuwk.	2020	3.162.421	3.162.421	2.970.165	192.256	-	-	192.256	-
Bekostiging eerste opvang nieuwk. VO		aanv. bek. nieuwk.	2021	2.830.160	-	-	-	2.830.160	-	2.830.160	-
Aanvullende bekostiging eindexamens 2021		aanv. bek. eindex.	2021	2.979.651	-	-	-	2.979.651	-	2.979.651	-
Afrekening uitkeringskosten		verrek. uitk. kst.	2021	489.909	-	-	-	489.909	-	489.909	-
Bekostiging exploitatiekosten		mat. lumpsum	2021	32.306.094	-	-	-	32.306.094	-	32.306.094	-
Bekostiging lesmateriaal		lesmateriaal	2021	11.152.224	-	-	-	11.152.224	-	11.152.224	-
Bekostiging personeelskosten		pers. lumpsum	2021	241.972.017	-	-	-	241.972.017	-	241.972.017	-
Res. afh. bek. vsv VO niet uitg midd		res. afh. bek. vsv	2021	23.700	-	-	-	23.700	-	23.700	-
Resafhank bek VSV VO vast bedr		res. afh. bek. vsv	2020	284.500	284.500	-	284.500	-	-	284.500	-
Resafhank bek VSV VO vast bedr		res. afh. bek. vsv	2021	279.500	-	-	-	279.500	-	-	279.500
Resultaatafh bekostiging vsv VO var		res. afh. bek. vsv	2021	327.541	-	-	-	327.541	-	327.541	-
Strat personeleid, beg, verzuim		NPO en prest. box	2021	27.829.262	-	-	-	27.829.262	-	27.829.262	-
Ver ind uitk ivm ontslag nieuw		verrek. uitk. kst.	2021	744.544	-	-	-	744.544	-	744.544	-
Verm ivm verrek coll uitk kstn		verrek. uitk. kst.	2021	3.126.989	-	-	-	3.126.989	-	3.126.989	-
Aanpak jeugdwerkloosheid agv corona VO		aanpak jeugdwerkkl.	2021	13.584	-	-	-	13.584	-	13.584	-
Leerplusarrangement		leerpl. arrang. VO	2021	1.553.364	-	-	-	1.553.364	-	1.553.364	-
Subsidie zij-instroom		zij-instroom	2021	160.000	-	-	-	160.000	-	160.000	-
Vermindering bekostiging mater		mat. uitp. swv	2021	126.946	-	-	-	126.946	-	126.946	-
Vermindering bekostiging perso		pers. uitp. swv	2021	288.168	-	-	-	288.168	-	288.168	-
Funciemix randstadregio's VO		funciemix	2021	275.313	-	-	-	275.313	-	275.313	-
Aanv bek expl samv/spl sch/sgs		aanv.bek.mat.samv.	2021	7.706	-	-	-	7.706	-	7.706	-
Aanv bek pers samv/spl sch/sgs		aanv.bek.pers.samv.	2021	98.114	-	-	-	98.114	-	98.114	-
Subsidie Doorstroomprogramma vmbo-mbo	02QN	DMBO21030	26-07-21	42.000	-	-	-	11.550	-	-	11.550
Subsidie Doorstroomprogramma vmbo-mbo	05AV	DMBO21038	26-07-21	49.000	-	-	-	13.475	-	-	13.475
Subsidie Doorstroomprogramma vmbo-mbo	05AV	DMBO21070	26-07-21	49.000	-	-	-	13.475	-	-	13.475
Subsidie Doorstroomprogramma vmbo-mbo	17VN	DMBO21087	26-07-21	49.000	-	-	-	13.475	-	-	13.475
Subsidie Doorstroomprogramma vmbo-havo	17VN	DHAVO21067	26-07-21	49.000	-	-	-	13.475	-	-	13.475
Subsidie Doorstroomprogramma vmbo-havo	17VN	DHAVO21014	26-07-21	49.000	-	-	-	13.475	-	7.350	6.125
Subsidie Doorstroomprogramma vmbo-havo	02EK	DHAVO21037	26-07-21	7.000	-	-	-	1.925	-	-	1.925
arbeidsmarkttoelage		AMT35647VO	12-07-05	540.128	-	-	-	540.128	-	540.128	-
					3.831.679	3.071.703	759.976	318.708.771		318.902.790	565.957

Het verloop van de vooruit ontvangen investeringssubsidies is als volgt:

Egalisatie investeringssubsidies	Saldo	Investering	Afschrijving	Saldo
	31-12-2020	2021	2021	31-12-2021
				x € 1.000,-
Afgeronde investeringsregelingen	5.807		-459	5.348
STO investeringen	989	-212	-68	709
	6.796	-212	-528	6.057

Financiële instrumenten

Algemeen

Wij maken in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die ons blootstelt aan marktrisico, renterisico, kasstroomrisico, prijsrisico, kredietrisico en liquiditeitsrisico. Om deze risico's te beheersen hebben wij een beleid opgesteld inclusief een stelsel van limieten en procedures. Hiermee beperken wij de risico's van onvoorspelbare ongunstige ontwikkelingen op de financiële markten en daarmee de financiële prestaties van de instelling.

Kredietrisico

Wij lopen kredietrisico over leningen en vorderingen opgenomen onder financiële vaste activa, handels- en overige vorderingen, liquide middelen. Het maximale kredietrisico bedraagt € 71,6 miljoen, waarvan € 66,9 miljoen betrekking heeft op bij bankinstellingen ondergebrachte liquide middelen. Het kredietrisico over vorderingen (langlopend en kortlopend) ad € 4,5 miljoen betreft een groot aantal tegenpartijen.

Renterisico en kasstroomrisico

Ons beleid is om financieringen binnen de kaders van het Treasurystatuut te realiseren. Wij lopen renterisico over de rentedragende vorderingen en schulden en herfinanciering van bestaande financieringen. Voor vorderingen en schulden met variabel rentende renteaftspraken lopen wij risico over toekomstige kasstromen en over vastrentende leningen reële waarde-risico.

Prijsrisico

Gezien ons onderwijskarakter is het prijsrisico gering.

Liquiditeitsrisico

Wij bewaken onze liquiditeitspositie via opvolgende liquiditeitsbegrotingen. Het management ziet erop toe dat voor ons steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen en dat er ook voldoende financiële ruimte onder de beschikbare faciliteiten beschikbaar blijft om steeds binnen de gestelde kredietfaciliteit te blijven.

Per 31 december 2021 zijn de niet contant gemaakte contractuele betalingsverplichtingen € 30,8 miljoen.

Mitigerende maatregelen

Wij zien erop toe dat er voldoende opvraagbare tegoeden zijn om 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. Wij zijn daarom medio 2016 overgestapt op schatkistbankieren bij het Ministerie van Financiën.

Reële waarde

De reële waarde van de in de balans verantwoorde overige financiële instrumenten, zijnde de vorderingen, liquide middelen en kortlopende schulden, is gelijk aan de boekwaarde.

6. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

6.1.1 Rechten

Ultimo 2021 hebben wij een vordering op het Ministerie van OCW van € 18,15 miljoen (ultimo 2020: € 17,7 miljoen), die ingaande 2006 in de jaarrekening is gewaardeerd op nihil omdat, uitgaande van continuïteit in de bedrijfsvoering, door het Ministerie niet tot afrekening zal worden overgegaan. Deze vordering heeft betrekking op de op jaarlijks per balansdatum nog te ontvangen bekostiging voor de betaling van de ABP-premie, de loonheffing over de maand december en de opgebouwde vakantieuitkering over de periode juni tot en met december.

6.1.2 Verplichtingen

De verplichting voor lopende contracten bedraagt per 31 december 2021 circa € 30,7 miljoen.

Contractuele verplichtingen exploitatie (in € 1.000)

Loonkosten derden	760
Overige personele kosten	491
Huren	1.568
Buiten-/binnenonderhoud	130
Klein onderhoud	4.811
Schoonmaak	5.518
Energie	413
Administratie	652
Inventaris en apparatuur	649
Leermiddelen	15.211
Schoolkantines	500
	30.702

De hierboven genoemde contractuele verplichtingen hebben allen een resterende looptijd van korter dan één jaar.

Wij hebben een bankgarantie verstrekt aan de Gemeente Eindhoven voor een bedrag van € 1,4 miljoen. Deze garantie houdt verband met de geplande nieuwbouw van de school en loopt tot wederopzegging.

Daarnaast hebben wij ons als mededebiteur verbonden en hoofdelijk aansprakelijk gesteld voor een geldleningen van € 200.000 en een bankkrediet van € 500.000 voor de Stichting Facilitair Beheer Van Renneslaan.

6.3 Lopende claims en geschillen

Met een tweetal leveranciers van leermiddelen bestaat verschil van inzicht over een eventuele overnameplicht van leermiddelen vanuit het in 2019 geëxpireerde contract. Vanwege het feit dat wij naar onze inzichten hierin geen contractuele verplichtingen hebben, is hiervoor geen schuld in de jaarrekening opgenomen.

Over de omvang van de hierboven genoemde posten wordt met beroep op RJ 252.512 alleen de algemene aard van het geschil gemeld.

7. Toelichting op de onderscheiden posten van de staat van baten en lasten

3 Baten

3.1 Rijksbijdragen

	2021		2020
	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	x € 1.000,-		
3.1 Rijksbijdragen			
3.1.1 Rijksbijdragen OCW	301.620	261.754	270.220
3.1.2 Overige subsidies OCW	23.965	26.777	26.854
3.1.3 Ontvangen doorbetalingen rijksbijdrage SWV	34.091	28.764	28.316
<u>Rijksbijdragen</u>	359.676	317.295	325.389

Specificatie Rijksbijdragen	2021	2020
		x € 1.000,-
Ontvangen Rijksbijdragen in het verslagjaar		
Ontvangen van OCW conform DUO specificaties	319.186	296.140
Ontvangen van OCW via DUS-i subsidies	9.712	10.330
Ontvangsten Extra Hulp in de klas vanuit RAP-regio's	4.194	0
Ontvangsten Passend Onderwijs vanuit SWV's	25.989	25.767
Ontvangsten Sterk Techniek Onderwijs van externe kassierscholen	1.176	957
Op 1 januari nog te besteden Rijksbijdragen		
G2a-subsidies OCW, aflopend per ultimo verslagjaar	0	0
G2b-subsidies OCW, doorlopend tot in een volgend verslagjaar	2.579	0
G1-subsidies OCW zonder verrekeningsclausule	5.286	2.863
Vrij besteedbare Rijksbijdragen	760	570
Overige mutaties in de Rijksbijdragen		
Investerings vanuit geormerkte OCW subsidies	0	-943
Vrijval egalisatierekening investeringspremies OCW	528	541
Doorbetalingen aan externe projectpartners opleidingsscholen	-295	-66
Doorbetalingen aan externe projectpartners sterk techniek onderwijs	-1.725	-1.772
Elders geboekte OCW baten	-261	-165
Op 31 december nog te besteden Rijksbijdragen		
G2a-subsidies OCW, aflopend per ultimo verslagjaar	0	0
G2b-subsidies OCW, doorlopend tot in een volgend verslagjaar	-3.929	-2.579
G1-subsidies OCW zonder verrekeningsclausule	-2.758	-5.286
Vrij besteedbare Rijksbijdragen	-566	-760
Nog te betalen aan OCW inzake WW nov-dec	-200	-208
Totaal Rijksbijdragen	359.676	325.389

Overige subsidies OCW:

	2021		2020
	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
3.1.2 Overige subsidies OCW	x € 1.000,-		
Overige subsidies OCW	23.437	26.400	26.312
Latente investeringssubsidies	528	377	541
<u>3.1.2 Overige subsidies OCW</u>	<u>23.965</u>	<u>26.777</u>	<u>26.854</u>

3.2 Overige overheidsbijdragen

	2021		2020
	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
3.2 Ov. Overheidsbijdragen en -subsidies	x € 1.000,-		
3.2.1 Gemeentelijke bijdragen en subsidies	133	145	119
3.2.2 Overige overheidsbijdragen	521	566	292
<u>Ov. Overheidsbijdragen en -subsidies</u>	<u>654</u>	<u>711</u>	<u>411</u>

3.3 Overige baten

	2021		2020
	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
3.5 Overige baten	x € 1.000,-		
3.5.1 Inkomsten uit verhuur	458	533	466
3.5.2 Inkomsten uit detachering	1.742	1.496	1.484
3.5.3 Opbrengst kantines	481	530	435
3.5.4 Sponsoring	2	-	-2
3.5.5 Ouderbijdragen	3.884	6.248	4.238
3.5.6 Overige inkomsten	2.873	2.817	3.076
<u>Overige baten</u>	<u>9.440</u>	<u>11.623</u>	<u>9.698</u>

De post 'overige inkomsten' bevat met name diverse projectbaten en baten in verband met externe leerlingen

4 Lasten

4.1 Personele lasten

	2021		2020
	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	x € 1.000,-		
<i>4.1.1. Lonen en Salarissen</i>			
4.1.1.1 Brutolonen en Salarissen	-202.199	-	-197.187
4.1.1.2 Sociale lasten	-26.153	-	-24.556
4.1.1.3 Pensioenpremies	-33.867	-	-30.621
<u>4.1.1. Lonen en Salarissen</u>	<u>-262.219</u>	<u>-250.759</u>	<u>-252.364</u>
4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen	-3.934	-2.010	-4.757
4.1.2.2 Personeel niet in loondienst	-7.599	-4.663	-8.022
4.1.2.3 Overig	-4.913	-7.967	-4.533
<u>4.1.2 Overige personele lasten</u>	<u>-16.446</u>	<u>-14.640</u>	<u>-17.312</u>
Af: ontvangen uitkeringen	1.947	1.354	1.553
Af: te ontvangen transitievergoeding	-	-	-
<u>4.1.3 Af: uitkeringen</u>	<u>1.947</u>	<u>1.354</u>	<u>1.553</u>
Totaal personele lasten	-276.719	-264.046	-268.124

De lonen en salarissen worden in totalen begroot, daarom is in de begroting de onderverdeling in lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten in de kolom begroting niet vermeld.

Het gemiddeld aantal fte gedurende 2021 bedroeg 3.308 (2020: 3.261) inclusief 90 fte ziektevervangings (2020: 90 fte).

4.2 Afschrijvingen

	2021		2020
	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	x € 1.000,-		
4.2 Afschrijvingen			
4.2.1 Afschrijving immat. vaste activa	-50	-50	-50
4.2.2 Afschrijving gebouwen	-11.031	-10.288	-9.810
4.2.2a Afschrijving terreinaanpassingen	-160	-268	-251
4.2.3 Afschrijving invent. en apparatuur	-7.797	-7.339	-7.430
4.2.4 Boekresultaten vaste activa	0	-	-
<u>Afschrijvingen</u>	<u>-19.038</u>	<u>-17.944</u>	<u>-17.540</u>

Mede in het kader van de invoering van een nieuw administratief systeem per 1 januari 2022 heeft ultimo 2021 een opschoningsactie van de sub administratie voor materiële vaste activa plaatsgevonden. Dit heeft geleid tot een éénmalige extra afschrijvingslast in 2021 van € 1.249.000.

4.3 Huisvestingslasten

	2021		2020
	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	x € 1.000,-		
4.3 Huisvestingslasten			
4.3.1 Huur	-1.568	-1.549	-1.305
4.3.3 Klein onderhoud	-1.301	-1.605	-1.506
4.3.4 Energie	-4.811	-4.230	-4.473
4.3.5 Schoonmaakkosten	-6.131	-5.981	-6.061
4.3.6 Heffingen in verband met huisvesting	-242	-274	-309
4.3.7 Eigenaarsonderhoud	-4.133	-3.202	-3.267
4.3.8 Overige	-11	-	-
<u>Huisvestingslasten</u>	<u>-18.197</u>	<u>-16.841</u>	<u>-16.920</u>

4.4 Overige lasten

	2021		2020
	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	x € 1.000,-		
4.4 Overige lasten			
4.4.1 Administratie, beheer en bestuur	-6.517	-5.571	-6.708
4.4.2 Inventaris en apparatuur	-6.488	-5.987	-5.788
4.4.3 Les- / verbruiksmateriaal	-16.901	-16.744	-16.126
4.4.4 Niet-lesgebonden activiteiten	-4.830	-6.629	-3.165
4.4.5 Kosten schoolkantines	-555	-568	-480
4.4.6 Diversen	-236	-925	-1.843
<u>Overige lasten</u>	<u>-35.527</u>	<u>-36.424</u>	<u>-34.109</u>

5 Financiële baten en lasten

	2021		2020
	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	x € 1.000,-		
5 Financiële baten en lasten			
5.1 Financiële baten	1	-	2
5.5 Financiële lasten	-119	-102	-428
<u>Financiële baten en lasten</u>	<u>-119</u>	<u>-102</u>	<u>-426</u>

8. Resultaatbestemming

Het resultaat 2021 van Stichting Carmelcollege ad € 20.170.000 is als volgt verwerkt in het Eigen vermogen van de Stichting:

Toevoeging aan de Algemene reserve	€ 4.523.000
Dotatie aan de Bestemmingsreserve NPO	18.112.000
Onttrekking aan de Bestemmingsreserve Werkdrukverlichting	-/- 2.465.000

9. Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich geen gebeurtenissen ná balansdatum voorgedaan, die aanleiding geven tot het wijzigen van de jaarrekening.

Het Coronavirus heeft ook binnen onze onderwijsinstellingen tot veel aanpassingen geleid, maar we verwachten desondanks op dit moment geen wezenlijke wijzigingen in de begroting voor 2022 en verder, terwijl ook de waardering van onze balansposten hierdoor niet in een ander daglicht is komen te staan. Dit houdt mede verband met het feit dat de onderwijssector tot de primaire beroepen in de samenleving kan worden gerekend. Voor een meer uitgebreide toelichting op de effecten van de Coronapandemie verwijzen we naar [paragraaf 3.4.1](#) van het jaarverslag.

10. Verbonden partijen

Groepsmaatschappijen

Onderstaand is een overzicht opgenomen van de groepsmaatschappijen van de stichting. Gegeven de beperkte omvang van deze groepsmaatschappijen vindt geen consolidatie plaats.

Stichting tot Steun aan het Voortgezet Onderwijs

Juridische vorm:	Stichting
Statutaire zetel:	Hengelo
Code activiteiten:	3/4 (onroerende zaken/overig)
Eigen Vermogen 31 december 2021:	€ 1.198.000
Resultaat 2021:	€ 363
Omzet 2021:	€ 52.000
Art. 2:403 BW:	nee
Deelname %:	ja
Consolidatie %:	0

De hoofdactiviteit van Stichting tot Steun aan het Voortgezet Onderwijs is het beheren van enkele sportvelden en de panden van het bestuursbureau en de Terreinendienst van Stichting Carmelcollege. Het bestuur van deze stichting wordt gevormd door het College van Bestuur van Stichting Carmelcollege.

Stichting Huisvesting Internationaal Onderwijs Noord-Nederland

Juridische vorm:	Stichting
Statutaire zetel:	Groningen
Code activiteiten:	3 (onroerende zaken)
Eigen Vermogen 31 december 2021:	€ nihil
Resultaat 2021:	€ nihil
Omzet 2021:	€ nihil
Art. 2:403 BW:	nee
Deelname %:	ja
Consolidatie %:	0

De activiteiten van Stichting Huisvesting Internationaal Onderwijs Noord-Nederland betreffen het verwerven, beheren en exploiteren van middelen in de ruimste zin des woords ten behoeve van het internationaal Engelstalig voortgezet onderwijs voor het noorden van Nederland.

In dit kader beheert de Stichting een pand in Haren dat ter beschikking is gesteld aan de International School van het Maartenscollege. De uit het ter beschikking stellen voortkomende exploitatiekosten worden volledig gedragen door het Maartenscollege. Het bestuur van deze stichting wordt gevormd door het College van Bestuur van Stichting Carmelcollege.

Andere deelnemingen

Onderstaand is een overzicht opgenomen van de andere deelnemingen waarin overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend. Gegeven de beperkte omvang van deze deelnemingen vindt geen consolidatie plaats.

Stichting Samenwerkingsverband VO Deventer

Juridische vorm:	Stichting
Statutaire zetel:	Deventer
Code activiteiten:	4 (overige)
Eigen Vermogen 31 december 2020:	€ 1.213.000
Exploitatiesaldo 2020:	€ -/439.000
Omzet 2020:	€ 8.304.000
Art. 2:403 BW:	nee
Deelname %:	95
Consolidatie %:	0

De activiteiten van Samenwerkingsverband Deventer betreffen het vormen en in stand houden van een regionaal samenwerkingsverband in de zin van artikel 17a lid 2 van de Wet op het voortgezet onderwijs. De eindverantwoordelijk schoolleider van het Eddy Hillesum Lyceum is voorzitter van het bestuur van deze stichting. De zeggenschapsverhouding binnen deze stichting wordt ontleend aan het aantal leerlingen van het betreffende bevoegd gezag in de gemeente Deventer. Dientengevolge is 95% van het Eigen Vermogen van deze stichting aan te rekenen als deelneming van Stichting Carmelcollege.

Ten tijde van het opstellen van de jaarrekening van Stichting Carmelcollege was de jaarrekening 2021 van het Samenwerkingsverband nog niet beschikbaar. Dientengevolge wordt volstaan met vermelding van de cijfers uit de jaarrekening over 2020. Het opgetreden verlies houdt verband met het afbouwen van het eigen vermogen, dat zich ruim boven de signaleringswaarde bevindt. Ook in de periode 2021 t/m 2025 worden negatieve exploitatieresultaten begroot. Op basis van de huidige begroting zal de reserve eind 2025 nog € 85.000 hoger zijn dan de signaleringswaarde. Voor dit bedrag is door het Samenwerkingsverband een bestedingsplan opgesteld.

*Overige verbonden partijen***Stichting Facilitair Beheer Van Renneslaan**

Juridische vorm:	Stichting
Statutaire zetel:	Almelo
Code activiteiten:	3 (onroerende zaken)
Consolidatie:	nee

Stichting Carmelcollege neemt voor 1/3 deel in het bestuur van deze stichting, die tot doel heeft:

- a) een duurzaam onderwijsaanbod in stand te houden dat zich richt op het mogelijk maken van de basisberoepsgerichte, de kaderberoepsgerichte en de gemengde leerweg (vanaf een augustus tweeduizend vierentwintig ook: de nieuwe leerweg) waarin acht (8) profielen worden aangeboden
- b) het bevorderen van de samenwerking tussen Pius X, Het Noordik en Het Erasmus in het kader van het door hen te geven onderwijs onder a)

Ter realisering van deze doelen exploiteert deze stichting een in eigendom van de Gemeente Almelo gebouwd schoolgebouw, waarin door de drie genoemde scholen onderwijsactiviteiten worden uitgevoerd.

Daarnaast participeert Stichting Carmelcollege in het bestuur van een aantal samenwerkingsverbanden inzake Passend Onderwijs. In deze samenwerkingsverbanden heeft Stichting Carmelcollege geen overwegende zeggenschap. Het betreft de volgende rechtspersonen:

Samenwerkingsverband	Statutaire zetel	KvK nummer	Deelnemende Carmelschool
Coöperatie VO-22-02 U.A.	Emmen	4067675	Carmelcollege Emmen
Stichting Samenwerkingsverband Voortgezet (Speciaal) Onderwijs Midden-Holland en Rijnstreek	Gouda	24311882	Carmelcollege Gouda
Stichting samenwerkingsverband Voortgezet Onderwijs 30-06	Oss	40219239	Het Hooghuis
Stichting SWV VO Twente Oost	Hengelo	58890939	Bonhoeffer College, Twents Carmelcollege, Sg. De Grundel, Sg. Twickel
Stichting Samenwerkingsverband Regio Almelo VO/VSO	Almelo	59020504	Pius X College, Canisius
Stichting Samenwerkingsverband Passend Onderwijs VO20.01 stad Groningen	Groningen	59095962	Maartenscollege
Stichting Samenwerkingsverband Slinge-Berkel	Oost Gelre	59097205	Marianum
Stichting regionaal samenwerkingsverband voor passend voortgezet onderwijs Eindhoven en Kempenland	Eindhoven	59097213	Augustinianum
Stichting VO2305	Zwolle	59114843	Carmelcollege Salland

11. Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

1a Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13^e maand van de functievervulling

Gegevens 2021			
bedragen x € 1	Mw. K. van Oort MSM		Dhr. drs. F.H. Mobach
Functiegegevens	Voorzitter College van Bestuur		Lid College van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01 – 31/12		01/01 – 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0		1,0
Dienstbetrekking?	Ja		ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	161.524		156.012
Beloningen betaalbaar op termijn	23.331		23.139
<i>Subtotaal</i>	<i>184.855</i>		<i>179.151</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	209.000		209.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.		N.v.t.
Bezoldiging	184.855		179.151
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.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.		N.v.t.
Gegevens 2020			
bedragen x € 1	Mw. K. van Oort MSM		Dhr. drs. F.H. Mobach
Functiegegevens	Voorzitter College van Bestuur		Lid College van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2020	01/01 – 31/12		01/01 – 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0		1,0
Dienstbetrekking?	Ja		ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	157.026		153.714
Beloningen betaalbaar op termijn	21.344		21.250
<i>Subtotaal</i>	<i>178.370</i>		<i>174.964</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	201.000		201.000
Bezoldiging	178.370		174.964

De beloning van de bestuurders geschiedt in overeenstemming met de Cao Bestuurders 2021.

De WNT is van toepassing op Stichting Carmelcollege. Het voor Stichting Carmelcollege toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2021 € 209.000 (bezoldigingsmaximum onderwijs).

De binnen onze organisatie geïdentificeerde leidinggevende topfunctionarissen met een dienstbetrekking hebben geen dienstbetrekking bij meerdere WNT-plichtige instelling(en) als leidinggevende topfunctionaris (die zijn aangegaan vanaf 1 januari 2018).

De klassenindeling in het kader van de WNT is als volgt bepaald:

criterium	Uitkomst	Aantal Complexiteitspunten
Gemiddelde totale baten	> € 200 miljoen	10
Gemiddeld aantal leerlingen	> 20.000	5
Gewogen aantal onderwijssoorten of sectoren	4	4
Totaal		19

Dit leidt tot indeling in klasse G (15 tot 20 complexiteitspunten), met een bezoldigingsmaximum van € 209.000.

1c Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2021			
bedragen x € 1	Dhr. prof. dr. C. Bakker	Mw. prof. dr. F.L.J.M. Brand - Gruwel	Dhr. dr. L.J.F. Cornelissen
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	12.076	12.076	11.147
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	20.900	20.900	20.900
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	12.076	12.076	11.147
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.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2020			
bedragen x € 1	Dhr. prof. dr. C. Bakker	Mw. prof. dr. F.L.J.M. Brand - Gruwel	Dhr. dr. L.J.F. Cornelissen
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2020	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	12.507	11.613	10.720
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	20.100	20.100	20.100

Gegevens 2021									
bedragen x € 1	Dhr. drs. F.C. Gronsveld		Mw. mr. R.H.M. Jansen MPA		Dhr. prof. dr. O. van Leeuwen RA		Dhr. mr. H.M.C.M. van Oorscot		
Functiegegevens	Lid		Lid		Lid		Voorzitter		
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01-31/12		01/01-31/12		01/01-31/12		01/01-31/12		
Bezoldiging									
Bezoldiging	11.147		13.933		14.862		16.720		
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	20.900		20.900		20.900		31.350		
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.		
Bezoldiging	11.147		13.933		14.862		16.720		
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.	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.		
Gegevens 2020									
bedragen x € 1	Dhr. drs. F.C. Gronsveld		Mw. mr. R.H.M. Jansen MPA		Dhr. prof. dr. O. van Leeuwen RA		Dhr. mr. H.M.C.M. van Oorscot		
Functiegegevens	Lid		Lid		Lid		Voorzitter		
Aanvang en einde functievervulling in 2020	01/01-31/12		01/01-31/12		01/01-31/12		01/01-31/12		
Bezoldiging									
Bezoldiging	10.720		13.400		14.293		16.080		
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	20.100		20.100		20.100		30.150		

3 Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2021 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

12. Honorarium externe accountant

In het boekjaar zijn de honoraria van de externe accountant, de accountantsorganisatie en het gehele netwerk waartoe deze accountantsorganisatie behoort ten laste gebracht van de Stichting, een en ander zoals bedoeld in artikel 2:382a BW:

2021			
Exploitatie			Begroting
Accountants-organisatie	Overige netwerk accountants-organisatie	Gehele netwerk accountants-organisatie	
x € 1.000,-			

Onderzoek jaarrekening lopend boekjaar (incl. bekostigingscontrole)	74	0	74	79
Onderzoek jaarrekening voorgaand boekjaar (incl. bekostigingscontrole)	61	0	61	121
Andere controleopdrachten	6	0	6	0
Adviesdiensten op fiscaal terrein	0	0	0	0
Andere niet-controlediensten	0	0	0	0
	141	0	141	200

2020			
Exploitatie			Begroting
Accountants-organisatie	Overige netwerk accountants-organisatie	Gehele netwerk accountants-organisatie	
x € 1.000,-			

Onderzoek jaarrekening lopend boekjaar (incl. bekostigingscontrole)	133	0	133	79
Onderzoek jaarrekening voorgaand boekjaar (incl. bekostigingscontrole)	143	0	143	121
Andere controleopdrachten	24	0	24	0
Adviesdiensten op fiscaal terrein	0	0	0	0
Andere niet-controlediensten	0	0	0	0
	300	0	300	200

Bovenstaande honoraria voor onderzoek van de jaarrekening en de bekostigingscontrole zijn gebaseerd op de totale in het verslagjaar ontvangen facturen, ongeacht op welk boekjaar deze facturen betrekking hebben.

13. Ondertekening

Dit jaarverslag is op 14 juni 2022 door het College van Bestuur vastgesteld.

mw. K. van Oort MSM, voorzitter _____

dhr. drs. F.H. Mobach _____

Op 29 juni 2022 is dit jaarverslag goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

dhr. mr. H.M.C.M. van Oorscot (voorzitter) _____

mw. mr. R.H.M. Jansen MPA (vicevoorzitter) _____

dhr. prof. dr. C. Bakker _____

dhr. dr. L.J.F. Cornelissen _____

dhr. drs. F. Gronsveld _____

dhr. prof. dr. O. van Leeuwen RA _____

mw. prof. dr. F.L.J.M. Brand-Gruwel _____

5. Overige gegevens

1. Controleverklaring van de onafhankelijke accountant



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het college van bestuur en de raad van toezicht van Stichting Carmelcollege

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2021

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2021 van Stichting Carmelcollege te Hengelo (Overijssel) gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- ▶ geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Carmelcollege op 31 december 2021 en van het resultaat over 2021 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- ▶ zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten, alsmede de balansmutaties over 2021 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021.

De jaarrekening bestaat uit:

- ▶ de balans per 31 december 2021;
- ▶ de staat van baten en lasten over 2021;
- ▶ de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021 vallen.

Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Carmelcollege zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2021 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.



Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- ▶ met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- ▶ alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2. Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2. Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2. Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het college van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening
Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten, alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol 2021.

In dit kader is het college van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het college van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het college van bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het college van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het college van bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.



Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderwijsinstelling.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben, waar relevant, professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze controle bestond onder andere uit:

- ▶ het identificeren en inschatten van de risico's:
 - ▶ dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude;
 - ▶ van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten, alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn;
- ▶ het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- ▶ het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- ▶ het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;



- ▶ het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- ▶ het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;
- ▶ het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten, alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Utrecht, 29 juni 2022

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. M.A. Brandhorst MSc RA

2. Statutaire regeling omtrent de resultaatbestemming

Onze statuten bevatten geen bepalingen over resultaatbestemming. Op grond van de WVO dient het resultaat te worden toegevoegd aan de reserves.

3. Nevenvestigingen

De werkzaamheden van Stichting Carmelcollege worden uitgevoerd door 13 scholengemeenschappen, die in ruim 50 locaties verspreid over het land het onderwijs voor onze leerlingen verzorgen. De feitelijke adressen van deze locaties zijn terug te vinden op onze website: www.carmel.nl/scholen.

6. Bijlagen bij het jaarverslag

1. Gegevens over de rechtspersoon

Gegevens over de rechtspersoon	
Naam	Stichting Carmelcollege
Adres	Drienerparkweg 16
Postcode/plaats	7552 EB Hengelo
Postadres	Postbus 864 7550 AW Hengelo
Telefoon	074 – 245 55 55
E-mail	info@carmel.nl
Internet	www.carmel.nl
Bestuursnummer	35647
RSIN/Fiscaal nummer	002930547
Contactpersoon	K. van der Velden RA (controller)
Telefoon	074 – 245 55 55
E-mail	k.vandervelden@carmel.nl

In deze jaarrekening is de exploitatie opgenomen van de volgende scholen:

Naam	Plaats	Brinnummer
Augustinianum	Eindhoven	01FY
Bonhoeffer College	Enschede	17VN
Carmel College Salland	Raalte	04OY
Carmelcollege Emmen	Emmen	00PF
Carmelcollege Gouda	Gouda	02LG
Etty Hillesum Lyceum	Deventer	01VJ
Het Hooghuis	Oss	19XH
Maartenscollege	Haren	01UH
Marianum	Groenlo	02QN
Twents Carmel College	Oldenzaal	05AV
Canisius	Almelo	16VI
Pius X College	Almelo	02EK
Scholengroep Carmel Hengelo	Hengelo	19HG

2. Specifieke posten OCW

2.1 *Vordering Ministerie OCW*

De vordering op het Ministerie van OCW wegens de ultimo boekjaar nog te ontvangen vergoedingen voor loonheffing/premie ABP over december en de overlopende vakantie-uitkeringen van het personeel is met ingang van 2006 gewaardeerd op nihil omdat, uitgaande van continuïteit in de bedrijfsvoering, door het Ministerie niet tot afrekening zal worden overgegaan. De nominale waarde van deze vordering bedraagt ultimo 2021 € 18,15 miljoen (ultimo 2020: € 17,78 miljoen).

2.2 *Overlopende passiva Ministerie OCW*

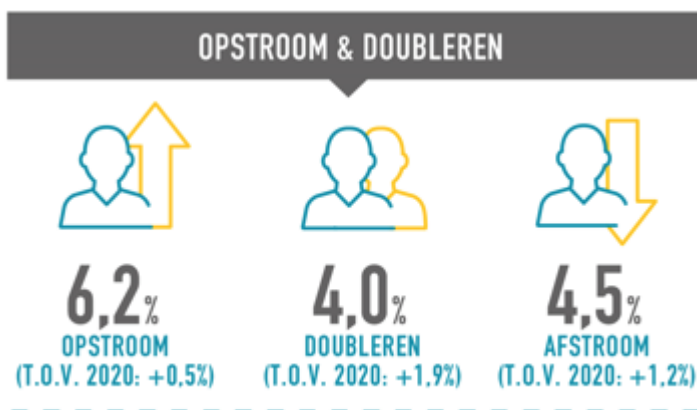
Voor een specificatie van de overlopende passiva ter zake van het Ministerie van OCW verwijzen wij naar het overzicht dat is opgenomen bij de toelichting op de kortlopende schulden.

3. Staat van baten en lasten per school

Exploitatie 2021	Stichting Carmelcollege	Carmel-collectief	Carmel-instellingen	Augustinianum	Bonhoeffer College	Carmel College Salland	Carmel-college Emmen	Carmel-college Gouda
	x € 1.000,-							
Baten								
Personeel	269.314	0	269.314	9.657	33.205	19.952	11.306	12.926
Materieel	32.306	0	32.306	1.002	4.028	2.487	1.410	1.421
Overige subsidies OCW (M)	11.152	0	11.152	419	1.355	823	463	534
Overige subsidies OCW (P)	12.285	-736	13.021	284	1.900	647	495	1.277
Latente investeringssubsidies	528	0	528	0	63	25	18	0
Ontv. doorbet. rijksbijdrage SWV	34.091	0	34.091	240	4.133	2.311	914	872
Rijksbijdragen	359.676	-736	360.412	11.603	44.684	26.246	14.607	17.029
Gemeentelijke bijdragen (P)	0	0	0	0	0	0	0	0
Overig	654	389	265	0	0	33	0	0
Ov. overheidsbijdragen	654	389	265	0	0	33	0	0
Ouderbijdragen	3.884	0	3.884	77	208	171	107	194
Opbrengst kantines	481	0	481	6	71	1	30	0
Inkomsten uit detachering	1.742	2	1.740	21	55	112	165	0
Sponsoring	2	0	2	0	0	0	0	0
Inkomsten uit verhuur	458	0	458	13	7	12	0	2
Overige inkomsten (M)	2.873	376	2.497	30	589	84	51	77
Overige inkomsten (P)	0	-1.922	1.922	72	184	146	34	104
Overige baten	9.440	-1.544	10.984	220	1.114	525	387	378
Totaal baten	369.770	-1.891	371.662	11.823	45.798	26.805	14.994	17.407
Lasten								
Lonen en salarissen (Raet)	-232.182	-7.213	-224.968	-6.918	-26.619	-16.386	-9.021	-10.259
Reserveringen	-30.038	-821	-29.216	-888	-3.398	-2.131	-1.177	-1.305
Dotaties personele voorzieningen	-3.934	-2.156	-1.778	-61	-334	-114	127	-144
Loonkosten derden	-7.599	-715	-6.884	-75	-800	-267	-130	-589
Overige personele lasten	-4.914	54	-4.968	-109	-830	-424	-170	-336
Ontvangen uitkeringen	1.947	1.947	0	0	0	0	0	0
Personele lasten	-276.719	-8.905	-267.814	-8.051	-31.981	-19.322	-10.372	-12.632
Afschrijving immat. vaste activa	-50	0	-50	0	0	0	0	0
Afschrijving gebouwen	-11.191	-4.129	-7.062	-290	-1.131	-326	-408	-189
Afschrijving invent. en apparatuur	-7.797	-475	-7.322	-198	-1.005	-610	-272	-357
Afschrijvingen	-19.038	-4.604	-14.434	-487	-2.136	-936	-680	-547
Huur	-1.568	-10	-1.558	0	-139	-143	-74	-101
Klein onderhoud	-1.301	-63	-1.238	-26	-148	-97	-12	-50
Energie	-4.811	-32	-4.779	-101	-519	-306	-131	-251
Schoonmaakkosten	-6.131	-31	-6.100	-173	-828	-93	-262	-361
Heffingen in verband met huisvesting	-242	-7	-235	-5	-31	-20	-23	-12
Eigenaarsonderhoud	-4.133	-4.132	0	0	2	0	0	0
Overige	-11	0	-11	0	0	0	0	0
Huisvestingslasten	-18.197	-4.276	-13.921	-306	-1.663	-659	-502	-774
Administratie, beheer en bestuur	-6.517	-2.463	-4.054	-73	-640	-212	-203	-203
Inventaris en apparatuur	-6.488	-2.720	-3.767	-73	-548	-273	-185	-193
Les- / verbruiksmateriaal	-16.901	-39	-16.862	-541	-2.100	-1.171	-720	-834
Niet-lesgebonden activiteiten	-4.830	0	-4.830	-117	-620	-134	-169	-380
Kosten schoolkantines	-555	0	-555	-11	-51	-1	-33	0
Materiële afdracht centrale diensten	0	24.457	-24.457	-800	-2.901	-1.816	-1.003	-1.181
Diversen	-236	-6	-230	-11	-57	-1	-8	-12
Overige lasten	-35.527	19.229	-54.756	-1.627	-6.918	-3.609	-2.320	-2.804
Totaal lasten	-349.481	1.444	-350.925	-10.471	-42.698	-24.525	-13.874	-16.757
Financieel resultaat	-119	-44	-75	-2	-15	-4	-3	-4
Solidariteit	0	-92	92	0	0	0	0	0
Exploitatieresultaat	20.170	-584	20.754	1.350	3.085	2.276	1.117	646

Exploitatie 2021	Etty Hillesum Lyceum	Het Hooghuis	Maartenscollege	Marianum	SG Carmel Hengelo	Twents Carmel College	Canisius	Pius X College
	x € 1.000,-							
Baten								
Personeel	37.104	34.867	7.813	13.203	29.672	37.420	12.342	9.847
Materieel	4.349	4.435	811	1.482	3.546	4.670	1.436	1.228
Overige subsidies OCW (M)	1.536	1.442	336	521	1.259	1.561	507	394
Overige subsidies OCW (P)	2.664	1.415	270	401	1.378	1.019	643	628
Latente investeringsubsidies	38	193	19	41	12	115	0	3
Ontv. doorbet. rijksbijdrage SWV	4.347	6.513	502	522	4.872	5.616	1.741	1.509
Rijksbijdragen	50.037	48.866	9.752	16.171	40.739	50.402	16.668	13.610
Gemeentelijke bijdragen (P)	0	0	0	0	0	0	0	0
Overig	144	21	0	20	0	42	0	5
Ov. overheidsbijdragen	144	21	0	20	0	42	0	5
Ouderbijdragen	339	437	1.333	39	240	331	241	167
Opbrengst kantines	19	175	8	69	2	30	68	5
Inkomsten uit detachering	79	119	121	566	357	71	0	72
Sponsoring	0	2	0	0	0	0	0	0
Inkomsten uit verhuur	38	74	112	110	29	26	1	33
Overige inkomsten (M)	238	446	106	67	241	531	16	22
Overige inkomsten (P)	186	374	28	23	233	345	90	103
Overige baten	900	1.627	1.709	874	1.101	1.333	416	401
Totaal baten	51.081	50.514	11.460	17.065	41.840	51.777	17.084	14.015
Lasten								
Lonen en salarissen (Raet)	-31.669	-31.371	-6.926	-10.028	-24.802	-31.518	-10.581	-8.870
Reserveringen	-4.123	-4.078	-944	-1.307	-3.219	-4.120	-1.390	-1.138
Dotaties personele voorzieningen	-208	-150	-57	-47	-338	-393	14	-73
Loonkosten derden	-1.250	-524	-438	-470	-1.238	-901	-137	-64
Overige personele lasten	-588	-517	-147	-207	-641	-747	-104	-148
Ontvangen uitkeringen	0	0	0	0	0	0	0	0
Personele lasten	-37.838	-36.639	-8.512	-12.059	-30.239	-37.679	-12.197	-10.292
Afschrijving immat. vaste activa	0	0	0	0	0	0	0	-50
Afschrijving gebouwen	-927	-1.932	-114	-172	-469	-695	-291	-118
Afschrijving invent. en apparatuur	-923	-885	-174	-362	-999	-1.003	-323	-212
Afschrijvingen	-1.849	-2.817	-288	-535	-1.467	-1.698	-613	-380
Huur	-262	-396	-28	-103	-79	-195	-22	-16
Klein onderhoud	-101	-208	-43	-30	-242	-238	-26	-18
Energie	-632	-739	-168	-294	-601	-696	-220	-122
Schoonmaakkosten	-1.000	-818	-217	-328	-612	-941	-248	-218
Heffingen in verband met huisvesting	-19	-31	-7	-12	-38	-22	-8	-6
Eigenaarsonderhoud	0	0	0	0	-3	0	0	0
Overige	0	-2	0	0	0	-9	0	0
Huisvestingslasten	-2.014	-2.194	-464	-767	-1.575	-2.101	-524	-380
Administratie, beheer en bestuur	-502	-726	-178	-200	-350	-398	-121	-248
Inventaris en apparatuur	-510	-496	-98	-187	-401	-632	-101	-69
Les- / verbruiksmateriaal	-2.262	-2.110	-403	-723	-1.993	-2.468	-899	-636
Niet-lesgebonden activiteiten	-568	-884	-230	-125	-357	-599	-365	-281
Kosten schoolkantines	-31	-258	-24	-82	0	0	-62	-2
Materiële afdracht centrale diensten	-3.439	-3.334	-669	-1.101	-2.794	-3.409	-1.151	-860
Diversen	-8	-101	-18	-8	-31	-77	-1	102
Overige lasten	-7.320	-7.909	-1.620	-2.427	-5.927	-7.583	-2.699	-1.995
Totaal lasten	-49.021	-49.558	-10.883	-15.787	-39.208	-49.062	-16.034	-13.047
Financieel resultaat	-13	-11	-4	-4	-5	-4	-4	-3
Solidariteit	0	0	92	0	0	0	0	0
Exploitatieresultaat	2.047	945	665	1.275	2.627	2.711	1.046	966

4. Onderwijsresultaten



In vergelijking met 2020 zijn de percentages voor opstroom (overstappen naar een hogere opleiding) licht gestegen en voor afstroom (overstappen naar een lagere opleiding) ook gestegen. Het percentage doublanten (zittenblijven) is ook gestegen. Dit wordt mede veroorzaakt doordat door COVID-19 andere bevorderingsnormen zijn gehanteerd. Verder is het lastig om 'hard' te definiëren wat de exacte oorzaak is van deze bewegingen. Vaak zijn deze aan verschillende invloeden onderhevig,

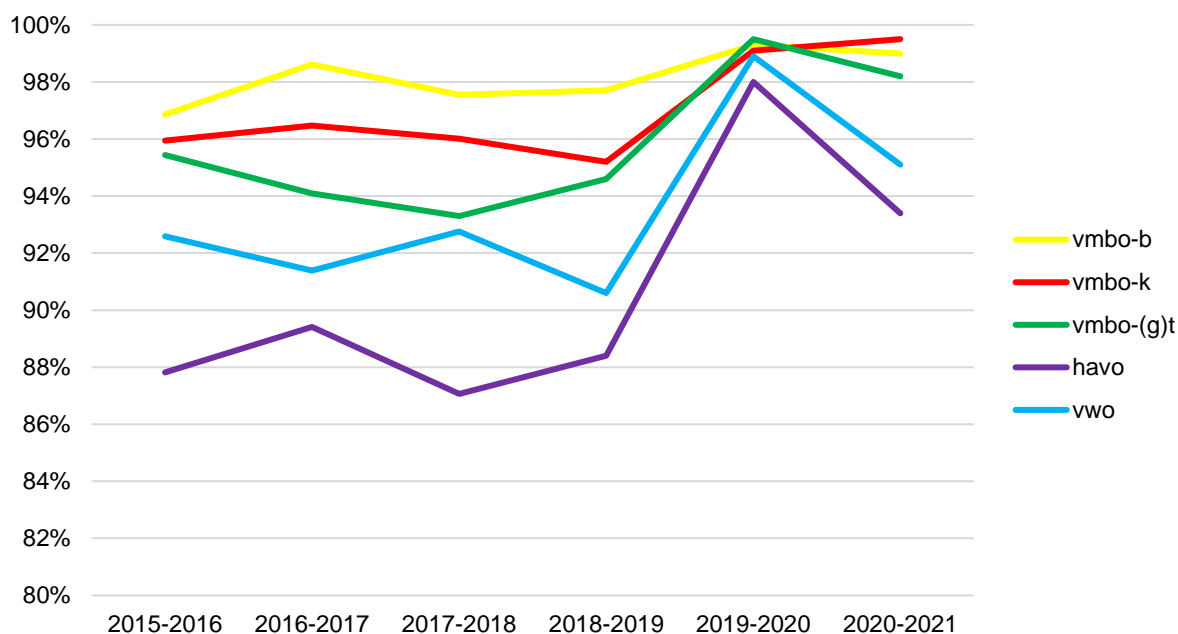
verschillend per school. In de onderwijsrapportages van onze Carmelinstellingen wordt hier meer gedetailleerd op ingezoomd, indien relevant. In het sectorakkoord VO is afgesproken dat het landelijk percentage zittenblijvers in 2020 moet zijn gedaald naar 3,8% (VO-raad en OCW, 2014). Nu zitten we daar, door de omstandigheden, dichtbij. In 2018 zaten we ook dicht bij dit percentage; in 2019 waren we er in negatieve zin 0,2% van verwijderd. We blijven de ontwikkeling van deze cijfers monitoren.

De onderwijsresultaten van onze Carmellocaties zijn over drie jaren berekend, te weten 2019, 2020 en 2021. Deze gegevens zijn online gepubliceerd in het Internet Schooldossier van de Onderwijsinspectie, maar worden ook besproken in de onderwijsrapportages van de individuele Carmelinstellingen. Voor de meeste locaties is het opbrengstenoordeel voldoende. Over de examencijfers is, net als in 2020, in 2021 geen oordeel gegeven. Vijf verschillende locaties en zes onderwijssoorten/leerwegen, waarvan twee vwo, twee havo en eenmaal vmbo-k, ontvingen in het najaar van 2020 van de Inspectie een attendering omdat de onderwijsresultaten achterblijven. Vier van de zes attenderingen hebben betrekking op de indicatoren 'bovenbouwsucces' en 'examencijfers'. Twee van de zes attenderingen gaan over de indicatoren 'onderwijspositie t.o.v. PO' en 'bovenbouwsucces'. Deze attenderingen blijven voor drie van bovenstaande locaties gelden, één voor 'bovenbouwsucces' en twee voor 'onderwijspositie t.o.v. PO'. Daarnaast zijn er twee locaties die de 'onderwijspositie' onder de norm hebben en één locatie scoort voor bovenbouwsucces onder de norm. De inspectie verstuurt vanaf schooljaar 2021-2022 geen attenderingen meer.

In 2020-2021 zijn de examens onder coronaregime afgenomen. Leerlingen konden gebruikmaken van een extra herkansing, het examen spreiden of een vak laten vervallen. In 2019-2020 is voor de inventarisatie van de examenresultaten gebruik gemaakt van de SE-resultaten. De resultaten van 2020-2021 en 2019-2020 worden vergeleken met voorgaande jaren.

Hierbij moet rekening gehouden worden met het feit dat deze CE- en SE-cijfers zeer verschillend tot stand zijn gekomen, o.a. door de genoemde maatregelen en aanpassingen in het PTA en RV-toetsen. De slagingspercentages in 2020-2021 zijn lager dan in 2019-2020 met het SE maar voor alle leerwegen (veel) hoger dan de definitieve slagingspercentages na CE in 2018-2019. Dit is ook te zien in de grafiek.

Slagingspercentages Stichting Carmelcollege 2015-2021



Het slagingspercentage voor alle middelbare scholen en voor alle niveaus bij elkaar ligt in Nederland gemiddeld rond de 92%. Dat is dit jaar hoger, namelijk 94,8%. Binnen Carmel slaagde in 2021 96,6% van alle examenkandidaten.

De Carmelscholen samen scoren qua slagingspercentages voor alle leerwegen behalve vmbo-basis hoger dan landelijk. De percentielen zijn voor alle leerwegen even hoog of hoger dan in 2019-2020, die van vmbo-basis kleurt rood. Een percentielscore van bijvoorbeeld 23 voor vmbo-basis betekent dat 87% van alle vmbo-basis-scholen een hoger slagingspercentage had dan de scholen met vmbo-basis binnen de Stichting Carmelcollege. De percentielscores lager dan 25 worden met rood weergegeven.

Het slagingspercentage van havo is relatief het laagste van de slagingspercentages binnen Carmel. Ook zijn er binnen havo het minst aantal locaties met een slagingspercentage van 100%, namelijk vier van de 17.

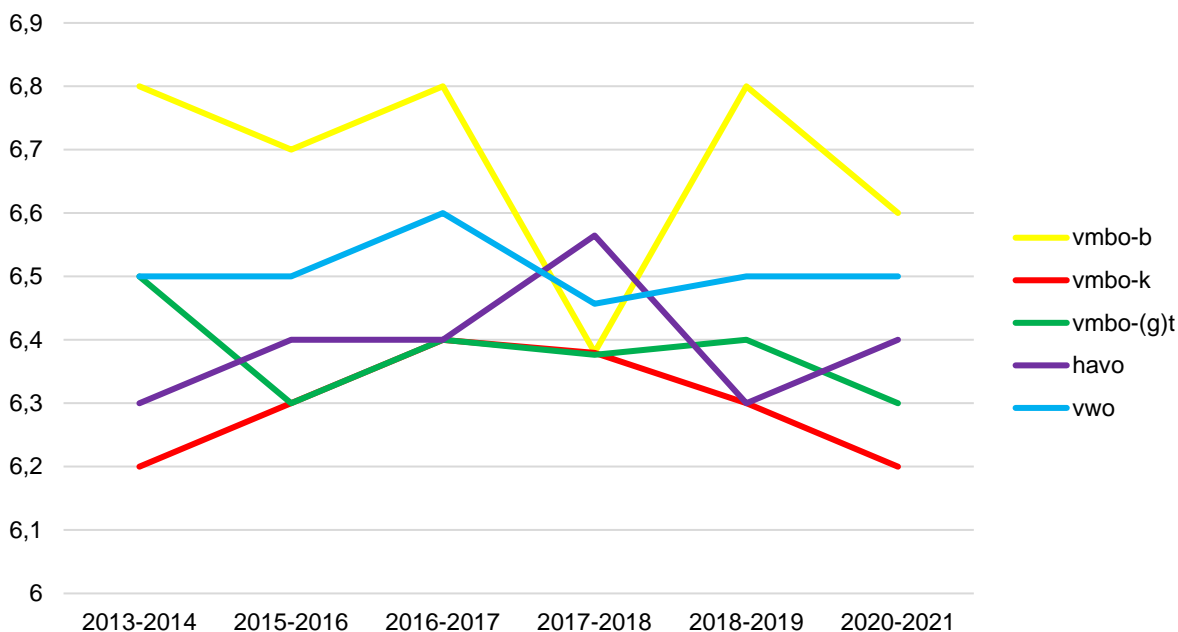
Slagingspercentages alleen zeggen niet alles. Door relatief veel afstroom of doublanten in voorgaande jaren, geven de slagingspercentages een vertekend beeld. Het is daarom van belang ook te kijken naar de IDU-gegevens en de onderwijspositie t.o.v. advies PO. Deze analyse vindt plaats binnen de instellingen.

Ook bij de examencijfers moet de kanttekening gemaakt worden dat de voorbereiding op de examens 2020-2021 anders dan regulier verlopen is. Tegelijk kan gesteld worden dat de examencijfers van 2020-2021 weinig verschillen van de definitieve examencijfers 2018-2019, voor zover vergelijken mogelijk is. In 2019-2020 zijn alleen SE-examens afgenomen, daarom ontbreken deze gegevens in de grafiek. Het gemiddelde cijfer is in 2020-2021 ongeveer gelijk aan het landelijk gemiddelde. De percentielen liggen tussen de 38 en 71.

Op verschillende scholen werden steeds meer (gesubsidieerde) initiatieven ontplooid zoals examentraining, lente- en zomerschool en huiswerkbegeleiding. Dit om zoveel mogelijk leerlingen de

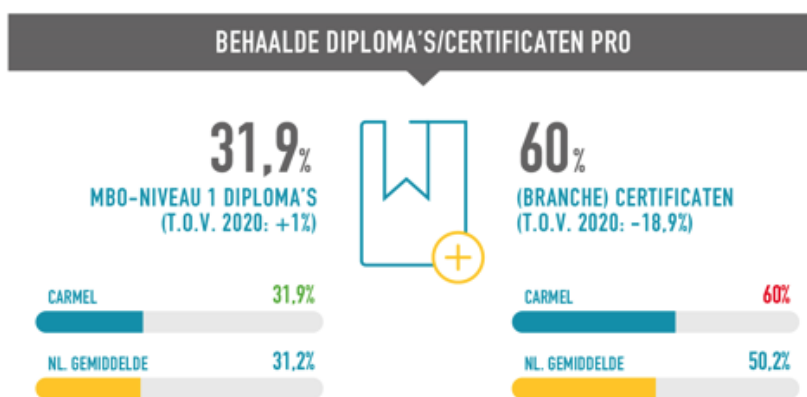
kans te geven over te laten gaan en/of te laten slagen. Voor sommige leerlingen geeft een dergelijke gerichte interventie een extra impuls in de richting van het eindexamen.

CE-cijfers Stichting Carmelcollege 2015-2021



Op dit moment hebben wij nog geen inzicht in hoeverre maatwerk leidt tot 'het beste uit leerlingen halen'. Wat we wel kunnen afleiden uit de ons nu beschikbare cijfers is dat 192 Carmelleerlingen eindexamenvakken op een hoger niveau hebben afgelegd (waarbij 78% een voldoende heeft gescoord). Het aantal examens in vakken op een hoger niveau verschilt sterk per instelling en per locatie. Het aantal examens op hoger niveau zit meer in lijn met 2018 en 2019 dan met 2020. Havoleerlingen doen relatief weinig examen op vwo-niveau. Hetzelfde geldt voor vmbo-(g)t leerlingen die weinig examen op havoniveau doen.

De Boris praktijkverklaring gaat uit van het principe van 'werkend leren', leren in de praktijk van het leerbedrijf. Uit de verklaring blijkt dat de leerling de werkprocessen voldoende beheerst. Een leerling



ontvangt een Boris praktijkverklaring als hij/zij van alle vereiste competenties behorende bij een certificaat een gedeelte wél maar ook een gedeelte niet heeft behaald. Op de verklaring staat welke competenties hij/zij wel beheerst. Het gaat hierbij dus om maatwerk. Een dergelijk certificaat betekent een waardering voor de door de PrO-leerling beheerste vaardigheden, en geldt als een

startbewijs voor de arbeidsmarkt. Het aantal Boris praktijkverklaringen is in 2021 wederom sterk gedaald in vergelijking met 2020.

Het percentage behaalde mbo-niveau 1-diploma's in ons praktijkonderwijs ligt op hetzelfde niveau als landelijk. Het percentage behaalde (branche)certificaten ligt hoger dan het landelijk gemiddelde.

5. Reflectie van de medezeggenschap

Kalenderjaar 2021

In het jaar 2021 is er steeds goed contact geweest met de GMR van Carmel. Er is er viermaal vergaderd tussen het CvB en de GMR, en is er één keer een lid van de Raad van Toezicht bij een GMR-vergadering aanwezig geweest.

De GMR is aanwezig geweest bij de Schoolleidendag 2021. Het Dagelijks Bestuur (DB) van de GMR heeft een actieve rol in de voorbereidingen en organisatie van activiteiten omtrent ons 100-jarig jubileum in 2022.

De GMR is betrokken geweest bij diverse aanbestedingen. Daarnaast is het DB lid van verschillende werkgroepen zoals Taakbeleid, ICT klankbordgroep, Carmel Werkt, Carmel Vitaal, Carmel Ontwikkelt en Inclusief werkgeverschap.

Het contact tussen het CvB en de GMR is steeds op prettige wijze verlopen. Zowel tijdens de formele vergadermomenten als op momenten daarbuiten. Maandelijks heeft het DB GMR en het CVB informeel contact over lopende zaken. De GMR geeft aan dat zij de goede verstandhouding en de vertrouwensband met het CvB waardeert.

Het contact tussen de RvT en GMR zou wat betreft het DB wel wat intensiever mogen zijn, met name op initiatief vanuit de RvT. Wel is het zo dat als de GMR iemand uitnodigt deze uitnodiging wordt aangenomen.

