

Jaarverslag 2017
Stichting Carmelcollege

JAARVERSLAG

1. Woord vooraf

Jaarlijks verantwoordt Carmel zich aan de hand van een jaarrekening en een bestuursverslag, waarin wij toelichting geven op de besteding van onze middelen en de daarmee behaalde resultaten. De omvang van deze verantwoording nam in de loop der tijd steeds toe, terwijl de leesbaarheid ervan minder werd. Uitgebreide inhoudelijke verhandelingen over onderwijsresultaten, gedetailleerde omschrijvingen etc. waren daar debet aan. De behoefte aan een gereviseerd bestuursverslag werd steeds nadrukkelijker geuit: een compact, functioneel en efficiënt bestuursverslag, dat voldoet aan de formele voorwaarden en voldoende inzicht verschaft.

Ongeveer tegelijkertijd, vanaf halverwege 2017, is OCW met DUO een pilot 'modernisering bestuursverslag' gestart om te komen tot een compacter, meer gefocust bestuursverslag op basis van relevante need-to-know informatie die stakeholders aanspreekt. Een bestuursverslag dat niet alleen informeert maar ook inspireert en als middel fungeert om het goede gesprek met diezelfde stakeholders aan te kunnen gaan. In deze pilot is een conceptversie van een handreiking opgeleverd, die besturen kunnen gebruiken. Onze intenties passen bij die van OCW/DUO. Daarom hebben we besloten om alvast de OCW/DUO-handreiking uit de pilot te gebruiken voor ons bestuursverslag.

De handreiking is nog wel in ontwikkeling, dus dat geldt nu ook voor dit gereviseerde jaarverslag. Dat is onder meer terug te zien in de volgorde van sommige onderdelen in de handreiking zelf, maar ook in het formuleren van doelstellingen en resultaten. Het jaarverslag 2018 zal nog meer gerichte aandacht hebben voor het beschrijven van concrete resultaten. We hebben er in dit jaarverslag voor gekozen om een paragraaf toe te voegen met een financiële verantwoording over het verslagjaar. De overige onderdelen uit de handreiking hebben we overgenomen, hoewel we hier en daar omwille van de leesbaarheid enkele onderdelen hebben verplaatst dan wel samengebracht, ook om herhalingen zoveel mogelijk te vermijden. We zullen onze ervaringen met dit jaarverslag inbrengen in de landelijke pilot, in het belang van verdere ontwikkeling van een sectorbrede definitieve handreiking.

Het eerstvolgende hoofdstuk van dit verslag geeft in het kort een – voornamelijk cijfermatig – beeld van onze Stichting. Daarna volgt het bestuursverslag, gevolgd door de jaarrekening met daarin de verplichte overige gegevens en de bijlagen. Het bestuursverslag geeft in paragraaf 3.4 'Continuïteit' een schets van de belangrijkste toekomstplannen met de bijbehorende doelstellingen voor 2017. In paragraaf 3.5 "Bedrijfsvoering" wordt vervolgens een verantwoording afgelegd of de al dan niet gerealiseerde doelstellingen. Wij hebben in het verslag zoveel mogelijk de volgorde onderwijs – bedrijfsvoering/financiën aangehouden. Ons verslag volstaat met een beknopte presentatie van onderwijsresultaten. De onderwijsresultaten in onze scholen zijn goed – een enkele uitzondering daargelaten – en daarmee voldoen we aan wettelijke toezichtkaders van de Inspectie. Juist dat geeft ons ruimte om in de jaren waarop Koers 2020 betrekking heeft na te gaan op welke wijze onze scholen vormgeven aan onze Koersintenties. Onderzoek daarnaar richt zich op een gemeenschappelijke referentie, waarin Koersintenties maar ook lokale context belangrijk zijn; aldus werken we toe naar een Tussenbalans Koers 2020, die we in het najaar 2018 zullen uitbrengen.

Een belangrijke conclusie uit dit jaarverslag is dat wij financieel gezond zijn, maar dat voortgezette financiële beheersing en het inperken van risico's absolute voorwaarden zijn om onze financiële gezondheid ook de komende jaren, bij aanhoudende demografische krimp, te kunnen behouden. We hebben een ruim eigen vermogen en een goede solvabiliteit. Hierbij moeten we aantekenen dat dit vermogen te herleiden is naar onze investeringen in onderwijs, in ICT en in huisvesting, het is dus grotendeels niet in liquide vorm beschikbaar. Daar staat tegenover dat wij nagenoeg geen gelden hebben geleend van financiële instellingen, waardoor onze financiële wendbaarheid nog steeds uitstekend is.

De daling van onze leerlingaantallen (ten gevolge van de demografische krimp in onze voedingsgebieden) heeft, in combinatie met de veelal niet geheel kostendekkende OCW-vergoedingen, onze volle aandacht. We maken ons zorgen over de instandhoudingskosten van gebouwen. Het is absoluut noodzakelijk dat gemeenten hiervoor ruimer dan tot dusver middelen beschikbaar stellen. Immers, als een onderwijsinstelling als Carmel meer dan evenredig moet blijven investeren in de kwaliteit van huisvesting, alleen al om daarmee te voldoen aan steeds stringenter regelgeving op dit gebied, is het onvermijdelijk dat er minder geld beschikbaar is voor het onderwijs zelf. Bij ongewijzigde omstandigheid zal er, om exploitatie-uitkomsten binnen verantwoorde marges te houden, steeds meer sprake zijn van re-allocatie van middelen (van personeel naar materieel) en van aanpassingen aan de organisatie van het onderwijs.

Ook de voor ons negatieve bekostigingsverevening in het Passend Onderwijs vormt een aandachtspunt. Deze verevening, de hierboven genoemde druk op instandhoudingskosten gebouwen en de leerlingendaling vertalen zich in onze huidige meerjarenbegroting in een daling van de formatie. Een belangrijk kengetal daarbij is de formatieve inzet per 100 leerlingen; dit kengetal zien wij zowel bij het ondersteunende als bij het onderwijsgevende personeel dalen. Een veelgehoorde reactie hierop is dat dit automatisch leidt tot grotere klassen, echter alleen de hoeveelheid hele kleine klassen neemt af. Daarnaast zijn wij gestart met een onderzoek, waarbij wij de verschillende componenten van onze personeelskosten onderwerpen aan een kritische schouw. Klassengrootte is immers maar één van de knoppen waaraan gedraaid kan worden. We willen kijken naar lokaal onderwijsaanbod en de organisatie van het onderwijs, naar nut en noodzaak van niet-lesgebonden uren; we willen borgen dat verplichte onderwijstijd wordt gegeven maar niet wordt overschreden. Ook willen we een goede bedrijfsvoering, nog meer ingericht naar uniforme kwaliteitsstandaarden en onder een meer efficiënte inzet van ondersteunend personeel, opdat de indirecte medewerkers een meer dan evenredige bijdrage leveren aan de formatiedaling. Met behulp van bovenstaande acties willen we onze loonkosten beheersbaar kunnen houden, zonder dat het aantal grote klassen hoeft toe te nemen. Met dit voor ogen hebben we in najaar 2017 en voorjaar 2018 twee belangrijke beleidslijnen in onderzoek gebracht: Toekomstbestendige bedrijfsvoering en Toekomstbestendig Onderwijs. Beide zullen in najaar 2018 leiden tot ingrijpende beleidskeuzes.

Over de resultaten van onze inspanningen zullen we uiteraard berichten, onder andere in het jaarverslag over 2018, dat we ook en vooral beschouwen als een medium aan de hand waarvan we het gesprek over onze missie, visie en koers, intern en met derden, op een goede manier kunnen voeren. We willen in 2018 meer en meer expliciet werk maken van horizontale verantwoording, voortbordurend op ervaringen op Carmellocaties en in aanvulling op de formele lijnen van verantwoording die we gewend zijn te onderhouden.

Rest nog een woord van dank uit te spreken voor de inzet van onze docenten, leidinggevenden, ondersteuners, stafmedewerkers en toezichthouders. En aan iedereen die verder op wat voor manier dan ook heeft bijgedragen aan het slagen van onze missie en koers: vanuit de grondslag van onze stichting steeds blijven werken aan humanisering en ontwikkeling van elke mens, heel de mens en alle mensen, niet alleen bij het aanbieden van voortgezet onderwijs en brede vorming, maar ook bij het scheppen van noodzakelijke randvoorwaarden voor dat onderwijs zelf.

Hengelo, 27 juni 2018

Karin van Oort
Fridse Mobach

College van Bestuur Stichting Carmelcollege

1. Woord vooraf	3
2. Stichting Carmelcollege in het kort	6
3. Bestuursverslag	11
3.1 Managementsamenvatting	12
3.2 Visie en besturing	17
3.3 Risicomanagement	28
3.4 Continuïteit	33
3.5 Bedrijfsvoering	45
4. Jaarrekening 2017	71
1. Balans	73
2. Staat van baten en lasten	74
3. Kasstroomoverzicht	75
4. Grondslagen voor de jaarrekening	76
5. Toelichting op de onderscheiden posten van de balans	85
6. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen	97
7. Toelichting op de onderscheiden posten van de staat van baten en lasten	99
8. Resultaatbestemming	104
9. Gebeurtenissen na balansdatum	104
10. Verbonden partijen	104
11. Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)	107
12. Honorarium externe accountant	109
13. Ondertekening	110
5. Overige gegevens	111
1. Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	112
2. Statutaire regeling omtrent de resultaatbestemming	118
3. Nevenvestigingen	118
6. Bijlagen bij het jaarverslag	119
1. Gegevens over de rechtspersoon	120
2. Specifieke posten OCW	121
3. Staat van baten en lasten per school	122

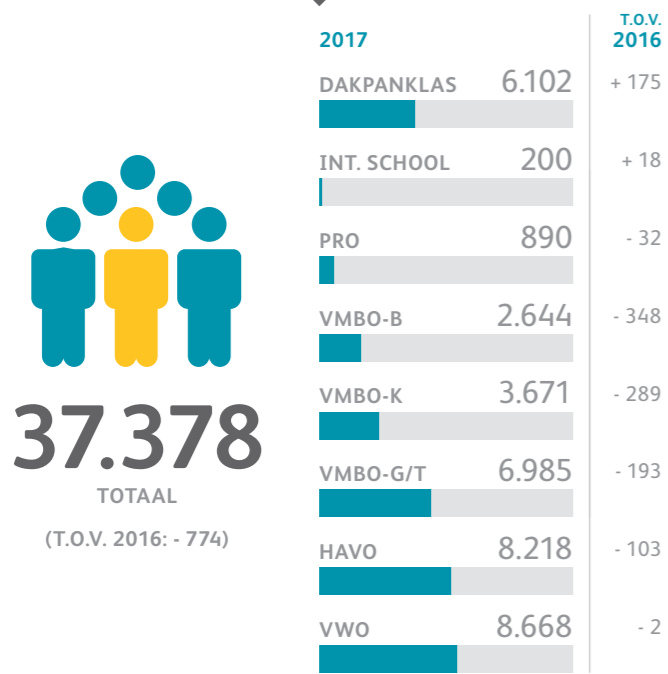
2. Stichting Carmelcollege in het kort



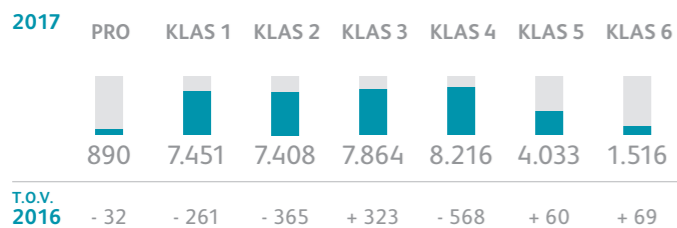
Stichting Carmelcollege, opgericht in 1922, is het bevoegd gezag van 13 scholengemeenschappen in 12 Carmelinstellingen voor voortgezet onderwijs. Ons beleid voor de periode tot en met 2020 is vervat in 'Koers 2020'.

Aantal leerlingen per instelling		1-10-2017
01FY	Augustinianum	1.116
17VN	Bonhoeffer College	4.303
16VI	Canisius	1.800
04OY	Carmel College Salland	2.776
00PF	Carmelcollege Emmen	1.906
02LG	Carmelcollege Gouda	1.230
01VJ	Eddy Hillesum Lyceum	5.320
19XH	Het Hooghuis	5.131
01UH	Maartenscollege	1.352
02QN	Marianum	1.804
02EK	Pius X College	1.554
05AV	Twents Carmel College	5.181
19HG	Scholengroep Carmel Hengelo	3.905
		37.378

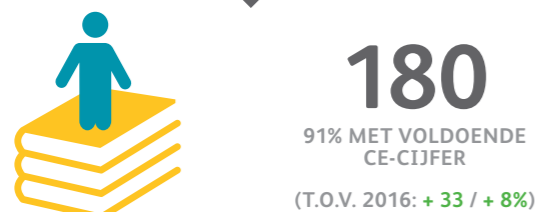
AANTAL LEERLINGEN



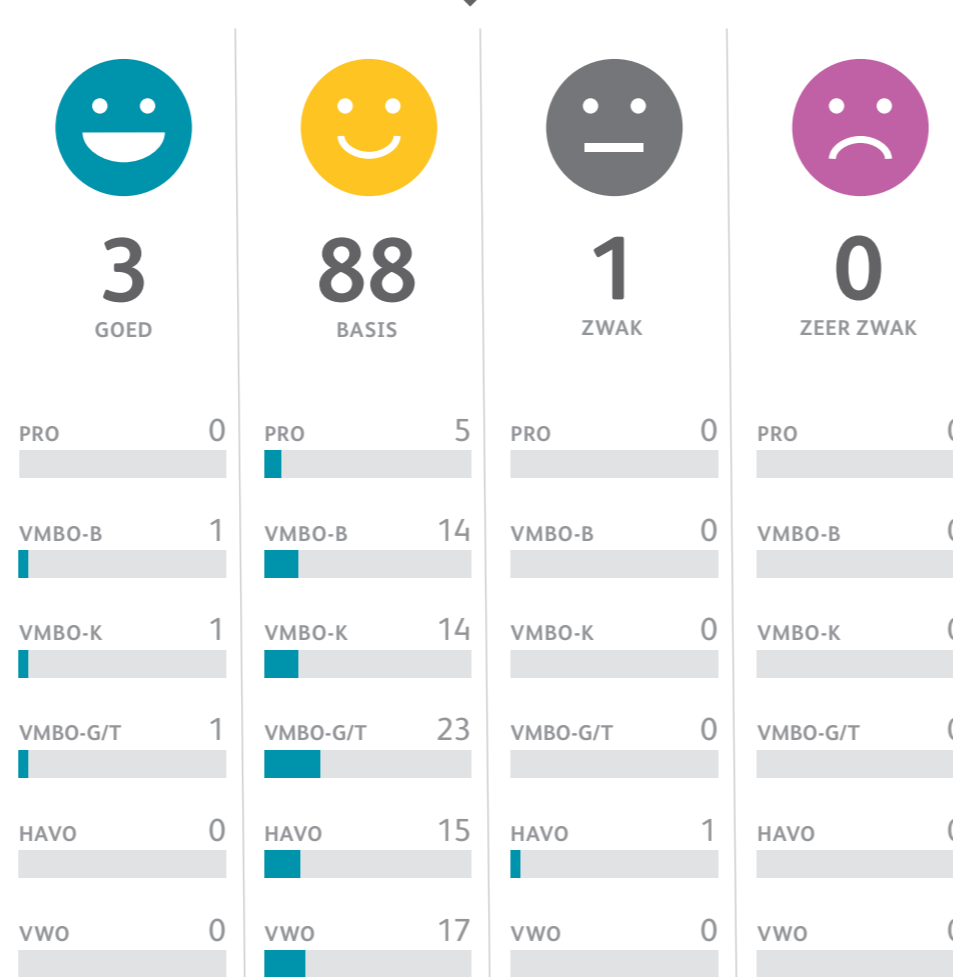
AANTAL LEERLINGEN PER LEERJAAR



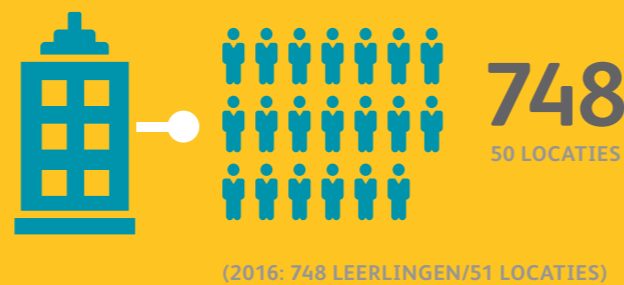
AANTAL LEERLINGEN MET EINDEXAMENVAK(KEN) OP HOGER NIVEAU



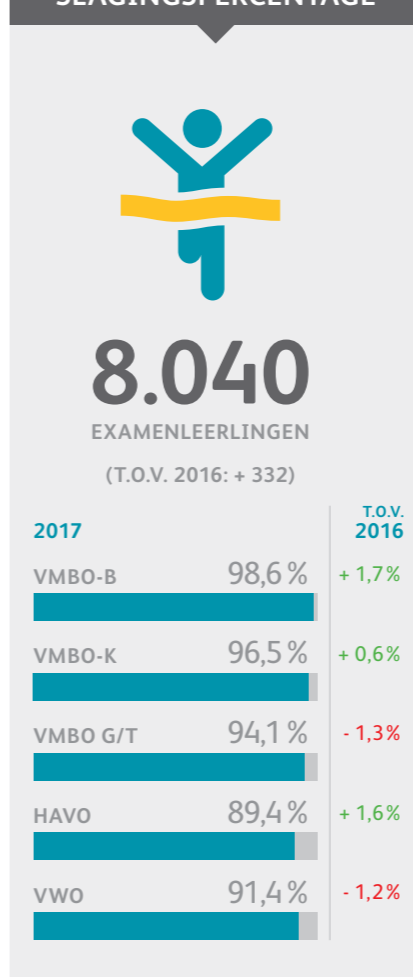
INSPECTIEARRANGEMENTEN



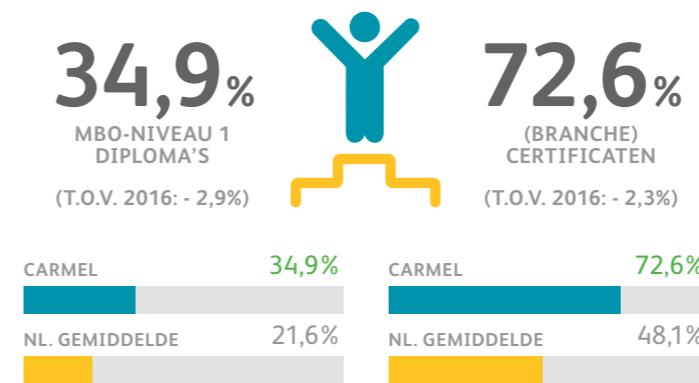
GEMIDDELD AANTAL LEERLINGEN PER ONDERWIJSLOCATIE



GEMIDDELD SLAGINGSPERCENTAGE



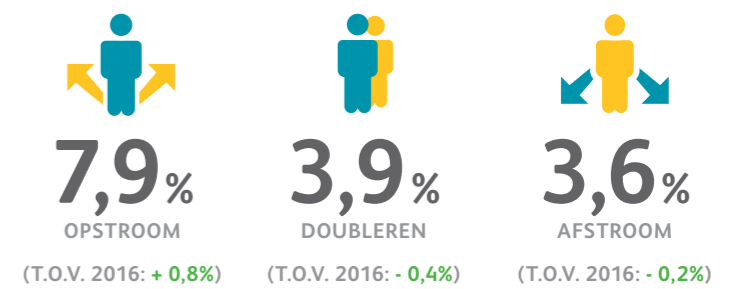
BEHAALDE DIPLOMA'S/CERTIFICATEN PRO



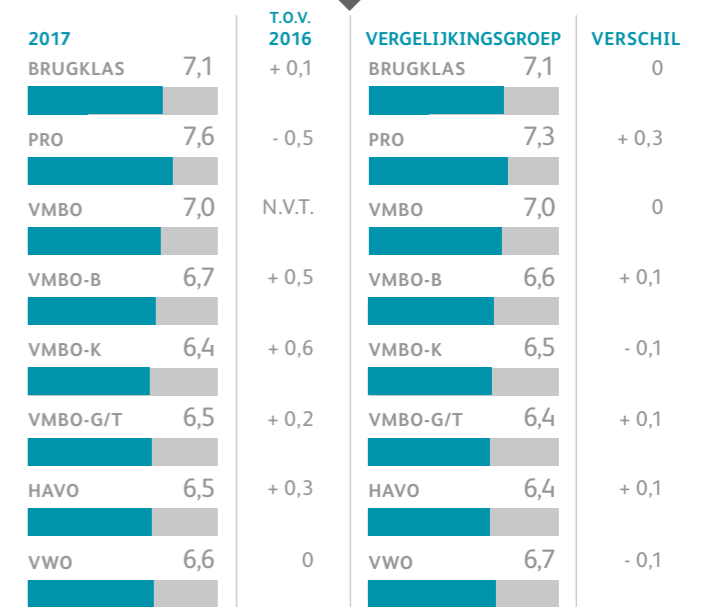
GEMIDDELD CIJFER CENTRAAL EXAMEN



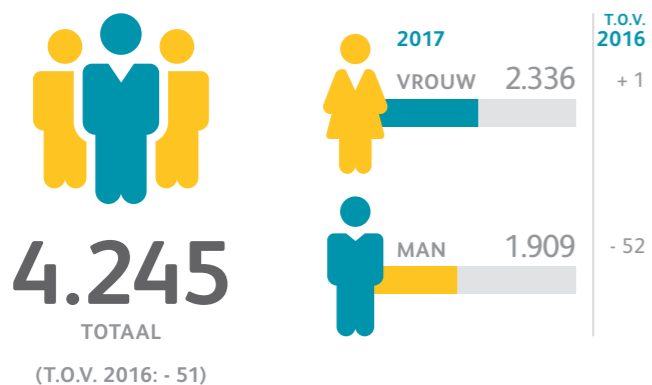
OPSTROOM & DOUBLEREN



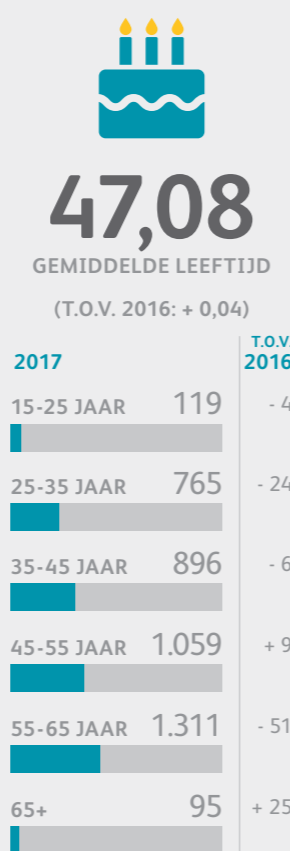
TEVREDENHEID LEERLINGEN



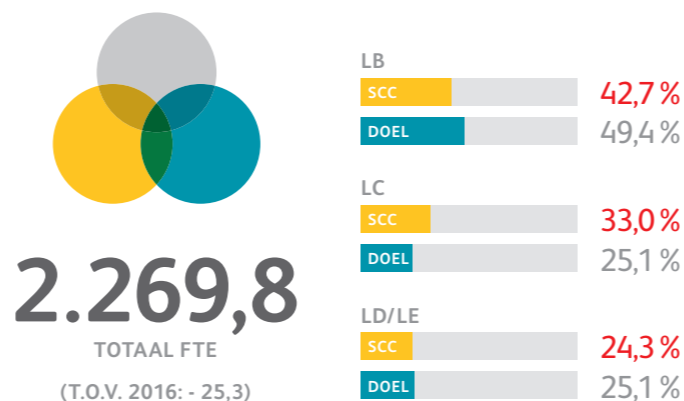
AANTAL MEDEWERKERS



AANTAL MEDEWERKERS PER LEEFTIJDSCATEGORIE



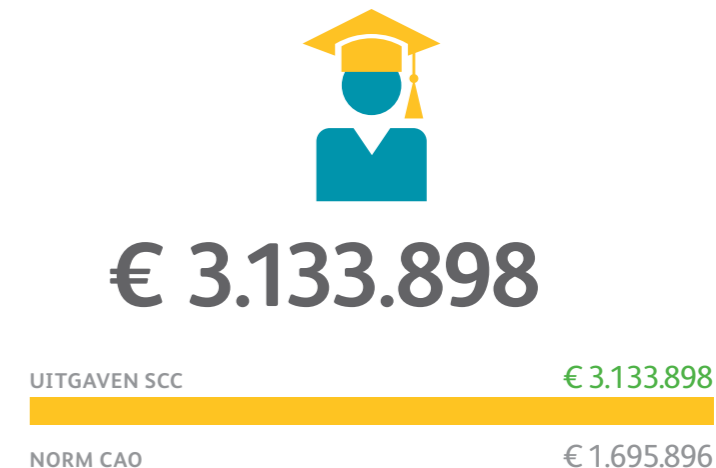
FUNCTIEMIX ONDERWIJZEND PERSONEEL



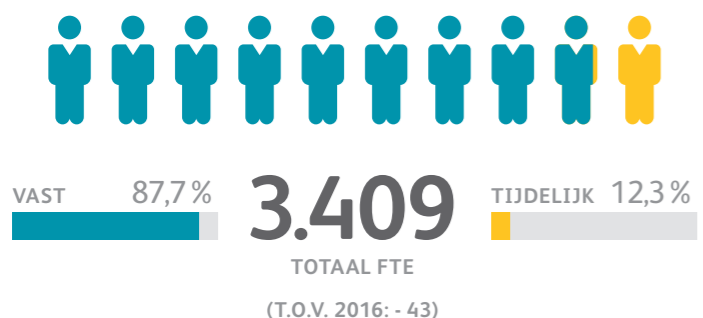
AANTAL FTE PER 100 LEERLINGEN



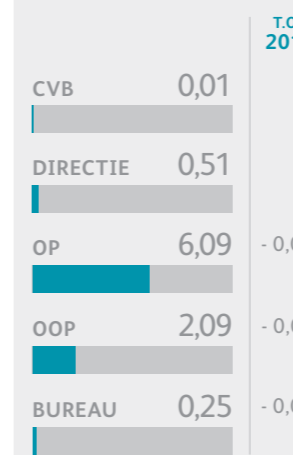
UITGAVEN SCHOLING



VERHOUDING VAST/TIJDELIJK PERSONEEL



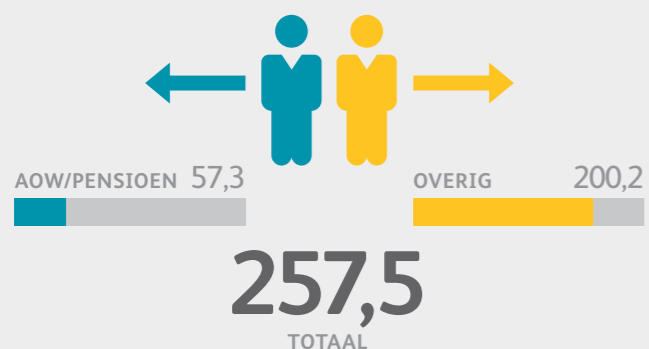
AANTAL MEDEWERKERS PER CATEGORIE



AANDEEL PERSONELE KOSTEN VAN BATEN



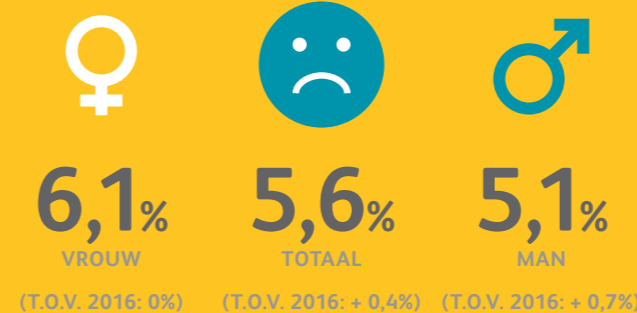
UITSTROOM IN FTE



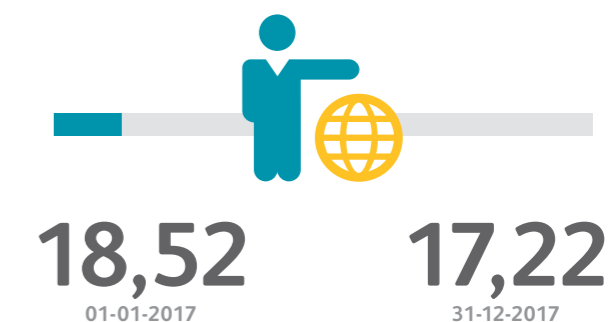
GEMIDDELTE OMVANG DIENSTVERBAND



VERZUIMPERCENTAGE



AANTAL FTE PARTICPATIEWET





AANTAL LOCATIES EN M²



53
LOCATIES

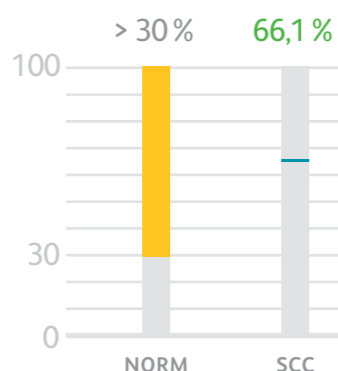


399.906
VIERKANTE METERS

SOLVABILITEIT 2



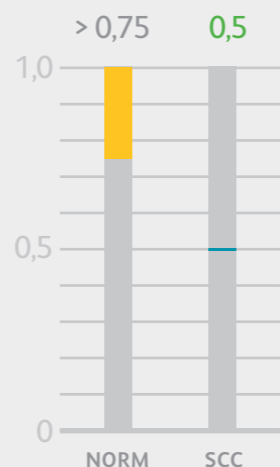
66,1%
SCC
(T.O.V. 2016: - 2,4%)



LIQUIDITEIT



0,5
SCC



BATEN & LASTEN INCL. FIN. BATEN & LASTEN

€ 367.057.897
TOTALE BATEN



€ 332.920.048
TOTALE LASTEN

KAPITALISATIEFACTOR

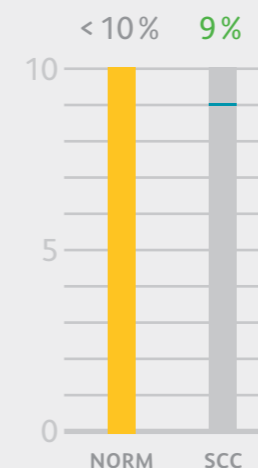


21,9%
SCC
(T.O.V. 2016: + 3,5%)

HUISVESTINGSRATIO



9%
SCC



BENODIGD RISICOVERMOGEN



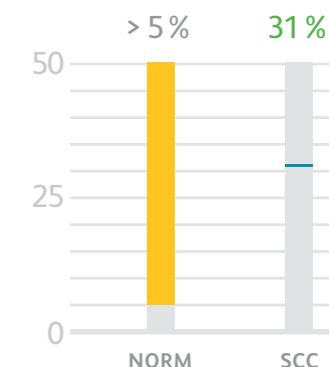
€ 38.207.000
RISICOVERMOGEN



BESCHIKBAAR WEERSTANDSVERMOGEN



31%
SCC



EXPLOITATIERESULTAAT



€ 4.137.849
(T.O.V. 2016: + € 2.307.990)

INVESTERINGEN



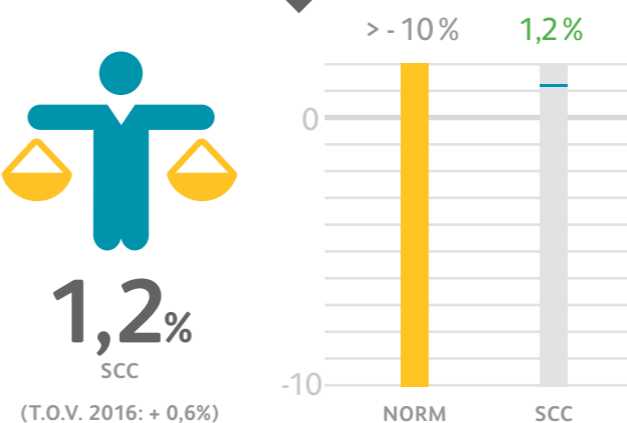
€ 22.118.505

GEBOUWEN EN TERREINEN	€ 16.439.230
INVENTARIS EN APPARATUUR	€ 5.679.274
OVERIG	€ 0

RENTABILITEIT 1-JARIG



1,2%
SCC



TOP 3 RISICO'S

1. SLUITING LOCATIE(S) I.V.M. STRUCTURELE EXPLOITATIETEKORTEN
2. STRATEGISCHE HUISVESTINGSRISICO'S
3. FINANCIËLE EFFECTEN KOERS 2020

3. Bestuursverslag

3.1 Managementsamenvatting

In dit bestuursverslag, vormgegeven op basis van een door OCW/DUO opgestelde, nog in ontwikkeling zijnde handreiking, willen we ons verantwoorden over de besteding van middelen die ons zijn toegekend en de resultaten die we hebben behaald. Hierbij willen we wel opmerken dat zeker niet in alle opzichten financiële en niet-financiële doelstellingen in een directe lijn met behaalde resultaten zijn te verbinden; iets dat wel in de handreiking wordt verondersteld. Maar meer dan dat willen we met dit verslag input leveren voor het voortdurende gesprek in onze eigen organisatie over onze doelen, over meetbaarheid en (her)kenbaarheid ervan en over verbetering en verdere concretisering van ons beleid.

Leeswijzer

De managementsamenvatting bevat in het kort de belangrijkste punten zoals die in de overige hoofdstukken van het bestuursverslag verder worden uitgewerkt. Deze samenvatting beschrijft de doelstellingen van Carmel in 2017 en geeft aan in welke mate ze naar onze waarneming zijn gerealiseerd. Op de achtergrond zien we dan niet alleen onze eigen Koersambities, maar ook de afspraken in het sectorakkoord VO, waarmee we ons als lid van de VO-raad verbonden weten (in hoofdlijn: toekomstbestendig en uitdagend onderwijs, verbetercultuur, professionalisering).

De samenvatting schetst verder kort onze belangrijkste toekomstplannen, vertelt welke kansen wij zien en gaat in op de belangrijkste risico's.

Een nadere uitwerking en toelichting volgt in het bestuursverslag zelf: [paragraaf 3.4.1](#) (de inleiding van het hoofdstuk 'Continuïteit') gaat in op de belangrijkste toekomstplannen voor de korte en middellange termijn. Volgens het format zouden wij dan nogmaals de doelstellingen voor 2017 moeten opsommen in een aparte paragraaf; wij doen dat echter al in deze managementsamenvatting, dus wij hebben besloten het opnieuw opsommen achterwege te laten daarmee af te wijken van het format. Eveneens in afwijking op het format geven wij in [paragraaf 3.5.4](#) een overzicht van de behaalde financiële resultaten in 2017. In [hoofdstuk 3.5 \(Bedrijfsvoering\)](#) lichten we de al dan niet gerealiseerde doelen uit het verslagjaar nader toe.

Algemeen

Carmel heeft de regelgeving nageleefd bij het realiseren van haar doelstellingen. Op een viertal punten is afgeweken van de geldende Code Goed Bestuur. Een [toelichting](#) daarop is verderop in het verslag te lezen.

Toekomstverwachting

De verwachting voor de (nabije) toekomst is dat het aantal leerlingen zal blijven dalen als gevolg van regionale krimp. De meerjarenbegroting laat de effecten van de verwachte leerlingendaling zien: minder financiële ruimte door afnemende Rijksbijdragen en een grote daling in de formatie. Deze formatiedaling zullen we niet meer uitsluitend door natuurlijk verloop van medewerkers kunnen opvangen. Daarom willen we blijven werken aan optimalisatie van onze bedrijfsvoeringsprocessen. Door meer efficiency te betrachten tegen minder inzet van ondersteunend personeel en middelen maken we ruimte voor investering in ons primaire proces: het onderwijs zelf.

In 2017 hebben we deze ambitie vastgelegd in een programmalijn 'Toekomstbestendige Bedrijfsvoering'. Het streven naar meer efficiency en minder kosten op het vlak van onze bedrijfsvoering zien we als een kans. Zoals we ook op het gebied van duurzaamheid van onderwijshuisvesting een goede slag slaan door efficiënt, (energie)zuinig en overigens in het algemeen met een kritische blik te investeren op basis van gerichte en lokaal geïndiceerde keuzes. In de programmalijn 'Toekomstbestendig Onderwijs' zullen wij de komende jaren onze plannen voor wat betreft ons onderwijs nader uitwerken.

Resultaten Toekomstbestendig Onderwijs

Onze onderwijsresultaten lopen in de pas met landelijke trends. De eindexamencijfers laten een licht stijgende lijn zien en de slagingspercentages zijn in orde. Ook de tevredenheidsonderzoeken onder leerlingen laten een positiever resultaat zien.

In het najaar van 2017 hebben we gewerkt aan ons beleid omtrent 'Toekomstbestendig Onderwijs'. Daarin hebben we invalshoeken onderkend die in 2018 en daarna hun uitwerking zullen krijgen: strategie, innovatie, organisatie en huisvesting. We zijn eveneens gestart met een project 'Koerswijzer', waarmee we een gemeenschappelijke set van inrichtingsprincipes gebaseerd op belangrijke begrippen uit Koers 2020 (socialisatie, kwalificeren, persoonsvorming) willen ontwikkelen. Zodat we in 2018 kunnen nagaan in welke mate we hier ook daadwerkelijk in slagen.

In het najaar van 2017 hebben we ons beleid over levensbeschouwelijke en morele vorming geactualiseerd.

Doelstellingen 2017 Toekomstbestendig Onderwijs

- De inspectieoordelen zijn tenminste voldoende: gerealiseerd voor 91 afdelingen, voor 1 afdeling niet gerealiseerd;
- Verkennen van gemeenschappelijke parameters voor kwaliteit van onderwijs naar Koersbegrippen: interventies in gang gezet, gedeeltelijk gerealiseerd;
- Actualisatie beleid op het gebied van levensbeschouwelijke en morele vorming aan Carmelscholen: gerealiseerd;
- Onze leerlingen zijn breed gevormd en beschikken over 21e-eeuwse vaardigheden: interventies in gang gezet/gedeeltelijk gerealiseerd;
- Leerlingen voelen zich veilig en thuis: voor zover wij kunnen nagaan is dit gerealiseerd; we verwijzen naar 'leerlingentevredenheid' in de quickview in dit verslag.

Onderwijs en innovatie/strategie

Begin 2017 hebben we met de Universiteit Twente een samenwerkingsovereenkomst gesloten, waarna een tweetal twee promotietrajecten is ingezet. Hiervoor zijn onze subsidieaanvragen gehonoreerd door NRO en het Ministerie van OCW.

In het najaar van 2017 hebben we een Carmelbrede voortzetting gegeven aan landelijk initiatief rond de inrichting van leerlabs. We hebben daarbij de docenten uit Carmelscholen in twee grote labs rond inzet van ICT bij onderwijs samengebracht. Ook hebben we in 2017 verdere voortgang kunnen geven aan de ontwikkeling van leermiddelen volgens het LiFo-model, waarmee we samen met docenten en uitgeverijen experimenteren met combinaties van folio en digitaal materiaal (met behulp van licenties).

Doelstellingen 2017 Onderwijs en innovatie/strategie

- Onderzoeken effecten Passend Onderwijs: extern onderzoek uitgevoerd en bestuursbesluit genomen, gerealiseerd;
- Doorontwikkelen programmaliijn 'Onderwijs en Onderzoek': interventies voortgezet, gedeeltelijk gerealiseerd;
- Doorontwikkelen LiFo-model (digitale leermiddelen): interventies doorgezet, gedeeltelijk gerealiseerd;
- Inventariseren initiatieven en activiteiten op Carmelscholen: interventies doorgezet, gedeeltelijk gerealiseerd.

Onderwijs en Huisvesting

In ons huisvestingsbeleid streven we naar goede voorzieningen (veilig, gezond, uitdagend voor leerlingen en medewerkers) die tenminste voldoen aan wet- en regelgeving. De realisatie en financiering van nieuwbouw en/of revitalisatie is complex, waardoor de financiële risico's toenemen. En door de verwachte daling van het aantal leerlingen zal de normatieve leegstand van de gebouwen toenemen. Hierdoor moeten we maatregelen nemen en onze bouwprocessen strakker organiseren. Ook kijken we naar de organisatie van de diverse facilitaire processen en de kosten en ICT-systemen die zijn ingezet om deze processen te ondersteunen. Het koppelen van onderwijsconcepten aan huisvesting en de facilitaire organisatie 'om onderwijs heen' zal in 2018, in aansluiting op Toekomstbestendige Bedrijfsvoering, verder worden ontwikkeld.

In 2017 zijn vijf bouw- en onderhoudsprojecten gerealiseerd en is begonnen met een drietal nieuwe. Het meerjaren asbestsaneringsplan is afgerond en er zijn efficiënter contracten afgesloten.

Doelstellingen 2017 Onderwijs en huisvesting

- Veilige, gezonde en inspirerende voorzieningen bieden, die voldoen aan wet- en regelgeving: gedeeltelijk gerealiseerd;
- Maatregelen bij scholen benoemen en bespreken om het leegstandsrisico te minimaliseren: gerealiseerd;
- Doorontwikkelen Facilitaire scan: gedeeltelijk gerealiseerd.

Resultaten Toekomstbestendige Bedrijfsvoering

In 2017 is in het bestuursbesluit 'Toekomstbestendige Bedrijfsvoering' vastgelegd dat we voor 2020 een reductie van 25% van de kosten binnen de ondersteunende processen willen realiseren. Deze reductie moet voor 2020 (onze 'Koersperiode') zijn gerealiseerd en richt zich vooral op ICT, inkoop en HR. Ook de sturing van de secundaire processen wijzigt: van strikt resultaatverantwoordelijk management op locatie naar het samen managen van resultaten op en vanuit het niveau van de stichting als geheel.

ICT

In 2017 hebben we grote stappen gezet op het gebied van de voorbereiding van migratie: 'het aanbieden van alle ICT-diensten vanuit Carmel ICT Centraal'. Deze migratie is op te delen in twee deelgebieden, de migratie van Carmelbrede diensten, zoals bijvoorbeeld Office365 en telefonie en de migratie van hardware en applicaties. De bijbehorende inventarisatie die in 2017 is gedaan leverde zicht op een grote mate van diversiteit op ten aanzien van het aantal in gebruik zijnde applicaties. De exacte effecten van een harmonisatie zijn nu nog niet in te schatten, maar de eerste voortekenen in 2017 laten kostenbesparingen voor scholen zien.

Doelstellingen 2017 ICT

- Goedkopere en minder versnipperde secundaire processen: gedeeltelijk gerealiseerd;
- Inventarisatie hardware en applicaties: gedeeltelijk gerealiseerd;
- Migratie van Carmelbrede diensten: gedeeltelijk gerealiseerd;
- Migratie van instellingen: gedeeltelijk gerealiseerd;
- Implementatie vernieuwd Carmel Intranet o.b.v. Sharepoint: gerealiseerd;
- Opleveren ICT-beleidsplan: gerealiseerd;
- Verbeteren communicatiestructuur: gerealiseerd.

Inkoop

Het doel van ons inkoopbeleid is enerzijds rechtmatig inkopen en anderzijds kostenreductie c.q. optimaliseren van doelmatigheid. In 2017 is voor € 100,8 miljoen aan diensten en producten ingekocht (inclusief investeringen in materiële vaste activa). Op basis van de spendanalyse 2014 t/m 2017 is de aanbestedingskalender 2018-2019 opgesteld. In 2017 zijn 12 aanbestedingen uitgevoerd. Het bestel- en betaalsysteem is in 2017 gestandaardiseerd en geautomatiseerd.

Doelstellingen 2017 Inkoop

- Rechtmatig inkopen: gerealiseerd;
- Kostenreductie c.q. optimaliseren van doelmatigheid: gedeeltelijk gerealiseerd;
- Opstellen aanbestedingskalender 2018-2019: gerealiseerd;
- Automatiseren en standaardiseren Purchase to Pay (P2P) proces: gedeeltelijk gerealiseerd.

HR

In ons HR-beleid staan strategische personeelsplanning (SPP), mobiliteit, duurzame inzetbaarheid en vitaliteit en professionele ontwikkeling centraal. In het verslagjaar hebben verschillende pilots omtrent SPP gedraaid op Carmelscholen. We hebben een nieuw sociaal statuut vastgesteld, dat in de plaats komt van het werkgelegenheidsbeleidsplan. In 2017 is een eerste notitie besproken in het Beraad Onderwijs, als aanzet voor de ontwikkeling van een vanaf 2018 nader te ontwikkelen Carmelbreed mobiliteitsbeleid. In 2017 hebben we ons verzuim geanalyseerd, waarna we vervolgens concrete adviezen en verbetervoorstellen aan het Convent van Schoolleiders hebben gedaan.

We hebben in samenwerking met Saxion Hogescholen gewerkt aan een professionaliseringstraject voor LC-docenten, en in 2017 is een tweede tranche gestart van het Carmelbrede professionaliseringstraject voor docenten in een LD-functie. Acht Carmelinstellingen participeren samen met andere VO-scholen in een tweetal samenwerkingsverbanden voor opleidingsscholen, waarbij gekwalificeerde schoolopleiders en ervaren vakcoaches beginnend docenten zeer intensief begeleiden.

Doelstellingen 2017 Strategische personeelsplanning

- Opleveren instellingsspecifieke plannen van aanpak voor minimaal 3 scholen: gerealiseerd;
- Inventariseren opbrengsten SPP bij tenminste 5 andere Carmelscholen: gerealiseerd;
- Vaststellen sociaal statuut als vervanging van werkgelegenheidsbeleidsplan: gerealiseerd.

Doelstellingen 2017 Professionalisering

- Starten 2e tranche professionaliseringstraject LD-docenten: gerealiseerd;
- Ontwikkelen professionaliseringstraject voor LC-docenten: gerealiseerd.

Doelstellingen 2017 Duurzame inzetbaarheid, vitaliteit en mobiliteit

- Carmelbrede verzuimanalyse: gerealiseerd;
- Adviezen en verbetervoorstellen ten aanzien van verzuim naar eindverantwoordelijk schoolleiders: gerealiseerd;
- Begeleiden Carmelscholen bij terugdringen verzuim: gedeeltelijk gerealiseerd;
- Opstarten Carmelbrede beleidsvorming inzake mobiliteit: gedeeltelijk gerealiseerd.

Risico's

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



Financiële resultaten

Het exploitatieresultaat over 2017 (€ 4.138.00 positief) is aanzienlijk beter dan vooraf was begroot (€ 699.000 negatief). Dit is vooral veroorzaakt doordat de baten rondom Nieuwkomers en Passend Onderwijs voorzichtig waren begroot in verband met de afnemende stroom asielzoekers en de onzekerheid rondom de inzet van gelden door de verschillende Samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs waarin wij participeren.

Daarnaast kon door een verbeterde berekening van de personele voorzieningen een vrijval van € 2.670.000 worden gerealiseerd. Daar staat echter tegenover dat een kritische schouw op de resterende levensduur van ons vast actief heeft geleid tot extra afschrijvingen van € 2.642.000 en afboeking van oude plankosten van € 855.000.

3.2 Visie en besturing

3.2.1. Inleiding

Onze besturingsfilosofie gaat uit van subsidiariteit. We verstaan daaronder dat wat op het niveau van onze instellingen gedaan kan worden, daar ook moet kunnen plaatsvinden. Onze scholen beschikken over een ruim mandaat dat hen door het College van Bestuur is gegeven. De eindverantwoordelijkheid blijft daarbij te allen tijde in handen van het College van Bestuur

Binnen Carmel leren we van elkaar, bijvoorbeeld in onderwijsteams, kennisallianties, professionele leergemeenschappen, leerlabs en verbeterteams. Leren doen we ook door bij elkaar in de keuken te kijken en aandacht te hebben voor het geven en ontvangen van feedback. Tijdens collegiale visitaties en de diverse studiedagen vindt uitwisseling plaats van kennis en ervaringen met Carmelcollega's uit alle windstreken. Verder zijn diverse Carmelscholen (academische) opleidingsschool voor studenten van lerarenopleidingen.

Maar ook buiten de organisatie nemen we deel aan samenwerkingsverbanden en staan we in contact met onderzoeksinstituten en relevante kennisinstellingen. Met Universiteit Twente hebben we een samenwerking op het gebied van onderwijs en onderzoek. Daarnaast is er sprake van grensoverschrijdende kennisuitwisseling waarbij Carmeldocenten zich laten inspireren tijdens ontmoetingen met vakgenoten uit andere landen.

Solidariteit bestaat ook in financieel opzicht: de bekostiging die we van het Rijk ontvangen gaat rechtstreeks door naar onze scholen. Ten behoeve van onze bestuursorganisatie en onze gezamenlijke voorzieningen houden we vanuit de bekostiging een percentage in. Daarmee betalen we de bestuursorganisatie (het College van Bestuur en overige bestuursorganen, de controller) en houden we voor de scholen en voor ons [bestuursbureau](#) (inclusief ICT-infrastructuur) en een aantal gezamenlijke voorzieningen in stand.

Kortom, onze scholen beschikken over een grote mate van autonomie en zelfstandigheid, maar vormen samen een solidair verbond van kennis en ervaring op het gebied van voortgezet onderwijs.

3.2.2. Visie

Kernactiviteiten en missie

Carmel verbindt VO-scholen verspreid door heel Nederland. Op ruim 50 schoollocaties verzorgen onze scholen praktijkonderwijs, vmbo, mavo, havo, vwo en gymnasium. Bijna 4.250 medewerkers begeleiden ruim 37.000 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 humanisering en ontwikkeling van elk individu.

Kernwaarden en organisatiecultuur

Aan onze missie hebben we een visie op onderwijs ontleend die zich laat samenvatten aan de hand van een aantal kernwaarden:

- Onze scholen bieden kwalitatief hoogwaardig onderwijs in een veilige en tegelijkertijd uitdagende leeromgeving voor alle leerlingen;
- Het onderwijs aan onze scholen biedt leerlingen voldoende perspectief - mede door de aandacht voor zingevingsvraagstukken;
- Onze scholen geven hun leerlingen de mogelijkheid om zeggenschap over en verantwoordelijkheid voor hun eigen leerproces te ontwikkelen;
- We bieden als werkgever al onze medewerkers een aan hun professionaliteit appellerende, inspirerende leer- en werkomgeving die hun eigen ontwikkeling stimuleert in een werkklimaat van loyaliteit en vertrouwen;
- We geven onze medewerkers, de scholen en het bestuursbureau binnen de noodzakelijke kaders maximale zeggenschap over en verantwoordelijkheid voor het eigen leer- en ontwikkelingsproces.

Visie op onderwijs en koers

We hebben onze ambities voor de komende jaren beschreven in Koers 2020 (www.carmel.nl/koers). 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: we willen ze helpen zich te ontwikkelen tot volwassen en verantwoordelijke mensen, met een goed ontwikkeld moreel kompas, die zelfstandig hun weg vinden in de wereld en aan die wereld hun bijdragen leveren. Concreet betekent dit voor leerlingen: brede vorming, actief reflecteren op de diepere zin van het bestaan, autonomie en kritische oordeelsvorming.

De consequentie hiervan is dat we ernaar streven om het onderwijs in onze scholen zodanig in te richten, dat alle leerlingen in staat worden gesteld om het maximale uit zichzelf te halen in een goede balans tussen persoonlijke en maatschappelijke vorming en kwalificatie in de gemeenschap die een klas, een jaarlaag, een school ook is. In een omgeving die uitnodigend en veilig is.

Koers 2020 is verder de leidraad voor de organisatie van onze ondersteunende processen, waarin we deugdelijk en betrouwbaar willen zijn en waarin we blijven getuigen van respect, zorg voor elkaar en de gemeenschap.

Op de beloften die we in Koers 2020 doen, op ons handelen en op onze verantwoordelijkheid, zijn we aan te spreken.

3.2.3. Besturing

Bestuur

Stichting Carmelcollege wordt bestuurd door een tweehoofdig College van Bestuur. Zij werkt in een collegiaal model waarin aandachtsgebieden en onderwerpen steeds in gezamenlijk bespreekbaar en onderling uitwisselbaar zijn.

Op hoofdlijn houdt het College 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 de [statuten](#) van Carmel.

In het verslagjaar bestond het College van Bestuur uit voorzitter mevrouw K. van Oort MSM (sinds 1 september 2017) en lid de heer drs. F. Mobach. De heer drs. R. Rijk legde in zijn 40ste dienstjaar bij Carmel per 1 september 2017 zijn voorzitterschap van het College van Bestuur neer vanwege het expireren van zijn laatste statutaire zittingstermijn. Hij bleef als adviseur verbonden aan de Stichting Carmelcollege.

Naam	Nevenfunctie	Bezoldiging
K. van Oort MSM	Voorzitter Stichting Praktijkonderwijs Leiden e.o.	Nee
Drs. F.H. Mobach	Voorzitter bestuur SamenSOM Lid Ledenadviesraad VO-raad Lid werkgroep Krimp en Ontgroening VO-raad Lid Bestuur Coöperatie Samen Innoveren/Inkopen/lct voor Onderwijs Nederland U.A.	Nee Nee Nee Nee
Mr. drs. R.W.J. Rijk (voorzitter CvB tot 01-09-2017)	Lid Raad van Advies TIAS School for Business and Society MME/MPM Lid Raad van Advies RCEC (Research Center for Examinations and Certification). Lid Raad van Toezicht Onderwijsstichting Esprit	Nee Nee Ja

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

Toezichthouders

Het toezicht binnen onze stichting is in handen van onze Raad van Toezicht. De Raad ziet toe op het bestuur van Carmel; 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; dit reglement wordt met enige regelmaat waar nodig geactualiseerd.

Het verslag van de Raad van Toezicht is weergegeven in [paragraaf 3.2.5](#).

De samenstelling van de Raad was in het verslagjaar als volgt:

Naam	Prof. dr. em. F. Leijnse (1947)
Rol in RvT	Voorzitter RvT Voorzitter Commissie Personele Zaken Lid Commissie Identiteit
Benoeming	Januari 2012, herbenoemd in 2015, aftredend in 2018 en herbenoembaar
Hoofdfunctie	Voorzitter Politieonderwijsraad
Nevenfuncties	Voorzitter Commissie Macrodoelmatigheid mbo Lid Raad van Toezicht KPC Groep te Den Bosch

Naam	Mw. mr. R.H.M. Jansen MPA (1956)
Rol in RvT	Lid Auditcommissie Lid Commissie Personele Zaken
Benoeming	Januari 2015, aftredend in 2018 en herbenoembaar
Hoofdfunctie	Voorzitter College van Bestuur Studiecentrum Rechtspleging tot 01-06-2017 Voorzitter Raad van Bestuur Stichting Slachtofferhulp Nederland en Stichting Perspectief Herstelbemiddeling per 01-09-2017
Nevenfuncties	Voorzitter Nederlandse Vereniging voor Rechtspraak, Den Haag tot 01-09-2017 Lid Stuurgroep Opleidingshuis Rechtspraak, Den Haag tot 01-09-2017 Lid Raad van Opdrachtgevers LDCR, Utrecht tot 01-09-2017 Lid European Judicial Training Network (EJTN), Brussel tot 01-09-2017 Voorzitter Working Group Judicial Training Methodology EJTN, Brussel tot 01-09-2017 Lid Raad van Toezicht Diakonessenhuis, Utrecht, Zeist en Doorn Voorzitter Externe Klachtencommissie Partos, Amsterdam

Naam	Dhr. drs. F.C. Gronsveld (1961)
Rol in RvT	Lid Auditcommissie
Benoeming	Oktober 2016, aftredend in 2019 en herbenoembaar
Hoofdfunctie	Voorzitter College van Bestuur STC-Group
Nevenfuncties	Bestuurslid stichting Examens in Transport en Logistiek (ESTEL)

Naam	Dhr. drs. S.P. van den Eijnden (1958)
Rol in RvT	Lid Commissie kwaliteit Onderwijs en Leraren
Benoeming	Oktober 2010, herbenoemd in 2016, afgetreden per 01-10-2017
Hoofdfunctie	Voorzitter College van Bestuur Hogeschool Leiden
Nevenfuncties	Lid RvT Rijksmuseum voor Oudheden Leiden Voorzitter van het bestuur van het Netherlands House for Education and Research (Neth-er), Brussel

Naam	Prof. dr. L. Paape RA RO CIA (1956)
Rol in RvT	Voorzitter Auditcommissie
Benoeming	Oktober 2010, herbenoemd in 2016, aftredend in 2019 en niet herbenoembaar
Hoofdfunctie	Dean en Lid College van Bestuur Nyenrode Business Universiteit tot 01-09-2017 Hoogleraar Bestuurlijke Informatieverzorging Nyenrode Business Universiteit tot 01-09-2017 Hoogleraar Corporate Governance Nyenrode per 01-09-2017 Voorzitter Nyenrode Corporate Governance Instituut per 01-09-2017
Nevenfuncties	Lid Raad van Toezicht Stichting Erfgoed (Broedercongregatie O.L.V. der Zeven Smarten) Lid Audit en Risicocommissie Gemeente Rotterdam Supervisor Goldschmeding Foundation Lid Raad van Advies Stichting Stimuleringskader Integere Organisatie Lid Jury Accenture Innovation Awards

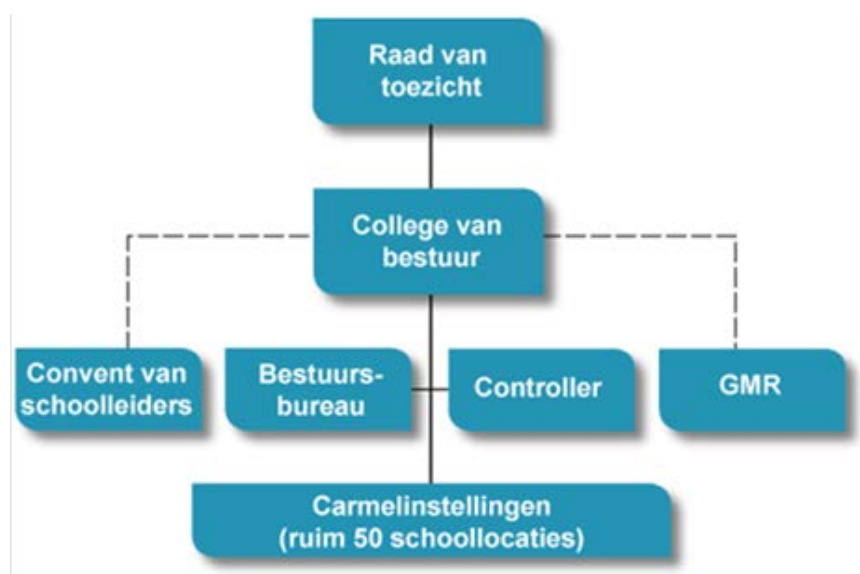
Naam	Mw. C.G.W.G. Oirbons (1961)
Rol in RvT	Lid Commissie Kwaliteit Onderwijs en Leraren
Benoeming	November 2017, aftredend in 2020 en herbenoembaar
Hoofdfunctie	Lid College van Bestuur ROC Rijn IJssel
Nevenfuncties	Voorzitter Platform Passend Onderwijs MBO-Raad Lid Bestuur Stichting Kwaliteitsnetwerk MBO-Raad tot 01-05-2017 Voorzitter Stuurgroep Passend Onderwijs MBO-Raad Lid Bestuur Stichting Consortium Beroepsonderwijs Lid Raad van Advies Stichting Studie en Handicap Lid Bestuur SOSO/Onderwijsconsulenten Lid ThemaAdvies-commissie Entree SBB tot 01-08-2017

Naam	Mw. dr. J.I.A. Visscher-Voerman (1970)
Rol in RvT	Voorzitter Commissie Kwaliteit Onderwijs en Leraren
Benoeming	Oktober 2010, herbenoemd in 2016, aftredend in 2019 en niet herbenoembaar
Hoofdfunctie	Programmadirecteur Vernieuwingen bacheloronderwijs Universiteit Twente tot 01-10-2017 Hoofd Centre of Expertise in Learning and Teaching (CELT) Universiteit Twente tot 01-10-2017 Lector Saxion Hogeschool per 01-10-2017
Nevenfuncties	Lid MR Montessori basisschool De Wielerbaan tot 01-02-2017 Lid Raad van Toezicht Concordia per 01-02-2017 Lid Raad van Toezicht Stichting Consent per 01-02-2017

Naam	Prof. dr. C.J. Waaijman (1942)
Rol in RvT	Plaatsvervangend voorzitter Lid Commissie Personele Zaken Voorzitter Commissie Identiteit
Benoeming	Maart 2008, herbenoemd in 2014, afgetreden per 01-03-2017
Hoofdfunctie	Wetenschappelijk medewerker Titus Brandsma Instituut Emeritus hoogleraar Spiritualiteit Radboud Universiteit, Nijmegen
Nevenfuncties	Lid bestuur Stichting Titus Brandsma Memorial Lid bestuur Stichting Vrienden Titus Brandsma Honorary President Spirituality Association South Africa Lid diverse wetenschappelijke adviesorganen en redacties

Naam	Dhr. B.J.J. Wolbers (1945) O. Carm.
Rol in RvT	Voorzitter Commissie Identiteit
Benoeming	Juni 2017, aftredend in 2020 en herbenoembaar. Afgetreden november 2017.
Hoofdfunctie	Pastoor-teamleider van de Onze Lieve Vrouweparochie te Boxmeer
Nevenfuncties	Lid van het Kapittel van de Nederlandse Karmelprovincie Lid van het Dagelijks en Algemeen Bestuur van de Nederlandse Karmelprovincie Voorzitter van de commissie Roeping en Vorming van de Nederlandse Karmelprovincie Lid van het begeleidingsteam van het Karmelitaans Vormingshuis te Boxmeer Pauselijk Assistent Ad nutum Sanctae Sedis voor het Prioraat van de Priorij Soeterbeeck, gevestigd in Nuland Lid van het bestuur van de Stichting Comité Boxmeersche Vaart

Governancestructuur



Carmelwerkstructuur

De verbondenheid van onze scholen komt voor een belangrijk deel tot uitdrukking via onze Carmelwerkstructuur: al dan niet geformaliseerde/geinstitutionaliseerde samenwerkingsvormen en adviesorganen.

Het Convent van Schoolleiders staat hierin centraal. Dit adviesorgaan is in onze statuten vastgelegd, en bestaat uit de eindverantwoordelijk schoolleiders. Het Convent adviseert het College van Bestuur gevraagd en ongevraagd over onderwerpen van bovenschools beleid.

Naast het Convent is er een drietal beraden, die vooral beleidsontwikkelingen verder adresseren: het Beraad Onderwijs, het Beraad Werkgeverschap en het Beraad Bedrijfsvoering. Hierin hebben schoolleiders (eindverantwoordelijk en leden centrale directie) en leden van het CvB zitting. Inhoudelijk advies en beleidsvoorbereidend werk vindt plaats vanuit het bestuursbureau.

Naast en onder de beraden zijn diverse samenwerkingsvormen actief: professionele leergemeenschappen, werkgroepen en projecten. Daarin ontmoeten zowel leden van het College, schoolleiders als docenten elkaar, soms in regelmatige frequentie rondom een vast thema, soms in een meer tijdelijke setting als een onderwerp zich ad hoc aandient. Coördinatie en afstemming vindt waar nodig in de beraden plaats. Voor afstemming in Carmelbreed verband overlegt het College van Bestuur elk kwartaal met alle eindverantwoordelijk schoolleiders en leden van centrale directie in de Overlegvergadering.

Managementgesprek

Twee keer per jaar voert het College van Bestuur managementgesprekken met elke schoolleiding en met het managementteam van het bestuursbureau. De gesprekken worden gevolgd door een individueel functioneringsgesprek met de eindverantwoordelijke schoolleider. Van elk gesprek wordt verslag opgemaakt, waarna in een managementbrief doelstellingen en afspraken over en weer worden vastgelegd.

Medezeggenschap

Iedere Carmelschool heeft een eigen Medezeggenschapsraad (MR), waarin medewerkers, ouders en leerlingen vertegenwoordigd zijn. Daarnaast hebben enkele Carmelscholen gekozen voor het instellen van deelraden, voor bijvoorbeeld de locaties van de school.

Op Stichtingsniveau is er een [Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad \(GMR\)](#) met vertegenwoordigers vanuit de MR'en op schoolniveau. De GMR komt regelmatig bij elkaar en vergadert ook een aantal keren per schooljaar met het CvB.

3.2.4. Naleving branchecode

Code “Goed Onderwijsbestuur VO”

De code “Goed Onderwijsbestuur VO” is het voor de sector VO geldende kader voor het realiseren van een goed bestuur in het voortgezet onderwijs. Het spreekt voor zich dat Stichting Carmelcollege zich aan de Code verbindt en voldoet aan de regels en richtlijnen.

Voor de richtlijnen in deze code geldt de status “pas toe of leg uit”. In de onderstaande gevallen een korte toelichting over de wijze waarop Carmel de betreffende richtlijn (of onderdeel daarvan) toepast.

1. *Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de bestuurders zijn vastgelegd in de statuten en/of het reglement.*

Toelichting: In de statuten van Carmel zijn bepalingen opgenomen omtrent de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de bestuursleden. Naast deze bepalingen in de statuten zijn de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden beschreven in de betreffende functieprofielen.

2. *Het interne toezicht stelt de contractduur van de bestuurder(s) vast en geeft met redenen omkleed aan of wordt gekozen voor een aanstelling voor bepaalde of onbepaalde tijd.*

Toelichting: Op grond van statutaire bepalingen hebben de bestuursleden een functiecontract voor bepaalde tijd; de bestuursleden zijn voor onbepaalde tijd benoemd.

Na afloop van elke zittingstermijn zal eventueel een herbenoeming volgen. Indien geen herbenoeming kan plaatsvinden omdat deze stuit op een statutaire bepaling of op een door de Stichting uitgesproken bezwaar na evaluatie vanuit functie- en beoordelingsgesprek, rust op de Stichting de inspanningsverplichting om in goed onderling overleg en naar beste vermogen te komen tot afspraken over mogelijke werkzaamheden ten behoeve van de Stichting.

3. *Een zittingsperiode van interne toezichthouders is maximaal vier jaar, de jaren bij een eventuele rechtsvoorganger meegerekend. Er kan meerdere malen worden herbenoemd, mits de maximale zittingsduur van acht jaar niet wordt overschreden.*

Toelichting: In de statuten van de Stichting Carmelcollege is voor een lid van de Raad van Toezicht een zittingstermijn van drie jaar opgenomen, met de mogelijkheid tot herbenoeming voor twee keer drie jaar. De maximale zittingstermijn voor een lid van de Raad van Toezicht komt hiermee op negen jaar. De Code noemt als richtlijn een maximale zittingstermijn van acht jaar. Er is gekozen voor maximaal drie termijnen van drie jaar, omdat voor de bestuurders een maximale zittingsduur geldt van 12 jaar, te verdelen over een periode van zes jaar en tweemaal drie jaar. Stichting Carmelcollege is van oordeel dat een eerste periode van vier jaar te kort is. Aangezien voor bestuurders niet de vierjaarstermijn wordt gehanteerd, gebeurt dit voor de toezichthouders ook niet. Een afwijking van één jaar qua maximale zittingsperiode is niet materieel naar de mening van de Raad van Toezicht.

4. *Een bestuurder kan niet tegelijkertijd de functie van intern toezichthouder vervullen bij een onderwijsorganisatie binnen de onderwijssector VO.*

Toelichting: De functie van mevrouw Van Oort als voorzitter van het bestuur van Stichting Praktijkonderwijs Leiden e.o. heeft te maken met het feit dat het praktijkonderwijs onderdeel was van het Samenwerkingsverband VO Leiden e.o., waar mevrouw Van Oort bestuursvoorzitter van was tot 1 september 2017. Bij de invoering van Passend Onderwijs moest het bestuur van het samenwerkingsverband gesplitst worden. In verband met de continuïteit is ervoor gekozen om het voorzitterschap van mevrouw Van Oort van het bestuur van het Praktijkonderwijs te continueren en zijn er twee medebestuurders van buiten het onderwijs gezocht. Met het vertrek van mevrouw Van Oort als bestuursvoorzitter van SCOL is de zoektocht voor een nieuwe bestuurder opgestart. Deze nevenfunctie van mevrouw van Oort is overigens per 1 maart 2018 beëindigd.

Naast de bovengenoemde branchecode gelden de volgende beleidsstukken en reglementen:

- [Statuten](#)
- [Treasurystatuut](#)
- [Klachtenregeling](#) (zie ook [paragraaf 3.2.6](#))
- [Klokkenluidersregeling](#)
- [Integriteitscode](#)

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

Uitvoering van taken, wijze van ondersteuning en advisering bestuur

De kerntaak van de Raad van Toezicht is het uitoefenen van toezicht op het besturen van de Stichting Carmelcollege en haar instellingen door het College van Bestuur. De specifieke taken van de Raad van Toezicht zijn verwoord in de [statuten](#).

De Raad bestaat uit ten minste 5 en maximaal 9 personen. Een lid van de Raad van Toezicht wordt voor een periode van drie jaar benoemd en kan tweemaal voor dezelfde periode worden herbenoemd. 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 van 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 leden van de Raad van Toezicht worden benoemd door de Raad van Toezicht, daarbij uitgaande van een aantal richtlijnen, die zijn vastgelegd in het document 'Taak en profiel van de Raad van Toezicht'.

De samenstelling van de Raad gedurende het verslagjaar is te lezen in [paragraaf 3.2.3](#).

De Raad vergadert in het algemeen 6 keer per jaar; 4 of 5 keer per jaar wordt met het bestuur overlegd. Verder houdt de Raad een jaarlijkse evaluatievergadering (Beraadslag), deels onderling en deels gezamenlijk met het College van Bestuur. Daarnaast kent de Raad van Toezicht vergaderingen van een aantal commissies en een jaarlijkse werkconferentie: de beraadslag. Indien mogelijk nemen leden van de Raad deel aan andere activiteiten als een schoolleidingendag en Carmelbrede werkconferenties. De honorering is hierop afgestemd en valt ruim binnen de kaders van het wettelijk maximum (zie [deel 11 van de Jaarrekening](#)).

De vergaderingen worden voorbereid door het College van Bestuur en door de voorzitter ervan voorgesproken met de voorzitter van de Raad van Toezicht. Het College informeert de Raad aan de hand van verschillende voortgangsrapportages. De Raad van Toezicht wordt ambtelijk en secretariael ondersteund vanuit het bestuursbureau; de voorzitter van het Managementteam bestuursbureau vervult tevens de rol van ambtelijk secretaris van de Raad.

De Raad van Toezicht kent een viertal commissies, te weten de Auditcommissie, de commissie 'Personele Zaken CvB en RvT', de commissie 'Kwaliteit Onderwijs en Leraren' en de commissie Identiteit. Aan bijeenkomsten van de commissies nemen ook de leden van het College van Bestuur en vertegenwoordigers uit de kring van schoolleiders deel. De commissies stellen de Raad in staat om het toezicht op de onderscheiden deelgebieden grondig voor te bereiden, alsook de informatievoorziening naar de Raad te verbreden. Tegelijk zijn commissiebijeenkomsten momenten van inhoudelijke verkenning, feedback en advies. Alle commissies worden vanuit het bestuursbureau voorzien van ambtelijke en secretariële ondersteuning.

De voorzitter en vicevoorzitter van de Raad overleggen geregeld informeel met de bestuurders. Verder hebben zij een- of tweemaal per jaar overleg met het dagelijks bestuur van de GMR en met het dagelijks bestuur van het Convent van Schoolleiders. Tevens bezoeken voorzitter en vicevoorzitter eenmaal per jaar een voltallige GMR-vergadering, inclusief overlegvergadering. De voorzitter van de Auditcommissie heeft geregeld informeel overleg met het lid van het College van Bestuur, die de portefeuille Bedrijfsvoering beheert.

Resultaten van handelen

In het verslagjaar vergaderde de Raad 5 keer, waarvan 1 keer telefonisch. Een tweetal nieuwe leden werd benoemd, en evenzovele leden verlieten de Raad. Uit de huidige leden werd een nieuwe vicevoorzitter benoemd en de voorzitter van de Raad werd herbenoemd.

De Raad van Toezicht beoordeelt jaarlijks het functioneren van het College van Bestuur. Op 14 februari 2017 hebben de voorzitter en vicevoorzitter feedbackgesprekken gevoerd met de voorzitter van het MT bestuursbureau, het bestuur van het Convent van Schoolleiders en het bestuur van de GMR. Aansluitend heeft de commissie Personele Zaken functioneringsgesprekken gevoerd met de leden van het College. De voorzitter van de Auditcommissie heeft schriftelijk feedback gegeven op het functioneren van het lid College van Bestuur. Het College van Bestuur heeft een evaluatie opgesteld aan de hand van een functioneringsverslag. Buiten de aanwezigheid van het College is de Raad geïnformeerd over hetgeen in de ronde van consultatie aan de orde is geweest. De conclusie daaruit en uit de beoordeling door de Raad was dat het College goed heeft gefunctioneerd. De verslagen hiervan zijn opgenomen in de personeelsdossiers.

Tijdens de Beraadslag op 19 september 2017 vond de jaarlijkse evaluatie van de Raad van Toezicht plaats, waarbij ondersteuning door een externe gespreksleider heeft plaatsgevonden. De gedeelde conclusie was een ontwikkeling in de richting van participatief toezicht. Hierbij kan er meer ruimte zijn voor thematisch gesprek, zowel in de Raad zelf als in het gesprek met de leden van het College van Bestuur. De Raad wil actief met het CvB strategische thema's adresseren, waar dat kan deelnemen aan verschillende inhoudelijke bijeenkomsten in Carmelverband, en daarbij ook beschikbaar zijn voor feedback en advies.

Naast de evaluatie kwam ook de nieuwe samenstelling van het College en de betekenis hiervan voor de Raad aan de orde. Ook is gesproken over de te volgen strategie voor de toekomst, mede in relatie tot demografische krimp in diverse Carmelregio's.

In april heeft een afvaardiging van de Raad de schoolleidingendag bezocht. De Raad heeft in juni een werkbezoek gebracht aan Scholengemeenschap Marianum. Hierbij zijn o.m. gesprekken gevoerd met leerlingen, docenten en schoolleiding.

Belangrijkste vraagstukken

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

- Diverse benoemingsprocedures, profielschetsen en benoemingen; o.a. voorzitter College van Bestuur, lid Raad van Toezicht, herbenoeming voorzitter Raad van Toezicht en diverse eindverantwoordelijk schoolleidersposities en leden centrale directie;
- Eigen functioneren en functioneren College van Bestuur;
- Jaarverslag 2016, meerjarenbegroting en begroting 2018;
- Sociaal statuut, toekomstbestendige bedrijfsvoering, toekomstbestendig onderwijs;
- Identiteit en waardengericht onderwijs;
- 'Koerswijzer': meetbare kwaliteitsindicatoren en rendement.

De Raad van Toezicht heeft met het zicht op de komende jaren voor zichzelf een aantal opdrachten geformuleerd:

- Toezien op het realiseren van de resultaatafspraken uit het strategisch plan Koers 2020;
- Toezien op het borgen van de gezonde financiële positie van de stichting;
- Toezien op verdere verbetering van kwaliteit van onderwijs;
- Initiëren van activiteiten om het contact met de verschillende geledingen van de organisatie te versterken;
- Meedenken over het vormgeven van identiteit en waardengericht leren in relatie tot verdere professionalisering van de leerkrachten;
- Meedenken over het optimaliseren van de horizontale en verticale governancestructuur binnen een grote onderwijsorganisatie als Stichting Carmelcollege met haar sterk autonome instellingen.

Hengelo, 27 juni 2018

De Raad van Toezicht,

dhr. prof. dr. F. Leijnse (voorzitter)

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

dhr. drs. F. Gronsveld

dhr. prof. dr. L. Paape RA RO CIA

mw. drs. C.G.W.G. Oirbons MME

mw. dr. J.I.A. Visscher-Voerman

3.2.6. Omgeving

Horizontale verantwoording

Carmel ziet haar scholen als onderdeel van een groter geheel, een gemeenschap in een lokale gemeenschap. Dialoog en verbinding met die omgeving, met ouders en leerlingen is belangrijk voor ons.

Horizontale verantwoording is vooral en in eerste aanleg in scholen zichtbaar en merkbaar. Een aantal van onze Carmelscholen (het Eddy Hillesum Lyceum, het Twents Carmel College, Carmel College Salland) werkt met lokale adviesraden. In deze raden zijn vertegenwoordigers van bijvoorbeeld het lokale bedrijfsleven of maatschappelijke dienstverlening vertegenwoordigd. Daarnaast hebben alle Carmelscholen ouder- en leerlingenraden.

De gegevens over de kwaliteit van alle Carmelscholen zijn daarbij terug te vinden op Vensters voor Verantwoording, voor ouders en leerlingen en wie maar wil te raadplegen. Scholen kunnen indien nodig terugvallen op ondersteuning vanuit het Carmelcollectief: het bestuursbureau, het netwerk van kwaliteitszorgmedewerkers enz.

Daarnaast zal het College van Bestuur in het jaar 2018, naast de formele verantwoording middels dit jaarverslag, een intern onderzoek verrichten over de stand van zaken voor wat betreft het realiseren van de Koersambities, in de vorm van een 'mid term review'. De uitkomst zal in de vorm van een publiek verantwoordingsdocument intern en extern besproken en gepubliceerd worden.

Op het bovenscholse niveau is horizontale verantwoording onderdeel van het overleg dat het College van Bestuur met de GMR en via die met de geledingen ouders en leerlingen, onderhoudt. Waar nodig en dan vanuit een tweedelijns positie kan het College op uitnodiging worden betrokken bij overleg op lokaal niveau. In 2017 is hiervan geen sprake geweest.

Het College van Bestuur geeft op het bovenscholse niveau via inzet van Carmelmedia vorm aan horizontale verantwoording. Het Carmel Magazine besteedt bijzondere aandacht aan elementen uit Koers, terug te vinden in de praktijk van leerlingen en docenten.

Klachten

(Ex)-leerlingen, ouders/voogden/verzorgers van een minderjarige (ex)-leerlingen, personeelsleden, vrijwilligers 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. In de regel zullen klachten van eenvoudige aard 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 de [Klachtenregeling](#) van Stichting Carmelcollege is vastgelegd hoe Carmel omgaat 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 een tweetal klachten als volgt behandeld:

- Klacht over begeleiding zieke leerling: gegrond
- Klacht over begeleiding gepeste leerling: (klacht door de commissie aangehouden)

Daarnaast zijn 7 klachten in de voorfase afgehandeld door de schoolleiding.

3.3 Risicomanagement

3.3.1. Rapportage aanwezigheid en werking interne risicobeheersing- en controlesysteem (onderdeel B1 uit de Continuïteitsparagraaf)

Risicomanagement draagt al meer dan 10 jaar bij aan het besluitvormingsproces van Stichting Carmelcollege. Het benoemen en kwantificeren van risico's, waarbij zowel vanuit instellingen (bottom-up) als vanuit het stichtingsbrede perspectief (top-down) wordt gekeken, vergroot het risicobewustzijn van het management en het College van Bestuur.

In 2017-2018 hebben alle Carmelinstellingen, alsmede de Stichting als geheel, hun voornaamste risico's en onzekerheden herijkt, dan wel gewijzigd en/of aangevuld. Het treffen van maatregelen binnen deze instellingen vindt plaats op basis van die analyse. De integrale verantwoordelijkheid voor risicomanagement ligt hoog in organisatie.

Bij de jaarlijkse herijking van risico's wordt gekeken naar de volgende deelgebieden:

- Centrale directie/ bestuur
- Onderwijs
- Personeel
- Planning en Control
- Financiële zaken en administratie
- Communicatie en marketing
- Huisvesting
- Facilitaire zaken
- ICT
- Juridische zaken
- Nieuw- en verbouwprojecten

Vanuit de jaarlijks geactualiseerde risico-inventarisatie op het niveau van de verschillende Carmelscholen wordt enerzijds een doorrekening gemaakt van het minimaal benodigde weerstandsvermogen om de gesignaleerde risico's af te dekken en wordt anderzijds via een focus op beheersmaatregelen en periodieke rapportage daarover getracht het risicoprofiel te verlagen.

Risicomanagement is eveneens een vast onderdeel van de managementgesprekken met de eindverantwoordelijke schoolleiders, in de managementrapportages is het als vast onderdeel opgenomen, er vindt verantwoording plaats in de jaarverslagen, elke school heeft een risicocoördinator benoemd.

Het door Carmel 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 op adequate wijze sturing te geven aan de realisatie van het geformuleerde beleid. Desalniettemin is exploitatie- en formatiebeheersing voor scholen een blijvend punt van aandacht.

Hieronder geven wij een toelichting op het instrumentarium dat Carmel gebruikt.

Het financiële proces begint met strategievorming. Vanuit periodieke koersbepaling maken de Carmelinstellingen in het jaarlijkse begrotingsproces een doorvertaling naar hun individuele plannen voor de komende jaren. Veelal betreft dit een bijstelling van reeds bestaande beleidsvoornemens, die uitmonden in jaarlijkse activiteitenplannen op het niveau van de individuele scholen.

Naast het hierboven genoemde beleid op strategisch en tactisch niveau, gericht op doorontwikkeling van de onderwijsorganisaties, heeft Carmel haar 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 fondsstructuur 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 worden in de volgende pagina's nader beschreven.

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 deze jaarlijkse cyclus wordt, in nauw samenspel tussen Carmelinstellingen en bestuursbureau, het gevoerde beleid financieel meerjarig doorvertaald 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 en investeringsplanning. Het College van Bestuur bespreekt elke instellingsbegroting met de schoolleiding van de betreffende school. De instellingsbegrotingen worden vervolgens samengevoegd tot een stichtingsbegroting, die besproken wordt met de GMR en de Auditcommissie, om daarna het formele besluitvormingstraject te doorlopen. Uiteindelijk keurt de Raad van Toezicht de stichtingsbegroting goed.

Het mandaat voor de meeste beslissingen over bijvoorbeeld personeelsmutaties en inkopen in het kader van resultaatverantwoordelijk management ligt veelal bij de leiding van de individuele instellingen. De registratie van veel processen (personeels- en salarisadministratie, financiële administratie en verslaglegging, betalingsverkeer) wordt echter centraal aangestuurd, waarbij Carmelbreed uniforme werkwijzen en systemen worden gehanteerd.

Vanuit deze centrale registraties, die op het bestuursbureau plaatsvinden, worden maandelijks formatiebewakingsoverzichten gegenereerd, waarin begrote en werkelijke formatie en loonkosten met elkaar worden vergeleken en verschillen worden geanalyseerd. Daarnaast wordt in de financiële administratie gewerkt met door de scholen voorbereide maandafsluitingen en trimesterrapportages. De trimesterrapportages bevatten tevens een eindejaarsprognose, waardoor tijdige bijsturing op eventuele afwijkingen van de begroting kan plaatsvinden. Uiteraard wordt de rapportagecyclus afgesloten met een jaarrekening, die op stichtingsniveau onderhevig is aan accountantscontrole. De hierboven beschreven rapportagedocumenten worden zowel op stichtingsniveau als op het niveau van de afzonderlijke Carmelinstellingen uitgebracht en zijn onderdeel van de periodieke managementgesprekken.

In Control Statement

In Nederland is er bij onderwijsinstellingen nog relatief beperkt ervaring met 'In Control Statements' en met het naar buiten brengen daarvan. Carmel is 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. Bedrijfsvoering in het voortgezet onderwijs is echter complex en wordt mede beïnvloed door externe factoren. Dit maakt dat wij ons onder andere richten op herdefiniëring van ons interne 'Afsprakenhuis' en in toenemende mate kwaliteitsrapportages over onze interne processen opstellen.

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.

Maar we zien geen toegevoegde waarde in het afgeven van een 'In Control Statement'. Stichting Carmelcollege beschouwt een dergelijk statement eerder als een bevestiging van elders geformaliseerde bestuurlijke verantwoording, daartegen is geen principiële bezwaar. De toegevoegde waarde van het in control statement zit naar onze mening echter met name in de discussie hierover, die Carmel in alle geledingen voert, en in de kwaliteit van de administratieve organisatie en het instrumentarium dat Carmel daarbij inzet.

3.3.2 Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden (onderdeel B2 uit de Continuïteitsparagraaf)

Op basis van statistische analyses (Monte-Carlo methode) is bepaald dat een weerstandsvermogen van circa €38,2 miljoen aangehouden dient te worden (vorig jaar: €38,5 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.

De risico-inventarisatie die vanuit de verschillende Carmelinstellingen is uitgevoerd (bottom-up) heeft als uitkomst dat de volgende risico's op schoolniveau veel zorgen baren:

- Moeilijk voorspelbare OCW-bekostiging op middellange termijn;
- Niet/onvoldoende kunnen inspelen op de afnemende personeelsbehoefte t.g.v. leerlingendaling;
- Niet voldoen aan nieuwe eisen die aan de ICT-infrastructuur worden gesteld.

Indien de risico-inventarisatie van de scholen wordt ingebed in de meer 'top-down' ingestelde Carmelbrede inventarisatie, ontstaat voor de stichting als geheel de volgende top-10:

1. Sluiting van locatie(s) ten gevolge van structurele exploitatietekorten;
2. Strategische huisvestingsrisico's en tegenvallers in bouw- en renovatieprojecten;
3. Financiële effecten van de in Koers 2020 geformuleerde doelstellingen;
4. Leerlingendaling op lange termijn, te weten tot 2028;
5. Strategische personeelsrisico's bij het onderwijzend personeel;
6. Onvoldoende flexibiliteit in de secundaire processen;
7. Moeilijk voorspelbare OCW-bekostiging op middellange termijn;
8. Dalende leerlingaantallen binnen de begrotingsperiode;
9. Onvoldoende zicht op de (financiële) gevolgen van Passend Onderwijs;
10. Niet voldoen aan nieuwe eisen die aan de ICT-infrastructuur worden gesteld.

De eerste vijf risico's, die tezamen circa 47% van het hierboven genoemde benodigde weerstandsvermogen van ruim €38 miljoen beslaan, lichten we hieronder nader toe.

1. Sluiting van locatie(s) ten gevolge van structurele exploitatietekorten

In de afgelopen jaren hebben wij kunnen constateren dat enkele Carmelinstellingen danwel afzonderlijke locaties niet altijd in staat zijn om een sluitende exploitatie te realiseren. Veelal spelen hierbij externe factoren een rol, zoals demografische ontwikkeling en marktaandeel. In het financieel beleid van de stichting zijn maatregelen opgenomen die sturing en dekking geven voor een tijdelijk exploitatietekort. Hoewel alle inspanningen erop gericht zijn om de Carmelscholen en hun leerlingen continuïteit te bieden, is de kans niet denkbeeldig dat locaties of instellingen niet in staat blijken een negatieve exploitatie duurzaam om te buigen. In die situatie kunnen drastische maatregelen nodig zijn, mogelijk gepaard gaand met wachtgeldverplichtingen, waarvoor wij eigen risicodragers zijn.

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

Goede huisvesting voor onze leerlingen, die voldoet aan de (steeds strenger wordende) wettelijke eisen, is een belangrijke randvoorwaarde voor onze onderwijsprestaties. Er is en wordt door ons dan ook fors geïnvesteerd in de kwaliteit van onze gebouwen (binnenklimaat, duurzaamheid, energiezuinigheid). Daarnaast is voor veel instellingen de revitalisering dan wel vervangende nieuwbouw van gebouwen aan de orde. Deze investeringen vinden plaats in een tijdvak waarin de prijzen van aannemers stijgen en de normvergoeding vanuit gemeenten voor vervangende huisvesting te laag is in relatie tot het benodigde voorzieningenniveau, hetgeen nog versterkt wordt door het feit dat bij veel gemeenten sprake is van bezuiniging in de exploitatie. De landelijke discussie over hogere gemeentelijke bijdragen van gemeentes bij levensduurverlengende renovaties juichen wij dan ook van harte toe. Het advies van de Commissie-Nijpels zien wij met vertrouwen en meer dan gemiddelde belangstelling tegemoet, onder meer gesteund door het besluit van de VNG om de normvergoeding te verhogen. De strategische huisvestingsrisico's spitsen zich echter niet uitsluitend toe op kwalitatief goede gebouwen. Ook de bruikbaarheid van de gebouwen voor ons onderwijs is daarbij een factor van belang. 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.

3. Financiële effecten van de in Koers 2020 geformuleerde doelstellingen

Koers 2020 besteedt onder meer aandacht aan gepersonaliseerd leren, brede vorming van leerlingen en het versterken van onze kennisalliantie. Deze beleidsdoelen kunnen op termijn gevolgen hebben voor de wijze waarop wij het onderwijs vormgeven. Zo zal waarschijnlijk het grotendeels klassikaal ingerichte lesgeven op termijn plaats gaan maken voor andere onderwijsvormen, maar ook de inzet van diverse deskundigheidsniveaus zal wellicht aan verandering onderhevig zijn. Daarbij zullen mogelijk ook de uitgaven voor ICT de komende jaren een stijgende lijn gaan vertonen. De uitdaging daarbij is om ons huidige personeelsbestand in de toekomst voldoende te equiperen om de onderwijsambities adequaat vorm te geven.

4. Leerlingendaling op lange termijn, te weten tot 2028

Demografische krimp en verschuiving van leerlingen naar Randstedelijke gebieden op middellange termijn laten voor de Carmelinstellingen een forse daling zien. Met name in het tijdvak 2018-2028 tekent zich een krimp af van bijna 15% van het aantal leerlingen. Dit zal forse consequenties hebben voor Carmelinstellingen, waarbij gedacht moet worden aan:

- Het toenemen van het aantal kleine klassen, die vanuit bedrijfseconomisch oogpunt onrendabel zijn en leiden tot extra druk op de exploitatie. Dit leidt tot het invoeren van combinatieklassen en verticale clustering, waardoor er sprake is van een complexere leeromgeving;
- Het optreden van (gedeeltelijke) leegstand in gebouwen, leidend tot bezettingsverliezen, maar mogelijk ook tot buitengebruikstelling van gebouwen en installaties en daarbij behorende versnelde afschrijvingen;
- Het niet meedelen van indirecte personeelsformatie en overige vaste kosten, waardoor de exploitatie nog verder onder druk komt te staan.

5. Strategische personeelsrisico's bij het onderwijzend personeel

In de voorgaande beschrijvingen komt regelmatig naar voren dat het onderwijs aan forse wijzigingen onderhevig is. Leerlingendaling, wijzigingen in de samenstelling van de leerlingenpopulatie, van klassikaal naar meer individueel, meer ICT, inspelen op de veranderende samenleving. Het speelt zich allemaal in komende jaren af, naast elkaar en door elkaar. Het moge duidelijk zijn dat dit een zware wissel zal trekken op met name het onderwijzend personeel.

De uitdaging waar Stichting Carmelcollege voor staat is om te bepalen welke (kwalitatieve én kwantitatieve) eisen op middellange termijn aan onze onderwijsformatie gesteld moeten worden en in hoeverre onze zittende formatie hier al dan niet op aansluit. Strategische personeelsplanning is dan ook niet voor niets een woord dat in toenemende mate binnen Carmel wordt gebruikt.

In de praktijk wordt vaak het benodigde weerstandsvermogen afgezet tegen het vrij beschikbare eigen vermogen, ultimo 2017 bij Stichting Carmelcollege ruim € 104 miljoen. Deze confrontatie leidt bijna automatisch tot de conclusie dat Carmel (te) veel geld 'op de plank' zou laten liggen. Maar wordt bij de 'weging' van dit benodigde weerstandsvermogen gekeken naar de beschikbare liquiditeitsruimte, dan ontstaat een ander beeld. Want het Eigen Vermogen van Carmel is weliswaar ruim, maar slechts beperkt in liquide vorm beschikbaar, waardoor het inzetten van financiële middelen voor risico's die zich manifesteren slechts beperkt mogelijk is.

Onze meerjarenliquiditeitsplanning geeft aan dat de komende jaren een beperkt positieve bankstand kan worden verwacht (ultimo 2018 het laagste punt, te weten € 2,5 miljoen). In combinatie met het maximaal beschikbare rekening-courantkrediet dat via schatkistbankieren beschikbaar is (10% van de totale Rijksbijdragen, resulterend in een bedrag van € 32,2 miljoen), is duidelijk dat de stichting financieel gezond genoemd kan worden. Gelijktijdig moet worden gemeld 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.

3.4 Continuïteit

3.4.1. Inleiding

In dit hoofdstuk is een beschrijving weergegeven van de belangrijkste toekomstplannen voor de korte en middellange termijn, volgens een thematische indeling. In [hoofdstuk 3.5 \(Bedrijfsvoering\)](#) worden de doelen voor het verslagjaar, zoals opgesomd in de [Managementsamenvatting](#), nader toegelicht. Daarnaast bevat dit hoofdstuk inhoud en toelichting over de meerjarenbegroting.

Toekomstbestendig Onderwijs

Eind 2017 is een Carmelbrede beleidslijn opgepakt onder de noemer 'Toekomstbestendig onderwijs'. Een werkgroep van bestuurders en schoolleiders heeft daarbij verschillende invalshoeken onderkend die in 2018 en daarna hun uitwerking zullen krijgen:

- Onderwijs en Strategie
- Onderwijs en Innovatie
- Onderwijs en Organisatie
- Onderwijs en Huisvesting

Hieraan verwant is het proces 'Koerswijzer', waarmee we in voorjaar 2017 zijn begonnen. Onder 'Koerswijzer' verstaan we een set van inrichtingsprincipes naar Koersbegrippen (socialisatie, kwalificeren, persoonsvorming) waardoor het onderwijs aan onze Carmelscholen wordt gekenmerkt en met behulp waarvan het gesprek over onderwijs door de professionals in onze scholen wordt ondersteund.

Via zo'n opzet, gebaseerd op een meer gemeenschappelijk herkende referentie en parameters, willen we in 2018 na kunnen gaan in welke mate we erin slagen om onze leerlingen naar Koersintenties breed te vormen. Dit geeft ons gerichte sturingsinformatie, waardoor we beter vorm kunnen geven aan onze verantwoordingsverplichtingen met betrekking tot de kwaliteit van ons onderwijs. Niet alleen voor wat betreft de 'harde' opbrengsten (kwalificatie), maar vooral ook waar het gaat om processen van didactiek en pedagogiek (persoonsvorming, socialisatie). Dit past goed bij het nieuwe toezichtskader van de Inspectie. Het zal onze uitdaging zijn om juist ook de 'zachte' parameters meetbaar te maken, die we zo koppelen aan onze Koersbegrippen.

We zullen overigens onze inzet op het gebied van kwaliteitszorg verder ontwikkelen als functie voor de Stichting, onder andere via het netwerk van kwaliteitszorgmedewerkers binnen onze Carmelwerkstructuur. Dit netwerk ondersteunt de derde tranche visitatie onder Carmelscholen in 2017-2018.

Onderwijs en innovatie/strategie

We zien Carmel als een solidair verbond van scholen; stevig genoeg om lokale profilering overeind te houden. Vanuit dit vertrekpunt zullen we in 2018 onze bestuurlijke strategie in Carmelregio's herijken. Juist ook onder invloed van krimp, lijkt de tijd rijp om goed te kijken naar de positionering van scholen én de Stichting in verhouding tot hun omgeving: scholen, besturen, sectoren. We zullen dan in discussies over vernieuwing van onderwijs (bijvoorbeeld doorlopende scholingstrajecten voor 10-14-trajecten), die ook landelijk worden gevoerd, in onze regio's vanuit onze Carmeltraditie actief onze bijdragen leveren.

Ook ontwikkelingen omtrent Passend Onderwijs blijven onze onverminderde aandacht houden. De effecten ervan laten zich immers niet alleen financieel gelden, maar hebben ook betekenis voor bijvoorbeeld de inrichting en de organisatie van onderwijs. In 2017 hebben wij onderzoek laten doen naar de tien samenwerkingsverbanden waarin Carmelscholen participeren. We hebben de resultaten van het onderzoek in het najaar vervat in een bestuursbesluit, waarvan de implicaties in 2018 en verder worden uitgewerkt en uitgevoerd.

Vanuit onze eigen Koersambities, maar ook conform de afspraken het sectorakkoord VO, blijven we uiteraard investeren in duurzame trajecten voor toekomstbestendig en uitdagend onderwijs, verbetercultuur, professionalisering, onderwijsinnovatie en strategische samenwerkingen. Dit is bijvoorbeeld herkenbaar onze samenwerking met de Universiteit Twente, onze deelname aan Leerlabs, de ontwikkeling van LiFo etc. Onze inzet uit 2017, om via een schouw op innovatie in scholen innovatie onderwerp in het professionele gesprek in en tussen scholen te laten zijn, nemen we mee naar 2018 en verder.

Onderwijs en Organisatie

Binnen de marges van financieel beleid, werkgeversverantwoordelijkheid voor wet en cao is subsidiariteit een belangrijk kenmerk van de organisatie van het onderwijs in Carmelverband. Dat gegeven maakt een betekenisvol gesprek mogelijk en ook wenselijk. Bijvoorbeeld over de inschatting van de houdbaarheid van ons gemeenschappelijk taakbeleid. Niet alleen vanuit financieel perspectief, maar ook naar inzet van professionals voor het onderwijs (naar Koersbegrippen) voor onze kinderen. Is die inzet zoals ze (naar welke genormeerde maatstaven) zou moeten zijn? En zou HR, planning, professionele ontwikkeling, instrumenten en beleidsinterventies, niet meer gericht kunnen zijn dan tot op heden het geval is geweest (overigens met recht en rede)? Het gesprek hierover is in 2017 nadrukkelijk gestart, mede op basis van een 'mengpaneel', waarmee inzichtelijk wordt gemaakt hoeveel factoren er een rol spelen bij het optimaal inrichten van de formatiestructuur.

Onderwijs en Huisvesting

In ons huisvestingsbeleid streven we naar goede voorzieningen (veilig, gezond, uitdagend voor leerlingen en medewerkers) die tenminste voldoen aan wet- en regelgeving. Onze vastgoedportefeuille omvat bijna 400.000 m² bruto vloeroppervlak (BVO), verdeeld over 53 onderwijslocaties. Ons gebouwenbestand laat -geheel in overeenstemming met het landelijke beeld- een grote mate van verscheidenheid zien: in de zin van kwaliteit, identiteit en historische achtergrond. Van onze ruim 50 gebouwen zijn er 31 ouder dan 40 jaar; deze gebouwen kunnen niet zomaar meer voldoen aan hedendaagse verwachtingen en wettelijke eisen.

Dit vraagt om voortdurende investeringen voor nieuwbouw en/of revitalisatie. De realisatie en financiering ervan is complex: enerzijds de wettelijke maar niet geormerkte zorgplicht van lokale overheden; anderzijds de ontoereikende normvergoedingen. De financiële risico's nemen hierdoor toe (zie [Risicoparagraaf](#)). Door de verwachte daling van het aantal leerlingen zal de normatieve leegstand van de gebouwen toenemen (zie wederom de [Risicoparagraaf](#)). In het verslagjaar zijn maatregelen benoemd en besproken met de instellingen. Te denken valt aan onderwijskundige (bijvoorbeeld aanbod) en organisatorische maatregelen (bijvoorbeeld efficiënter roosteren) en mutatie aan de gebouwen (bijvoorbeeld buiten gebruik stellen en/of verhuur derden).

Dit alles noopt ons tot het strakker organiseren van bouwprocessen: goede inhoudelijke, technische en financiële procedures; om daarmee te kunnen blijven sturen op maximale kwaliteit en minimale exploitatiekosten. Deze processen zijn in 2017 onderwerp van continue monitoring en begeleiding geweest; dit beleid zetten we in 2018 uiteraard met kracht voort.

Zo starten we in 2018 met de ontwikkeling van een strategisch huisvestingsplan per instelling waarin de genoemde maatregelen worden opgenomen.

Toekomstbestendige bedrijfsvoering

In 2017 is in het bestuursbesluit 'Toekomstbestendige Bedrijfsvoering' vastgelegd dat door nieuwe bovenschoolse afspraken over de inhoud van en de inzet voor onze bedrijfsvoering een reductie van 25%, gerelateerd aan het geheel van inzet van mensen en middelen binnen de ondersteunende processen, willen realiseren. Deze reductie moet voor 2020 (onze 'Koersperiode') zijn gerealiseerd en richt zich vooral op ICT, inkoop en HR.

We werken aan goedkopere en minder versnipperde secundaire processen door inzet van ICT en een ontwikkelgerichte aanpak van het OOP.

Ook de sturing van de secundaire processen wijzigt; zo worden de secundaire processen straks integraal voor alle scholen georganiseerd en gemonitord op gemeenschappelijke kenmerken van kwaliteit en kosten. In de besturing van onze bedrijfsvoering zullen we dan een verschuiven realiseren van strikt resultaat verantwoordelijk management op locatie naar het samen managen van resultaten op en vanuit het niveau van het collectief. In 2018 zullen we ons programma 'Toekomstbestendige bedrijfsvoering' doorzetten.

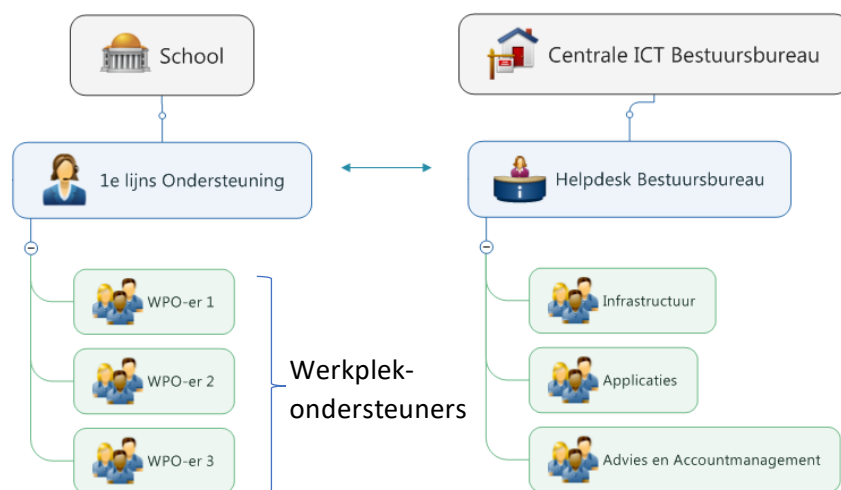
ICT

In 2016 hebben we met het centraliseren van ICT-medewerkers naar de centrale ICT-afdeling een begin gemaakt met het standaardiseren van systemen, architecturen en applicaties. Door deze standaardisatie goed vorm te geven, kan Carmel ruimte creëren voor onderwijsontwikkeling op de scholen, locaties en in de teams. Met een infrastructuur die het mogelijk maakt om te experimenteren met innovatieve toepassingen in het onderwijs. De regelruimte voor de school ligt in de applicaties die zij gebruikt in de klas, in de les, voor de innovatieve toepassingen. Ofwel in het gebruik van ICT als onderwijskundig ondersteuningsmiddel, niet in ICT als hardware-infrastructuur zelf.

In 2017 hebben we grote stappen gezet, vooral op het gebied van een goede voorbereiding – via een gerichte inventarisatie op Carmellocaties, van een migratie van scholen en locaties naar de centrale ICT-structuur. We verstaan onder migratie: 'het aanbieden van alle ICT-diensten vanuit Carmel ICT Centraal'. Deze migratie is op te delen in twee deelgebieden, de migratie van Carmelbrede diensten, zoals bijvoorbeeld Office365 en telefonie en de migratie van hardware en applicaties.

De klus zal in 2018 geklaard worden; kenmerkend en complicerend is dan de grote mate van diversiteit die de inventarisatie in 2017 vooral openbaarde. De consequenties om per instelling tot een volledige migratie te komen zullen neerdalen op zowel scholen (investeringen) als de centrale ICT-afdeling (formatie, scholing). De omvang ervan is nu nog niet in te schatten, maar de voortekenen in 2017 laten kostenbesparingen voor scholen zien. Naast dit alles zullen we in 2018 ons ICT-beleid actualiseren en verder vormgeven aan de wettelijke verplichtingen vanuit de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG).

Onze ICT-organisatie, met het bestuursbureau als centraal punt, ziet er na de migratie dan als volgt uit:



- Printers/ printen,
- Werkplekondersteuning,
- Werkplekken, beeldschermen, werkstations,
- Inloggen (wachtwoorden),
- Elektronische leeromgeving,
- TV's, beamers, Apple TV en digiborden,
- Gebruikersondersteuning
- Muizen, toetsenborden,
- Roostersoftware,
- Mobiele telefonie scholen,
- Browser, favorieten, etc.
- Login en accountbeheer (lokaal)

- Office 365 (mail & agenda),
- Centrale hardware (datacenter),
- Routers, switches, firewalls,
- Verbindingen,
- Aanbestedingen,
- Beleid (security, standaardisatie, PDC, etc.),
- Identity Management en Accesmanagement (wie ben je, wat mag je)
- Accountmanagement (aanspreekpunt voor de scholen),

Inkoop en facilitaire zaken

We voeren al jaren Carmelbreed inkoopbeleid. Hierdoor willen we voldoen aan vereisten van rechtmatigheid en doelmatigheid maar ook waar dat verantwoord kan kostenreductie realiseren. Aan de hand van instrumenten als spendanalyse, aanbestedingskalenders en standaardisering en automatisering van processen hebben we in 2017 grote stappen kunnen zetten. Het vervolg zal in 2018 plaatsvinden, onder andere via een aanmerkelijke verbetering van onze gecentraliseerde factuurafhandeling.

De meest recente spendanalyse omvat de periode 2014-2017 en zal geactualiseerd worden in 2018.

In 2016 hebben we met de scholen een samenwerking onder de aanduiding 'Facilitaire scan' gestart. Deze scan heeft ons veel inzicht gebracht in de organisatie van de diverse facilitaire processen, de kosten en ICT-systemen die zijn ingezet om deze processen te ondersteunen. Naast bewustwording heeft het resultaat hiervan ertoe geleid dat diverse instellingen zelf, mede in het belang van verantwoord omgaan met exploitatiebegrotingen, de nodige verandertrajecten in gang hebben gezet.

In 2017 hebben we vastgesteld dat de volgende stap nu gezet zou moeten worden: het koppelen van onderwijsconcepten aan huisvesting en de facilitaire organisatie 'om onderwijs heen'. Dit zal in 2018, in aansluiting op Toekomstbestendige Bedrijfsvoering, verder worden ontwikkeld.

HR

Anticiperend op in- en externe onderwijsontwikkelingen is in lijn met Koers 2020 in 2014 het strategisch HR-beleid en een HR-agenda opgesteld. In 2018 zal een herijking ervan plaatsvinden.

Mede tegen de achtergrond van aanhoudende krimp en onze doelstellingen met betrekking tot het onderwijs (tegen de achtergronden van het sectorakkoord), staan in ons HR-beleid Strategische personeelsplanning, mobiliteit, duurzame inzetbaarheid en vitaliteit en professionele ontwikkeling centraal.

Onze uitdaging is om in 2018, vanuit de ervaringen met pilots in 2017, verder te bepalen welke (kwalitatieve én kwantitatieve) eisen op middellange termijn aan onze onderwijsformatie gesteld moeten worden en in hoeverre onze zittende formatie hier al dan niet op aansluit. Strategische personeelsplanning is voor Carmel geen doel op zich maar een middel om zicht hierop te krijgen. We willen kunnen anticiperen op voorspelbare en minder voorspelbare omstandigheden, met begroting en formatieve ruimte als randvoorwaarden.

Met strategische personeelsplanning willen we bereiken dat instellingen werken aan voldoende en gekwalificeerd personeel. De focus ligt op 3 tot 5 jaar vooruitkijken. Daarbij komt dat in de CAO VO 2016-2017 en het Sociaal Statuut nadrukkelijk aandacht wordt gevraagd voor een meerjarig voortschrijdend formatieplan.

De pilots hebben geleid tot een generiek toepassingsmodel dat in toekomstige projecten ingezet kan worden. Het Beraad Werkgeverschap heeft in oktober 2017 ingestemd met het gefaseerd inzetten van dit model voor alle Carmelscholen, afhankelijk van de context en cultuur van de school, de aansluiting op bijvoorbeeld het meerjarenbeleid van de school, de mogelijkheden om SPP te koppelen aan lopende onderwijsontwikkelprojecten etc.

In 2018 zal de opbrengst onderwerp van gesprek zijn in het Beraad Werkgeverschap. De hieruit geformuleerde gemeenschappelijke personeelsvraagstukken vormen dan samen met de geactualiseerde factsheet op Stichtingsniveau een basis voor een bijgesteld (nieuw) strategisch HR-beleidsplan; inhoudelijke discussie en planning is steeds onderwerp van gesprek in en met het Beraad Werkgeverschap.

Professionele ontwikkeling

Het Loopbaanbeleid van Carmel richt zich op een viertal belangrijke doelgroepen voor professionalisering: OOP, LC-docenten, LD-docenten en management.

Conform het bestuursbesluit Management Development uit 2011 zijn in de afgelopen jaren voor leidinggevendend verschillende trajecten ontwikkeld: startbekwaamheidstrajecten, verdiepingsslagen voor teamleiders, opleidingen bij TiasNimbas/AOG voor eindverantwoordelijk schoolleiders en opleidingen bij AOG voor locatiedirecteuren/teamleiders+.

In schooljaar 2018-2019 wordt gestart met een nieuwe tranche van een nieuw startbekwaamheidstraject.

Voor LC-docenten en LD-docenten zijn of worden intussen opleidingstrajecten ontwikkeld en aangeboden (zie het onderdeel '[Professionele ontwikkeling](#)' in het hoofdstuk 'Bedrijfsvoering'). Voor het onderwijs ondersteunend personeel (OOP) zal vanaf 2018 nadere uitwerking plaatsvinden in nauwe samenhang met 'Toekomstbestendige bedrijfsvoering'.

Duurzame inzetbaarheid/vitaliteit/mobiliteit

Mobiliteitsbeleid is een integraal onderdeel van het strategisch HR-beleid van Carmel. Bij de uitwerking van Strategische Personeelsplanning binnen enkele instellingen wordt mobiliteit overal als personeelsvraagstuk benoemd. Soms ingegeven door krimp van het aantal leerlingen, maar ook om medewerkers die elders ervaring willen opdoen perspectief te bieden m.b.t. hun ontwikkelmogelijkheden en/of loopbaanwensen. Maar óók om talenten te kunnen behouden voor de eigen instelling en/of voor de Stichting.

We zien mobiliteit als belangrijke factor die bijdraagt aan de blijvende inzetbaarheid van haar personeel. Zij faciliteert de medewerker zodanig dat enerzijds de medewerker zich optimaal kan ontwikkelen en hiermee organisatieontwikkeling ontstaat en anderzijds boventaligheid mogelijk wordt voorkomen. De medewerker zelf draagt bij aan het vergroten van plaatsingsmogelijkheden en het voorkomen van boventaligheid door – passend bij de eigen situatie – actief en anticiperend op de te verwachten veranderingen in de loopbaan, te werken aan bevordering van de eigen inzetbaarheid binnen en/of buiten de organisatie. Door een actief mobiliteitsbeleid te voeren krijgen individuele medewerkers de kans effectief te werken aan hun eigen mogelijkheden. Mobiliteit kan er voor het personeel toe leiden dat stress en burn-out problemen minder zullen optreden: werken op een andere werkplek, zo mogelijk met (gedeeltelijk) ander werk, ervaringen opdoen binnen een veilige omgeving, bieden daartoe mogelijkheden. In die zin draagt een goed mobiliteitsbeleid bij aan de vitaliteit van de organisatie en haar medewerkers.

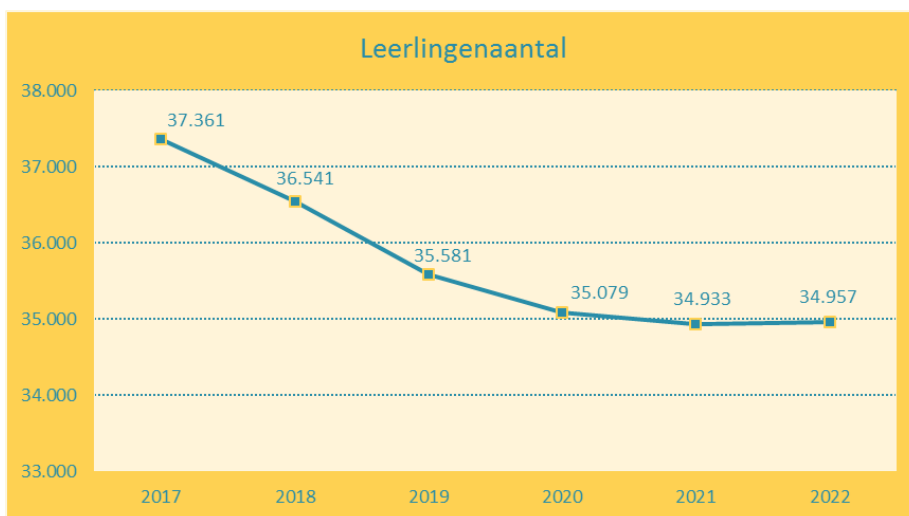
In 2017 is een eerste notitie besproken in het Beraad Werkgeverschap, als aanzet voor de ontwikkeling van een vanaf 2018 nader te ontwikkelen Carmelbreed mobiliteitsbeleid.

3.4.2. Regeling jaarverslaggeving onderwijs (continuïteitsparagraaf)

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

Onderdelen van de Continuïteitsparagraaf	Plaats
A1: kengetallen personeel en leerlingen en toelichting daarop	3.4.2 3.4.4
A2: meerjarenbegroting (balans en exploitatie) en toelichting daarop	3.4.2 3.4.5 + 3.4.6
B1: Rapportage aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem	3.3.1
B2: Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden	3.3.2
B3: Rapportage toezichhoudend orgaan	3.2.5

Aantallen leerlingen (onderdeel A1 uit de continuïteitsparagraaf)



Een toelichting op deze getallen is te vinden in [paragraaf 3.4.4](#).

Personele bezetting in fte (onderdeel A1 uit de continuïteitsparagraaf)

Personele bezetting	Volgens begroting 2018-2022					
	okt-17	okt-18	okt-19	okt-20	okt-21	okt-22
	fte					
Management/directie	191,93	186,83	179,78	177,28	170,68	170,68
Onderwijzend personeel	2.268,10	2.167,41	2.053,03	1.975,86	1.954,42	1.947,74
Overige medewerkers	870,03	851,24	834,21	827,85	825,85	825,65
Stichting Carmelcollege	3.330,05	3.205,48	3.067,01	2.980,99	2.950,95	2.944,07

Een toelichting op deze getallen is te vinden in [paragraaf 3.4.4](#).

Meerjarenbegroting (onderdeel A2 uit de Continuïteitsparagraaf)*Balans*

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	x € 1.000,-					
Vaste activa						
Immateriële vaste activa	479	429	379	329	279	229
Materiële vaste activa	154.278	151.812	153.063	152.385	148.576	143.205
Financiële vaste activa	10.951	10.918	10.885	214	178	142
Totaal vaste activa	165.708	163.159	164.326	152.928	149.033	143.576
Vlottende activa						
Vorderingen	18.203	18.203	18.203	18.203	18.203	18.203
Liquide middelen	10.156	2.497	5.390	3.964	9.634	13.599
Totaal vlottende activa	28.359	20.700	23.593	22.167	27.837	31.802
Totaal activa	194.067	183.859	187.920	175.095	176.870	175.378
Eigen vermogen						
Algemene reserves	104.441	101.926	101.069	101.885	100.983	99.777
Bestemmingsreserves publiek	0	0	0	0	0	0
Bestemmingsreserves privaat	0	0	0	0	0	0
Totaal eigen vermogen	104.441	101.926	101.069	101.885	100.983	99.777
Voorzieningen	23.817	23.817	23.817	23.817	23.817	23.817
Langlopende schulden	11.360	11.120	10.880	2	-1	0
Kortlopende schulden	54.450	46.997	52.154	49.391	52.072	51.784
Totaal passiva	194.067	183.859	187.920	175.095	176.870	175.378

De toelichting op deze balans is te vinden in [paragraaf 3.4.5](#).

Staat van baten en lasten

De meerjarenexploitatiebegroting kent het volgende beeld (in € 1.000):

	Begroting			Doorkijk	
	2018	2019	2020	2021	2022
Baten					
Rijksbijdragen	313.784	305.278	297.291	292.784	291.482
Ov. overheidsbijdragen	283	266	258	171	171
Overige baten	13.630	12.892	12.588	12.496	12.475
	327.697	318.436	310.136	305.451	304.129
Lasten					
Personele lasten	-256.847	-248.662	-242.168	-239.808	-239.607
Afschrijvingen	-18.505	-18.205	-16.969	-17.039	-16.668
Huisvestingslasten	-16.292	-15.534	-14.522	-14.799	-14.459
Overige lasten	-38.267	-36.610	-35.578	-34.637	-34.538
	-329.912	-319.011	-309.236	-306.283	-305.271
Saldo baten en lasten	-2.215	-574	900	-832	-1.142
Financieel resultaat	-300	-283	-84	-71	-63
Exploitatieresultaat	-2.514	-857	816	-903	-1.205

De toelichting op deze staat van baten en lasten is te vinden in [paragraaf 3.4.6](#).

3.4.3 Financiële paragraaf

Solvabiliteit en liquiditeit

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

Omschrijving	Waarde Stichting Carmelcollege ultimo 2017	Signaleringswaarde Inspectie van het Onderwijs	Score ten opzichte van de signaleringswaarde
1. Solvabiliteit 2 ((eigen vermogen + voorzieningen)/totale passiva)	0,7	< 0,3	✓
2. Liquiditeit (current ratio), (vlottende activa/kort vreemd vermogen)	0,5	< 0,75	✗
3. Huisvestingsratio (huisvestingslasten + afschrijvingen gebouwen en terreinen)/totale lasten	0,09	> 0,10	✓
4. Weerstandvermogen, (eigen vermogen/totale baten)	0,31	< 0,05	✓
5. Rentabiliteit (resultaat/totale baten)	3-jarig: 0,00 2-jarig: 0,01 1-jarig: 0,01	3-jarig: < 0 2-jarig: < -0,05 1-jarig: < -0,10	✓

In dit overzicht wordt zichtbaar dat de liquiditeit onder de signaalwaarde van 0,75 ligt. Dit is het gevolg van het feit dat de door ons in het verleden verrichte investeringen vrijwel geheel met eigen gelden zijn gefinancierd, ter beperking van de rentelasten. Door deze interne financiering heeft de Stichting vrijwel geen enkele financiële verplichting jegens kredietverschaffers. Ultimo 2017 heeft Carmel een bedrag ad € 11.360.000 aan langlopende schulden staan; hiervan wordt echter € 10.638.000 gedekt door een onder de financiële vaste activa opgenomen vordering op de Gemeente Hengelo, die in 2020 tot uitbetaling komt. Vervolgens bedraagt het maximale rekening-courantkrediet bij schatkistbankieren 10% van de totale Rijksbijdragen, hetgeen voor Stichting Carmelcollege neerkomt op ruim € 32 miljoen. Dit levert derhalve een aanzienlijke kredietruimte op die in geval van een tegenvallend toekomstig liquiditeitsverloop kan worden aangesproken. Daarom kan worden gesteld dat de liquiditeitspositie van Carmel solide is.

De overige kengetallen voldoen ruimschoots aan de door de Inspectie gestelde signaleringswaarden

De kasstroom van de Stichting heeft zich in 2017 positief ontwikkeld, zoals kan worden afgelezen in [hoofdstuk 3](#) van de jaarrekening. Het niveau van investeringen in materiële vaste activa ligt in 2017 aanzienlijk lager dan het voorafgaande jaar. Daarnaast is in 2017 een tijdelijke externe financiering ad € 10.638.000 verkregen ter afdekking van de voorfinanciering van de gemeentelijke bijdrage in de nieuwbouw van het schoolgebouw aan de Woolderesweg in Hengelo, zoals hierboven al was vermeld. Per saldo resulteert dit in een positieve kasstroom van € 7.845.000, waardoor het saldo liquide middelen ultimo 2017 ruim € 10 miljoen bedraagt.

De financieringsbehoefte van de Stichting zal de komende jaren naar verwachting nihil zijn. Niet alleen zullen binnen enkele jaren de thans bestaande externe financieringen geheel worden afgelost; daarnaast zullen ook alle geplande exploitatie-uitgaven en investeringen geheel uit eigen middelen kunnen worden gefinancierd. Dit wordt mede veroorzaakt omdat er middels zorgvuldig afwegen en prioriteren van onderhouds-investeringen enige speelruimte zit in de verdeling van investeringen over de verschillende jaren. Hierdoor zal de solvabiliteitsratio van Carmel onverminderd hoog blijven.

3.4.4. Toelichting leerlingen en personeel

Ontwikkeling leerlingaantallen Carmelinstellingen						
Instelling	okt	okt	okt	okt	okt	okt
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	<i>aantallen per 1 oktober</i>					
Augustinianum	1.116	1.123	1.155	1.155	1.155	1.155
Bonhoeffer College	4.303	4.212	4.040	3.945	3.937	4.003
Canisius	1.800	1.741	1.709	1.680	1.637	1.637
Carmel College Salland	2.776	2.695	2.606	2.493	2.465	2.369
Carmelcollege Emmen	1.906	1.868	1.823	1.753	1.720	1.705
Carmelcollege Gouda	1.230	1.283	1.371	1.529	1.701	1.814
Etty Hillesum Lyceum	5.320	5.233	5.179	5.164	5.080	5.037
Het Hooghuis	5.131	4.850	4.575	4.468	4.468	4.468
Maartenscollege	1.352	1.223	1.158	1.152	1.212	1.344
Marianum	1.804	1.723	1.632	1.552	1.482	1.482
Pius X College	1.554	1.515	1.460	1.427	1.415	1.415
Scholengroep Carmel Hengelo	3.905	3.945	3.940	3.997	4.012	4.012
Twents Carmel College	5.181	5.130	4.933	4.764	4.649	4.516
Totaal instellingen	37.378	36.541	35.581	35.079	34.933	34.957

De verwachting bestaat dat het leerlingenaantal de komende jaren afneemt. Op de wat langere termijn wordt een grotere leerlingendaling verwacht, als gevolg van demografische ontwikkelingen. Dit leidt tot een aanzienlijke daling van de Rijksbijdragen. Om tot een sluitende exploitatie te komen, is de komende jaren een daling van de formatieomvang begroot. Hieronder wordt zichtbaar gemaakt dat hiermee ook de samenstelling van de personeelsformatie en de formatieomvang in relatie tot het leerlingenaantal wijzigt. De reden dat de laag Management/directie in verhouding tot de bezetting per 100 leerlingen gelijk zal blijven is gelegen in het feit dat binnen deze groep al eerder is geanticipeerd op de krimp. De verhouding bij Overige medewerkers blijft gelijk, in het traject Toekomstbestendige Bedrijfsvoering wordt onderzocht welke aanpassingen in deze groep mogelijk zijn.

Personele bezetting procentueel	Volgens begroting 2018-2022					
	okt-17	okt-18	okt-19	okt-20	okt-21	okt-22
	procentueel					
Management/directie	5,8%	5,8%	5,9%	5,9%	5,8%	5,8%
Onderwijzend personeel	68,1%	67,6%	66,9%	66,3%	66,2%	66,2%
Overige medewerkers	26,1%	26,6%	27,2%	27,8%	28,0%	28,0%
Stichting Carmelcollege	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Personele bezetting per 100 leerlingen	Volgens begroting 2018-2022					
	okt-17	okt-18	okt-19	okt-20	okt-21	okt-22
	aantal fte					
Management/directie	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Onderwijzend personeel	6,2	6,0	5,8	5,7	5,7	5,6
Overige medewerkers	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1
Stichting Carmelcollege	8,8	8,6	8,4	8,3	8,3	8,2

3.4.5. Toelichting Balans

De balans is te vinden in [paragraaf 3.4.2](#). Hieronder volgt de toelichting.

De prognosebalans is opgebouwd vanuit de in deze jaarrekening opgenomen balans per 31 december 2017 en de in december 2017 goedgekeurde meerjarenbegroting 2018-2020, aangevuld met een doorkijk tot en met 2022.

Hieruit kan worden afgelezen dat de materiële vaste activa in de komende jaren zullen dalen, met name doordat vanaf 2020 het investeringsniveau van de Stichting af zal nemen.

De daling van de financiële vaste activa en van de langlopende schulden in 2020 houdt verband met de afwikkeling van de voorfinanciering van de gemeentelijke bijdrage voor de nieuwbouw van de havo/vwo-locatie van Scholengroep Carmel Hengelo.

De daling van het Eigen Vermogen wordt veroorzaakt door de begrote exploitatieverliezen, die vooral het gevolg zijn van de krimp van het leerlingenaantal in de komende jaren.

3.4.6. Toelichting Staat van baten en lasten

De staat van baten en lasten is te vinden in [paragraaf 3.4.2](#). Hieronder volgt de toelichting.

De afname van Rijksbijdragen is met name het gevolg van wijzigingen in de omvang en de samenstelling van ons leerlingenbestand.

Hiermee is tevens het belangrijkste financiële aandachtspunt voor de komende jaren benoemd. De voornamelijk op demografische ontwikkelingen gebaseerde leerlingendaling leidt ertoe dat vaste kosten onvoldoende gedekt zullen worden door Rijksbijdragen, waardoor exploitatieverliezen worden voorzien.

Zo zullen de toch al ontoereikende vergoedingen voor onderhoud van gebouwen nog meer onder druk komen te staan, wanneer bezettingsgraad van de gebouwen daalt ten gevolge van het lagere leerlingenaantal. Desondanks zal getracht moeten worden om de kosten van huisvesting mee te laten dalen met deze leerlingendaling, onder andere door niet-benodigde gebouwoppervlaktes te herbestemmen.

Daarnaast en wellicht nóg belangrijker, zal druk ontstaan op de formatieve bezetting van het onderwijs, omdat optimalisatie van klassengrootte en lesrooster bij het meer en meer optreden van gedifferentieerde klassen een wissel zal trekken op onze onderwijskwaliteit.

De financiering zal de komende jaren naar verwachting geheel uit eigen middelen kunnen blijven plaatsvinden.

3.5 Bedrijfsvoering

3.5.1. Inleiding

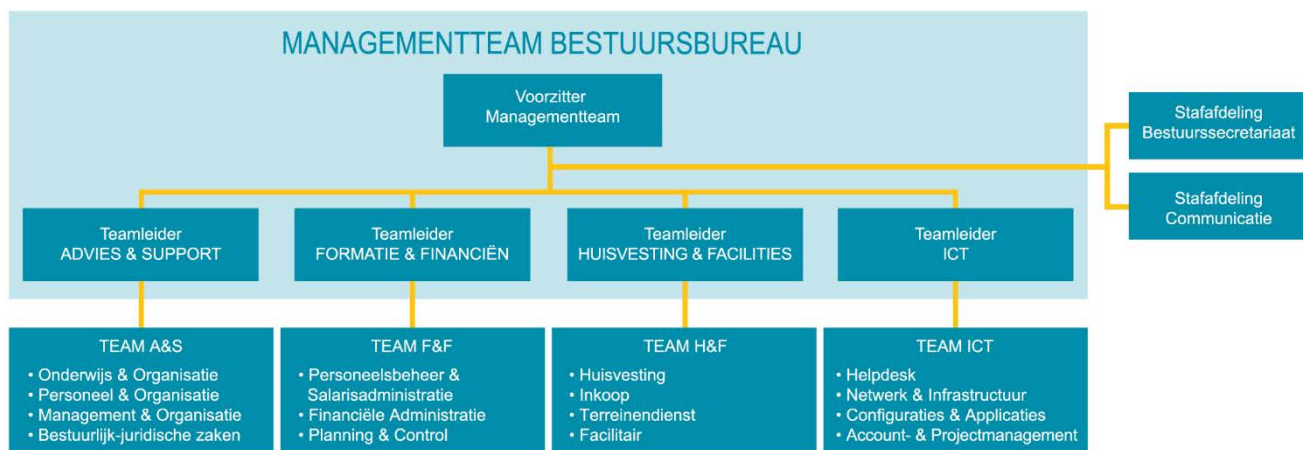
In dit hoofdstuk geven wij inzicht in de voornaamste behaalde financiële en niet-financiële doelstellingen, gekoppeld aan de financiële en niet-financiële doelstellingen zoals beschreven in [paragraaf 3.4.1](#). Deze gereviseerde verantwoording vraagt meer dan voorheen een veel explicietere koppeling tussen meetbare, gekwantificeerde doelstellingen, resultaten en financiën. Bij de totstandkoming van deze verantwoording 'nieuwe stijl' ontdekten wij hoe ingewikkeld het is om al onze doelstellingen meetbaar en gekwantificeerd te formuleren. Hierbij speelt met name een rol dat in het verlengde van resultaatverantwoordelijk management van de verschillende schoolleiders veel beleidsvoornemens op het niveau van de verschillende Carmelinstellingen zijn geconcretiseerd, waardoor een rode lijn op stichtingsniveau lastig valt te extraheren. Daarnaast zit het niet in het onderwijs-DNA om een directe koppeling te maken tussen doelstellingen en financiën.

3.5.2. Bedrijfsvoering

De organisatie rondom de bedrijfsvoering: het bestuursbureau

Het bestuursbureau in Hengelo ondersteunt de Carmelscholen en het College van Bestuur bij hun werkzaamheden. De medewerkers van het bestuursbureau hebben specialistische kennis op velerlei gebied in huis, zodat ze het bestuur, de schoolleidingen én de individuele medewerkers optimaal kunnen ondersteunen en adviseren.

Het bureau bestaat uit vier afdelingen/teams die de kerntaken van het bestuursbureau vervullen. Daarnaast zijn er twee stafafdelingen. Het bestuursbureau wordt geleid door een managementteam, bestaande uit een voorzitter en vier teamleiders.



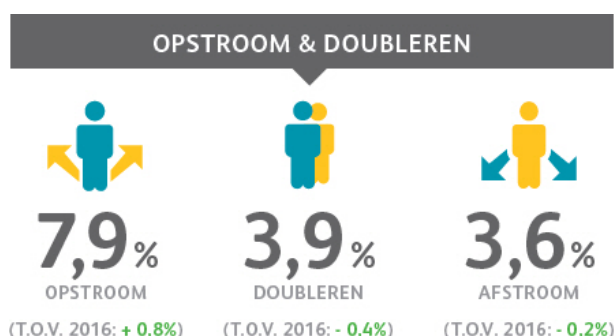
Het solidaire verbond van Carmelscholen is een unieke bundeling van kennis en expertise. Het bestuursbureau is een belangrijke ondersteunende factor in het bijeenbrengen ervan, zodat er een sterke, innovatieve kennisalliantie ontstaat, vormgegeven in de Carmelwerkstructuur (zie [paragraaf 3.2](#) van dit bestuursverslag).

Resultaten Toekomstbestendig Onderwijs

Onderwijskwaliteit en -resultaten



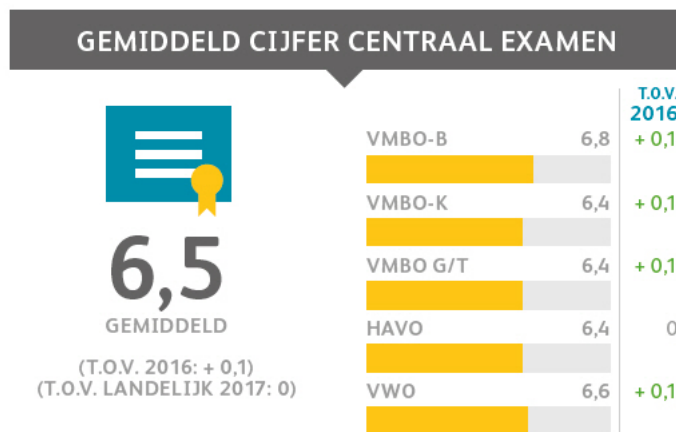
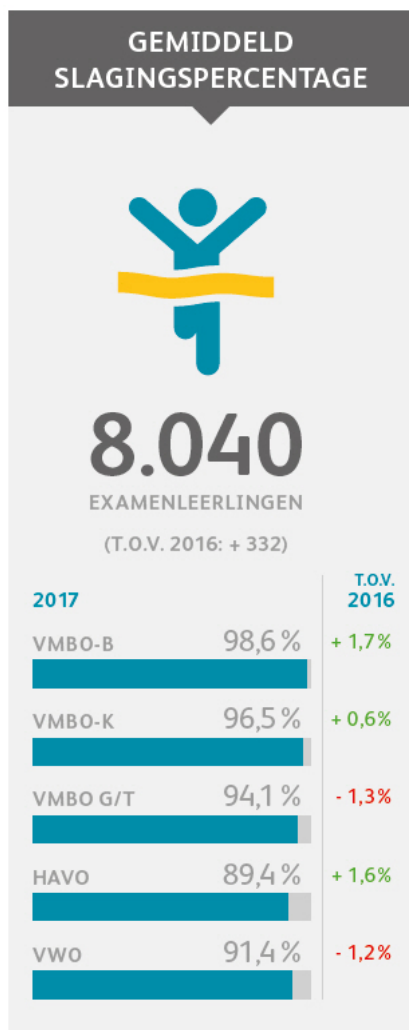
Volgens Koers 2020 is de kwaliteit van het onderwijs op orde als er in inspectietermen voor alle afdelingen minimaal een voldoende is behaald. Van de in totaal 92 inspectiearrangementen was het oordeel over ons onderwijs, op één havo-afdeling na, 'goed' tot 'basis'. De schoolleiding van de betreffende afdeling heeft intussen een intensief verbetertraject ingezet, waarvan de positieve resultaten zich inmiddels beginnen af te tekenen. In meer algemene zin zijn de onderwijsresultaten een terugkerend onderwerp in de managementgesprekken.



Over de gehele linie zijn de scores voor opstroom (overstappen naar een hogere opleiding), afstroom (overstappen naar ene lagere opleiding) en doubleren (zitten blijven) verbeterd. Ten opzichte van vorig jaar zijn er minder doublanten en is er minder afstroom, terwijl het aantal opstroomers is toegenomen. Het is 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 jaarverslagen 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). Carmel is dit percentage nu dicht genaderd.

De onderwijsresultaten van onze Carmellocaties zijn over drie jaren berekend, te weten 2015, 2016 en 2017. Deze gegevens zijn online gepubliceerd in het Internet Schooldossier van de Onderwijsinspectie, maar worden ook besproken in de jaarverslagen van de individuele Carmelinstellingen. Vanwege interne discussie bij het Ministerie over de betrouwbaarheid van de gegevens uit BRON waren de gegevens van de Inspectie (o.a. over rendement en meerjarenoordelen) nog niet beschikbaar bij het totstandkomen van dit verslag. Deze worden eveneens online gepubliceerd in het Internet Schooldossier van de Onderwijsinspectie.



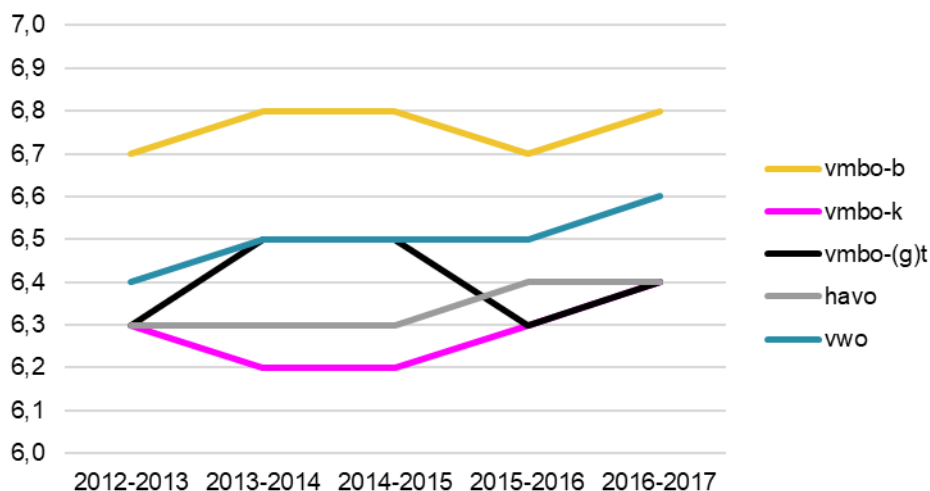
Het gemiddelde cijfer van het centraal schriftelijk examen ligt bij Carmel een fractie boven het landelijk gemiddelde. De percentielen van vmbo-k, -g/t, havo en vwo waren hoger dan in 2016. De percentielscore van vmbo-b was lager dan in 2016, namelijk 44 ten opzichte van 65 in 2016. Een hogere percentielscore ten opzichte van voorgaand jaar betekent dat de scholen van Stichting Carmelcollege ten opzichte van het landelijke gemiddelde beter hebben gescoord.

Het gemiddelde slagingspercentage laat een wisselend beeld zien: vmbo-b, -k en de havo laten ten opzichte van vorig jaar een stijgende lijn zien; vmbo g/t en vwo laten een lichte daling zien. Deze ontwikkelingen worden op instellingsniveau geanalyseerd. Opvallend is dat alle Carmellocaties met vmbo-b een hoger slagingspercentage hadden dan vorig jaar. Elf locaties behoorden hiervan bij de 25% best presterende scholen, deze hadden een percentiel van 75 of hoger.

De percentielen van vmbo-b en havo waren hoger dan in 2016, namelijk 47 en 66 ten opzichte van 27 en 39. Een percentielscore van 47 voor vmbo-basis betekent dat 53% van alle vmbo-basis-scholen hoger heeft gescoord dan de scholen met vmbo-basis binnen de Stichting Carmelcollege. De percentielscores van vmbo-g/t en vwo waren lager dan 2016, namelijk 58 en 51 ten opzichte van 63 en 58 in 2016.

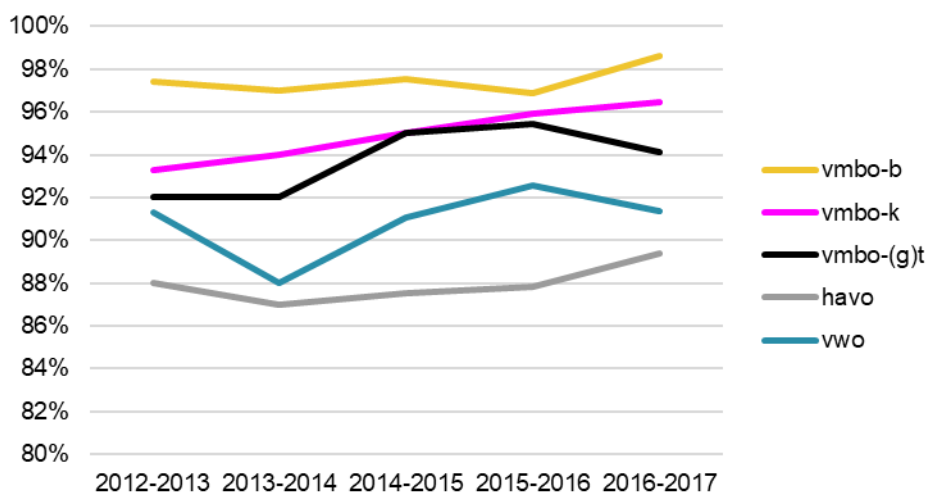
Meerjarige trends in de eindexamencijfers laten een stijgende lijn zien. De havo blijft hierin het laatste jaar stabiel. Op verschillende scholen worden steeds meer (gesubsidieerde) initiatieven ontplooid zoals examentraining, lente- en zomerschool en huiswerkbegeleiding. Dit om zoveel mogelijk leerlingen 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.

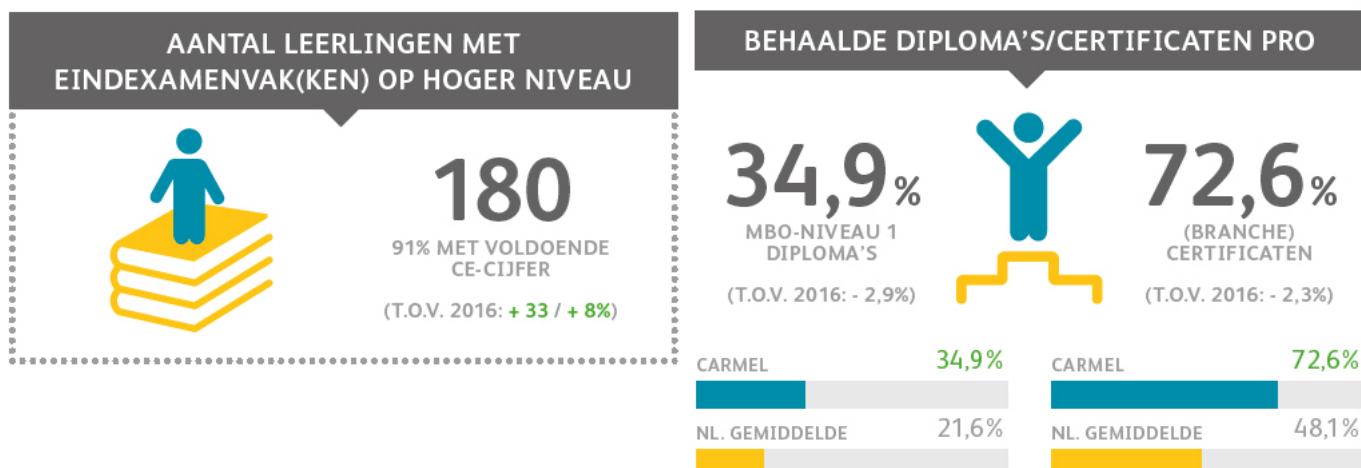
CE-cijfers 2012-2017



Kijkend naar de meerjarige ontwikkelingen van het slagingspercentage dan is te zien dat dit beeld zich de afgelopen jaren heeft doorgezet: vwo en vmbo-(g)t laten, wederom in lijn met landelijke trends, na aanvankelijke stijging, in het afgelopen jaar weer een licht dalende tendens zien. Carmelleerlingen scoren over de gehele linie steeds iets beter ten opzichte van 5 jaar geleden, waarbij opvalt dat de stijging bij vmbo-k het meest krachtig is.

Slagingspercentages 2012-2017





Op dit moment hebben wij nog geen overzicht in hoeverre maatwerk leidt tot 'het beste uit leerlingen halen'. Wat we wel kunnen afleiden uit de ons nu beschikbare cijfers is dat 180 Carmelleerlingen eindexamenvakken op een hoger niveau hebben afgelegd (waarbij 91% een voldoende heeft gescoord). Dit aantal is toegenomen ten opzichte van 2016.

Daarnaast ligt het aantal behaalde certificaten en mbo-niveau 1-diploma's in ons praktijkonderwijs op een significant hoger niveau dan het landelijk gemiddelde. Voor ons een bewijs dat op het gebied van 'het beste uit iedere leerling halen' in ons praktijkonderwijs goede resultaten zijn geboekt.

Uitstroom Carmel t.o.v. landelijk	2016-2017					2015-2016				
	VO	mbo	hbo	WO	Overig	VO	mbo	hbo	WO	Overig
vmbo-b	+4,7%	-2,5%	X	X	-2,2%	+3,1%	-1,3%	X	X	-1,8%
vmbo-k	0,0%	+1,1%	X	X	-1,1%	0,0%	+1,6%	X	X	-1,6%
vmbo-g/t	-1,5%	+3,3%	X	X	-1,8%	-1,5%	+2,6%	X	X	-1,1%
havo	-0,7%	-0,7%	+7,5%	X	-6,1%	-0,9%	-0,8%	+4,8%	X	-3,1%
vwo	X	X	+2,7%	+2,2%	-4,9%	X	X	+0,9%	+1,2%	-2,1%

Vergeleken met landelijke gemiddelden gaan er bij Carmelscholen in het afgelopen schooljaar, net als in 2015-2016, procentueel gezien meer vmbo-b-leerlingen na het behalen van hun diploma door in het VO. De uitstroom van vmbo-b naar het mbo is lager dan landelijk.

Leerlingen vmbo-k en g/t gaan meer door naar het mbo dan landelijk en leerlingen havo gaan procentueel gezien in 2016-2017 zelfs 7,5% meer naar het hbo ten opzichte van het landelijk gemiddelde.

De doorstroom van Carmels vwo-leerlingen naar het hbo is in 2016-2017 2,7% hoger dan landelijk. Tegelijkertijd is de doorstroom van vwo naar WO ook 2,2% hoger dan het landelijk gemiddelde.

De doorstroom naar de categorie overig (niet bekostigd onderwijs/werk) ligt voor Carmel in de volle breedte lager dan de landelijke percentages. Samenvattend kan dan ook worden gesteld dat Carmelleerlingen meer dan landelijk gemiddeld kiezen voor doorstroom naar bekostigde opleidingen van een hoger niveau.

Koerswijzer

In het van verbetering van ons kwaliteitszorgsysteem hebben we in het verslagjaar een projectbrief geformuleerd en is een eerste notitie ter verkenning opgeleverd. Voorgesteld werd om gericht onderzoek te doen naar hoe de ontwikkeling van het onderwijs naar Koersbegrippen zich binnen onze scholen voltrekt. Dit met een koppeling naar een stevig(er) opgetuigd kwaliteitszorgsysteem, waarin we zowel intern als extern, naar de Inspectie, onze kwaliteit nog beter kunnen monitoren en verantwoorden. Deze Koerswijzer moet tegelijk ook voeding geven aan de inhoudelijke dialoog die we in scholen en tussen scholen graag willen zien. In het Beraad Onderwijs en het Convent van Schoolleiders is de notitie onderwerp van gesprek geweest, soms gepaard gaand met indringende discussies, waaruit bleek dat het vaststellen van een gezamenlijke oriëntatie een complex proces is.

Deze eerste modelmatige benadering gekoppeld aan ondersteunende kwaliteitszorg hebben we in november 2017 wat meer losgelaten. In plaats daarvan hebben we aansluiting gezocht bij de samenwerking die we met de Universiteit Twente onderhouden, werkend aan een procesmatige opzet die in 2018 in de vorm van een begeleide Professionele Leergemeenschap.

Levensbeschouwelijke en morele vorming

Een van de doelstellingen in Koers 202 luidt als volgt: "Onze leerlingen zijn breed gevormd (kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming) en beschikken over 21e-eeuwse vaardigheden."

Tegen de achtergrond van Koers 2020 is in het verslagjaar in breed Carmelverband door bestuur, schoolleiding en [docenten](#) studie verricht naar de actuele inhoud en betekenis van het vak c.q. leergebied Levensbeschouwelijke en morele vorming. De resultaten van deze studie zijn beschreven in een beleidsnotitie '*Kennis is maar de helft (de bijdrage van het leergebied levensbeschouwelijke en morele vorming aan de waarderende school anno 2020)*' die als onderbouwing voor bestuurlijke besluitvorming en deel uitmakend van een te nemen besluit aan het College van Bestuur is aangeboden.

Op basis van de resultaten heeft het College van Bestuur een besluit genomen met als doel bij te dragen aan de ontwikkeling en borging van het vak c.q. het leergebied bij Carmelscholen, in aansluiting op en bijdragend aan brede onderwijsontwikkeling en bijdragend aan realisatie van het concept 'De Waarderende School'. Het besluit treedt in werking op 1 augustus 2018. De fundamenten uit het besluit zijn:

1. Levensbeschouwelijke en morele vorming is breed, zichtbaar en herkenbaar in elke Carmelschool. Bezielde professionaliteit, waarderende communicatie, passende didactische werkvormen en pedagogisch-maatschappelijke opdracht zijn daarbij kernbegrippen.
2. Onderwijs aan Carmelscholen geeft, naast de kwalificerende functie, ook zichtbaar en herkenbaar invulling aan de twee andere functies in het onderwijs te weten socialisatie en persoonsvorming (o.a. kritische oordeelsvorming, ethische, morele en maatschappelijke dilemma's). Dit ten behoeve van de ontwikkeling van het morele kompas en volwassenwording van leerlingen.
3. Carmelscholen leggen jaarlijks in een managementgesprek verantwoording af over hun gevoerde beleid aan de hand van onderliggende beleidsplannen.
4. Carmelscholen geven in hun curriculum de drie genoemde functies (kwalificatie, socialisatie, persoonsvorming) zichtbaar en herkenbaar een plek. Het vak dan wel leergebied Levensbeschouwelijke en morele vorming heeft uit de aard en inhoud een bijzondere plaats in het onderwijsaanbod, in het bijzonder om de verbinding tussen de drie genoemde functies manifest te maken.

De inhoudelijke invulling van het vak c.q. het leergebied is aan Carmelscholen gemandateerd, binnen de kaders van vastgesteld bestuursbeleid, met inachtneming van de inhoudelijke noties zoals beschreven in de notitie "*Kennis is maar de helft*". Deze invulling is onderwerp van gesprek met het College van Bestuur en maakt deel uit van de verantwoording naar het College die op grond van het mandaat bij elke schoolleiding berust. De kaders zoals verwoord in de beleidsnotitie borgen dat elke Carmelschool zichtbaar en herkenbaar ruimte inricht voor het vak c.q. het leergebied.

Onderwijs en Organisatie

In 2017 is het gesprek gestart over het optimaal inrichten van de formatiestructuur. Met behulp van onderstaand 'mengpaneel' is inzichtelijk gemaakt hoeveel factoren een rol spelen. Formatieplanning is een complex proces waarin veel elementen van invloed zijn op de uiteindelijk optimale formatie-inzet. Onderstaand schema laat zien of toename van deze elementen leidt tot hogere kosten (rode pijlen) dan wel minder kosten (groene pijlen). In 2018 zullen de gesprekken hierover verder gaan.

Mengpaneel personele kosten												
Formatie omvang										Algemeen		
OP			OOP				Directie					
Lesuren			Opslag-factor	Niet lesgebonden uren		Les rooster	Les-gerelateerd	Overig OOP	Directie	Ziekte verzuim	Ziektevervang	Jong voor oud
Meer	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
	Onderwijsaanbod	Onderwijstijd	Klassegrootte	0,9	Verplichte activiteiten	Optionele activiteiten	Efficiency	Vervanging OP door OOP	Verbetering bedrijfsvoering	Verbetering bedrijfsvoering	Verzuimpercentage	Vervangingspercentage
Minder	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓

Onderwijs en Innovatie

In 2016 hebben we belangrijke stappen gezet op het gebied van het faciliteren van onderzoek voor de ontwikkeling van ons onderwijs. In het voorjaar van 2017 hebben we met de Universiteit Twente (UT) een [samenwerkingsovereenkomst](#) gesloten. De overeenkomst was het sluitstuk van de samenwerking die er al was, omtrent het project UT Datateams (2011-2015). We werken met de UT aan promotieonderzoek, we ondersteunen gerichte onderzoeksvragen door inzet van afstudeerders, we nemen onderzoeksinitiatieven en we nemen deel aan activiteiten als studiedagen, werkconferenties enz. De samenwerking wordt gecoördineerd door een team vanuit het bestuursbureau en de UT, dat een basis heeft in ons Beraad Onderwijs.

Op grond van de samenwerkingsovereenkomst werken zijn twee promotietrajecten ingezet: de onderzoeken van mevrouw drs. C.H.D. Wolterinck-Broekhuis (formatief handelen) en mevrouw A.P.M. Tappel MME (verduurzaming inzet datatechniek in het kader van opbrengst gericht werken).

De samenwerkingsovereenkomst heeft tevens geleid tot het samen indienen van subsidieaanvragen bij NRO het Ministerie van OCW. De ervaring leert hoe moeizaam dit soort van aanvragen gaan: er is erg weinig (financiële) ruimte. Toch is een tweetal aanvragen gehonoreerd:

- Formatief handelen: honorering door het Ministerie van OCW. In samenwerking met Universiteit Maastricht en Stichting Leerplan Ontwikkeling (SLO) vindt onderzoek plaats over het ontwerpen en implementeren van een training Formatief Toetsen voor VO-docenten.
- Verduurzaming datatechniek: honorering door het NRO.

Het geheel van aanvragen en onderzoeken komt 2018 samen in een gezamenlijke kennisagenda aan de hand waarvan we verdere studie en onderzoek (denk aan inzet van afstudeerders en promoties) kunnen koppelen aan de realisatie van ons Carmelbeleid en de ondersteuning van onze medewerkers daarbij.

De onderzoeken hebben niet alleen een voorname wetenschappelijke basis, maar zijn ook bedoeld structureel bij te dragen aan de praktijk van het onderwijs aan de scholen. Het contact met scholen, ook en vooral in de sfeer van advies en begeleiding is intensief en zal geïntensiveerd worden. Het afronden van de promotieonderzoeken verwachten we in komende jaren.

Passend Onderwijs

In het voorjaar van 2017 hebben we het thema Passend Onderwijs ruime aandacht gegeven. Al jaren volgen we de ontwikkelingen bij de verschillende samenwerkingsverbanden waar ons scholen bij betrokken zijn; Carmel is vertegenwoordigd in 10 verschillende samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs. Adviesbureau Infinite heeft er onderzoek naar verricht, onder andere aan de hand van cijferanalyses en gesprekken met schoolleiders.

De uitkomsten ervan samengevat: een aanvankelijke intentie om toe te werken naar een extracomptabele begroting Passend Onderwijs laten we los, vanwege de grote verschillen die er zijn tussen Carmelscholen in hun specifieke situatie. De invloed van Carmel in elk samenwerkingsverband verschilt; de financiële opdracht van elk samenwerkingsverband verschilt. Elk samenwerkingsverband heeft eigen (beleids)keuzes heeft gemaakt met betrekking tot de verdeling van de gelden, de wijze waarop extra ondersteuning wordt georganiseerd, de inzet van voormalige LWOO-gelden (wel/geen opting out) en de wijze van verantwoorden.

De onderzoeksresultaten leidden tot een bestuursbesluit. De effecten van Passend Onderwijs laten zich de komende jaren immers niet alleen financieel gelden, maar hebben ook betekenis voor de inrichting en de organisatie van onderwijs, voor verhoudingen binnen en communicatie met samenwerkingsverbanden, gemeenten, instanties e.d., zeker niet in de laatste plaats met leerlingen en hun ouders.

Onverminderd de constatering dat de verschillen tussen Carmelscholen in allerlei opzicht een gemeenschappelijke (begrotings)referentie compliceren, onderschrijven we de bevindingen van Infinite, waar ze stelt dat sturen op kennis nog steeds zeer waardevol is. En verder dat de Stichting in de ondersteuning van schoolleiders op locatie en in het bijeen laten komen en uitwisselen van kennis en ervaring een rol en verantwoordelijkheid heeft. Wat dit laatste betreft, het is helder dat bestuur van Carmel z'n verantwoordelijkheid over het geheel naar derden (overheid, inspectie, ouders en leerlingen) moet kunnen waarmaken. Daarvoor is gevalideerde en betekenisvolle lokale beleidsinformatie essentieel, ook om, op de juiste momenten gevoed, in het land zicht en invloed op beleidsontwikkelingen te kunnen houden. Lokale keuzes hebben dan hun weerslag op Carmel als geheel en naarmate de financiële implicaties toenemen, vinden we het temeer noodzakelijk om zicht te houden op meerjarenperspectief en mogelijke risico's. Op die manier kunnen we schoolleiders voorzien van gerichte ondersteuning en kan omgekeerd de input vanuit locatie richting Carmel beter worden ingericht.

Het bestuursbesluit omvat het volgende:

1. We blijven inzetten op onze professionele leergemeenschap (PLG) Passend Onderwijs en daarbinnen de Monitorgroep onder leiding van een schoolleider uit de PLG (tevens lid Beraad Onderwijs), met ondersteuning vanuit het bestuursbureau;
2. Passend Onderwijs is elk voorjaar onderwerp van gesprek tussen College van Bestuur en schoolleider in de cyclus van managementgesprekken;
3. Eindverantwoordelijk schoolleiders hebben jaarlijks een monitorgesprek met de Monitorgroep Passend Onderwijs, die bestaat uit de voorzitter van de PLG Passend Onderwijs en deskundigen vanuit het bestuursbureau;
4. De monitor heeft als doel:
 - a. zicht te houden op ontwikkelingen binnen de samenwerkingsverbanden;
 - b. belangrijke beslissingen op locatie tijdig in beeld te krijgen en te houden;

- c. schoolleiders te kunnen voorzien van gerichte feedback en overige ondersteuning, om in voorkomende situaties goede overwogen standpunten in te kunnen nemen in het samenwerkingsverband.
5. De monitor volgt de methodiek uit het rapport van Infinite;
6. Resultaten uit de monitor vanuit het perspectief van de Stichting worden elk voorjaar door het Beraad Onderwijs/de Monitorgroep ter bespreking aangeboden aan het College van Bestuur, het Convent van Schoolleiders, mede ter ondersteuning van hun onderlinge overleg.

Leerlabs

Naast de samenwerking met de UT gebeurt er meer op het gebied van onderwijsinnovatie: alle Carmelscholen, op één na, participeren in [Leerlabs](#). Het doel van de leerlabs is: samen zoeken naar mogelijkheden om de overgang naar gepersonaliseerd leren te versnellen. Eén van die drie werkt met subsidie uit het landelijke project Leerling 2020. De andere subsidieaanvraag werd afgewezen. Om docenten toch in de gelegenheid te stellen om met elkaar kennis en ervaring op gebied van ICT en onderwijs te delen, wordt een tweetal Leerlabs gefaciliteerd vanuit Stichting Carmelcollege zelf. Hiermee is een gerichte investering gemoed van € 176.000.

Leerlab	Onderzoeksvraag	Carmelinstellingen
Carmel-Leerlab A	'Hoe kun je binnen de bekende klassikale setting stappen zetten richting gepersonaliseerd leren?'	Canisius, Carmel College Salland, Twents Carmel College, Bonhoeffer College, Etty Hillesum Lyceum, Marianum.
Carmel-Leerlab B	'Hoe zet je een device effectief in om te activeren en te differentiëren in de les?'	Carmelcollege Emmen, Etty Hillesum Lyceum, Bonhoeffer College, Pius X College, Het Hooghuis, Maartenscollege.
Leerlab Zuidwest	'Hoe kun je (digitaal) formatief evalueren betekenisvol inzetten om inzicht te krijgen in het leerproces en hier sturing aan te geven?'	Carmelcollege Gouda, Augustinianum, Het Hooghuis

De Carmel Leerlabs lopen tot het einde van het schooljaar 2018-2019. Dan bestaat de oogst naar verwachting uit ontwikkelde materialen, praktijkvoorbeelden en do's en don'ts. Vastgelegd en geborgd, zodat alle scholen van de ontwikkelde kennis gebruik kunnen maken.

LiFo

Met de gunning van het [Licentie-Foliomodel](#) (LiFo) aan L.C.G. Malmberg BV en Noordhoff Uitgevers B.V. zette Carmel op het gebied van leermiddelen een grote stap naar gepersonaliseerd leren. In het LiFo-model krijgen leerlingen via één licentie toegang tot verschillende niveaus van een methode. Inclusief aanvullende, herhalende of verdiepende stof en opdrachten. Vooralsnog betreft het een pilot voor biologie en wiskunde in de schooljaren 2017-2018 en 2018-2019. De nadruk ligt op de digitale component. Het aanvullende foliomateriaal is gebruiksmateriaal: leerlingen kunnen er aantekeningen in maken en in latere leerjaren terugbladeren. De docent krijgt meer ruimte om de eigen professionaliteit verder te ontwikkelen. De interactie tussen hem of haar en de leerling neemt toe. Hij of zij kan gemakkelijker inspelen op de leervraag omdat LiFo aanvullende, herhalende of verdiepende stof op verschillende niveaus snel toegankelijk maakt. Bovendien adviseren de vaksecties de uitgever over de methode, en biedt de uitgever onderwijskundige ondersteuning. Verder biedt LiFo meer kansen om methodes snel te actualiseren.

Een evaluatie in 2017 heeft het enthousiasme bij aanvang aangewakkerd, met name daar waar docenten inbreng en samenwerking tussen docenten en met uitgeverijen nadrukkelijk aan de orde was. Nog wat voorzichtig moeten we zijn over kostenaspecten; die moeten goeddeels van een gelijk niveau blijven (vergeleken met traditioneel materiaal), gegeven de bekostiging die wij voor onze leermiddelen ontvangen.

Onderwijs en Huisvesting

In 2017 zijn vijf bouw- en onderhoudsprojecten gerealiseerd, voor een totaalbedrag van € 11,7 miljoen (exclusief bijdragen gemeenten en derden van circa € 32,7 miljoen).

In het verslagjaar zijn de volgende bouwprojecten afgerond:

- Augustinianum: nieuwbouw HV Eindhoven
- Het Hooghuis: vernieuwbouw praktijkonderwijs De Singel
- Scholengemeenschap Marianum: revitalisatie havo/vwo-locatie Groenlo
- Scholengroep Carmel Hengelo: nieuwbouw vmbo C.T. Storkcollege
- Scholengemeenschap Canisius: 1^e fase verbouw locatie Tubbergen.

Verder zijn de voorbereidingen opgestart voor de volgende bouwprojecten:

- Twents Carmel College: vernieuwbouw bouwdeel AE/verduurzamen locatie Lossler
- Pius X College: uitbreiding 1 leslokaal locatie Rijssen
- Maartenscollege Haren: semipermanente nieuwbouw Internationale School Groningen.

In 2017 is het meerjaren asbestsaneringsplan afgerond waarbij waar mogelijk het visueel waarneembare asbest gesaneerd is in de buitenschil van de scholen, kantoren, onderwijsruimten, verkeersruimten en andere ruimten waar medewerkers en/of leerlingen gebruik van maken. Voor enkele bronnen waarvan het risicoprofiel nihil is, is sanering technisch of uit kosten oogpunt niet haalbaar. Het gaat dan met name om bronnen in de laagste risicocategorie die zich in technische ruimten bevinden. Voor deze 26 gebouwen worden in 2018 asbestbeheersplannen opgesteld.

Per 1 januari 2017 zijn drie contracten (voorheen 45 contracten) voor zowel het correctieve als preventieve onderhoud aan de werktuigkundige, elektrotechnische en beveiligingsinstallaties op 48 locaties geïmplementeerd. Naast efficiëntievoordelen is tevens de installatietechnische veiligheid hierdoor gewaarborgd. Voor de overige locaties is de onderhouds(garantie)termijn of een geïntegreerd contract van toepassing. De doelstelling om efficiënter contracten af te sluiten en te voldoen aan de veiligheidsvoorschriften is hiermee gerealiseerd.

Ten aanzien van Programmamanagement Bouw is het overdrachtdossier van Bouwen naar Beheer verder ontwikkeld en is het gebouwdossier verder gecomplementeerd, met als doel het structureren en verbeteren van de operationele bedrijfsvoering van de gebouwen.

Resultaten toekomstbestendige bedrijfsvoering

ICT

De migratie van decentraal naar centraal had volgens oorspronkelijke projectplanning bij het overgaan naar Centraal al in 2016 gerealiseerd moeten zijn. Maar de voorbereidingen ervoor waren, met name die wat betreft het aanleggen van een verbindingenstructuur, op elementaire onderdelen nog niet getroffen of nog niet afgerond. Los daarvan, het vormen van een centrale afdeling met dito ondersteuningsstructuur vanuit een decentraal verleden, had nogal wat [voeten in de aarde](#) en is op zich een complex traject gebleken. Daarbij heeft overleg in breder Carmelverband en op locatie over de serviceorganisatie nog niet kunnen leiden tot Carmelbrede overeenstemming.

In 2017 is een geactualiseerd ICT-beleidsplan geformuleerd. Daarnaast zijn in het verslagjaar belangrijke voortgangsbeslissingen genomen. De belangrijkste was een Carmelbrede inventarisatie van hardware en applicaties, om beter zicht te krijgen op de implicaties van het vervolg van de migratie-operatie. Dit is per instelling en meestal ook nog per locatie ingepland en voorbereid. Tegelijkertijd zijn waar mogelijk op locatie voorbereidende stappen gezet voor het vervolg.

De eerste bevindingen zijn dat er grote verschillen tussen scholen zijn, met name waar het gaat om inzet van applicaties. In 2018 wordt terugdringing van het aantal gebruikte applicaties voorbereid en ingezet, bedoeld om de migratie te stroomlijnen.

Een belangrijke stap was verder de verbetering van de communicatiestructuur binnen Carmel, juist met betrekking tot ICT-ontwikkeling. Daarvoor hebben we een klankbordgroep van schoolleiders ingericht, die tevens als liaison in de richting van het Convent van Schoolleiders kan dienen, naast de koppeling die er al was met ons Beraad Bedrijfsvoering.

De centralisatie van ICT heeft in het verslagjaar de nodige operationele resultaten gehad: Office 365 is zonder al te veel problemen toegankelijk voor bijna 40.000 gebruikers. Aanbestedingen zijn ingezet en afgerond, contracten zijn opgebroken of overgenomen. De serviceorganisatie kan terugvallen op het in 2017 geïmplementeerde servicemanagementsysteem Topdesk. Het Carmel Intranet is vernieuwd en in de vorm van een [Sharepointomgeving](#) zodanig ingericht dat collega's elkaar kunnen vinden en er het als digitaal samenwerkingsplatform kunnen inzetten. Voorkomende ICT-problemen worden op locatie opgelost als ze zich voordoen en de oplossing door 'Centraal' te beïnvloeden is.

Hieronder een overzicht en stand van zaken van Carmelbrede diensten die in het verslagjaar aan de orde waren.

Gecentraliseerde dienst	Resultaat/stand van zaken in verslagjaar
Glasvezel tot aan de voordeur	Opgeleverd bij alle scholen in de periode 1-1-17 tot 31-5-17
Office 365	Alle scholen zijn over, beheer volledig centraal
Identity management	Alle scholen zijn over, beheer volledig centraal
Topdesk	Tool is ingericht, trainingen aan WPO'ers gegeven, uitrol in de scholen nog in gang. Twee scholen hebben aangegeven de uitrol uit te stellen.
Antivirus	Alle scholen zijn over, beheer volledig centraal
Intranet	Carmelbreed intranet op basis van SharePoint is opgeleverd; Carmelscholen sluiten fasegewijs aan met hun eigen intranet
Contact telefonie	Raamovereenkomst met leverancier afgesloten, 1 centrale enterprise-omgeving gerealiseerd. Scholen kunnen aansluiten (eersten zijn al over)
Mobiele telefonie	Bonhoeffer College en Twents Carmel College zijn als eersten volledig ontzorgd
Datacenter	Ingericht en in gebruik
Wifi	Voor de eerste scholen doet Carmel ICT het beheer
Eduroam	Wifi eduroam beschikbaar op bestuursbureau (bij scholen in voorbereiding)
Ricoh	Scannen naar Youforce mogelijk voor alle scholen naar centrale systeem
Tokens	Implementatie van nieuwe tokens

Inkoop

Het doel van ons inkoopbeleid is enerzijds rechtmatig inkopen en anderzijds kostenreductie c.q. optimaliseren van doelmatigheid. In 2017 is voor € 100,8 miljoen aan diensten en producten ingekocht (inclusief investeringen in materiële vaste activa).

Op basis van de spendanalyse 2014 t/m 2017 is de aanbestedingskalender 2018-2019 opgesteld. In 2017 zijn de volgende aanbestedingen uitgevoerd:

• Externe vergader- en verblijfsfaciliteiten	Enkelvoudig Onderhands
• Onderhoud brand- en inbraakinstallaties	Meervoudig Onderhands
• Liftkeuringen 18 maanden	Meervoudig onderhands
• Meetdiensten Gas en Elektra	Meervoudig onderhands
• Aanbesteding schoonmaakonderhoud en glasbewassing	Europese aanbesteding
• SCIOS keuringen	Meervoudig onderhands
• Schilderwerk Gevels	Meervoudig onderhands
• Zonnepanelen TCC Potskampstraat	Meervoudig onderhands
• Augustinianum schoonmaak	Europese aanbesteding
• Tubbergen: installatietechnisch	Meervoudig onderhands
• Tubbergen: bouwkundig	Meervoudig onderhands
• Onderhoud beveiligingsinstallatie	Meervoudig onderhands

Om het Purchase to Pay (P2P)-proces (van bestellen tot betalen) te standaardiseren en automatiseren is in 2017 het implementatieplan van de applicatie Basware PM succesvol uitgevoerd. Iedere locatie is met ingang van 1 januari 2018 in staat om bestelorders, al dan niet gekoppeld aan webshops van leveranciers, via Basware op te dragen. Hiermee wordt een enorme efficiëntie in het administratieve proces bereikt en zal de factuurafhandeling aanzienlijk worden verbeterd. Ook is hierdoor een betere analyse van de inkoopbehoefte mogelijk en kan slimmer worden ingekocht. Periodiek wordt het gebruik van Basware geëvalueerd en waar mogelijk verbeterd.

Voor wat betreft de Facilitaire scan hebben we in 2017 vastgesteld dat de volgende stap nu gezet zou moeten worden: het koppelen van onderwijsconcepten aan huisvesting en de facilitaire organisatie 'om onderwijs heen'. In 2017 is een eerste aanzet gegeven om kernprestatieindicatoren (KPI's) te definiëren en processen te standaardiseren c.q. te automatiseren in Planon, het facilitair managementsysteem.

HR

Strategische personeelsplanning

In de loop van het schooljaar 2016-2017 is een instellings specifiek plan van aanpak opgeleverd voor Scholengroep Carmel Hengelo, het Augustinianum, Carmelcollege Salland en Pius X/Canisius. Ook andere instellingen hebben op geheel eigen wijze kleine of grote stappen gezet om hun strategische personeelsplanning vorm te geven.

Aan de hand van semi-gestructureerde interviews is in december 2017 een "foto" gemaakt van de opbrengsten van SPP bij het Bonhoeffer College, Ety Hillesum Lyceum, Twents Carmel College, Marianum, Carmelcollege Gouda, Maartenscollege en Carmelcollege Emmen.

Sociaal statuut

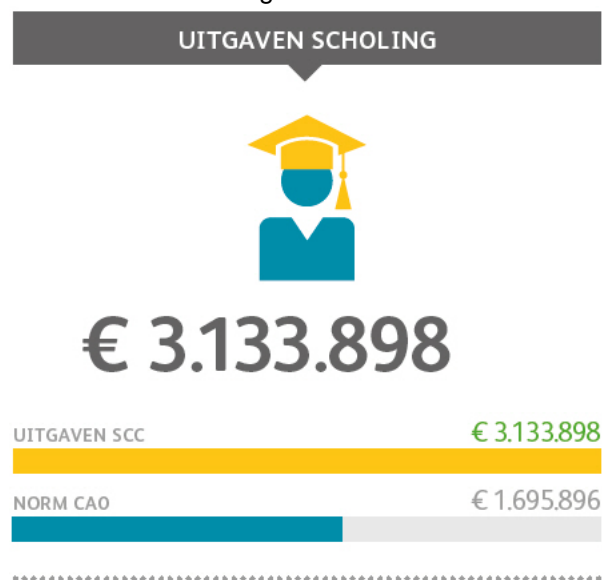
In 2017 heeft Carmel, onder de vlag van het Beraad Werkgeverschap, in afstemming met de GMR en met instemming van de vakbonden, een sociaal statuut vastgesteld. Het kwam in de plaats van het werkgelegenheidsbeleidsplan en vormt daarmee een aanvulling op de CAO-VO. Het sociaal statuut vormt een integraal onderdeel van het totale HR-beleid en treedt in werking op het moment dat sprake is van herinrichting of formatieve frictie op instellingsniveau blijkens de continuïteitsparagraaf van het jaarverslag, de meerjarenbegroting en het meerjarenformatieplan. Uit het oogmerk van onderlinge verbondenheid en solidariteit biedt het sociaal statuut de instellingen faciliteiten en middelen om formatieve gevolgen bij herinrichting of formatieve frictie op te lossen. Daar waar er sprake is van herinrichting of formatieve frictie vindt Carmel het belangrijk dat medewerkers duidelijkheid hebben over de rechten en plichten op basis waarvan (individuele) keuzes over (over)plaatsing en reorganisatie gemaakt worden en hoe voor hen de opvang van de sociale en financiële gevolgen is geregeld. Het sociaal statuut is erop gericht medewerkers zoveel mogelijk van werk naar werk te helpen.

Een goed sociaal statuut laat onverlet dat medewerker en werkgever ervoor verantwoordelijk zijn te anticiperen op kansen en mogelijkheden op de interne - en externe arbeidsmarkt. De Stichting als geheel en de instellingen anticiperen op toekomstige externe ontwikkelingen en faciliteren preventieve maatregelen waarmee formatieve gevolgen van herinrichting of formatieve frictie mogelijk worden voorkomen of verminderd. Deze maatregelen bestaan in ieder geval uit een periodieke actuele strategische personeelsplanning (SPP), mobiliteitsbeleid, loopbaanbeleid en professionalisering voor alle personeelscategorieën en maken integraal onderdeel uit van het Strategisch HR-beleid van de Stichting. De medewerker draagt bij aan het vergroten van plaatsingsmogelijkheden en het voorkomen van formatieve frictie door – passend bij de eigen situatie – actief en anticiperend te werken aan bevordering van de eigen inzetbaarheid binnen en/of buiten de organisatie. Van medewerkers wordt verwacht dat ze bereid zijn tot flexibiliteit, scholing en mobiliteit.

Het College van Bestuur voert in ieder geval jaarlijks overleg met de vakbonden over de meerjarenformatieplannen van de instellingen en bespreekt de mogelijke gevolgen van herinrichting of formatieve frictie. Periodiek vindt algemeen overleg tussen het College van Bestuur en de vakbonden plaats.

Professionele ontwikkeling

Dat Carmel een werkgever is waar veel ruimte is voor professionele ontwikkeling, is geen



“reclamepraatje”. Dat blijkt onder meer uit de uitgaven voor scholing: Carmel geeft flink meer geld uit aan professionalisering van personeel dan in de CAO is vastgelegd; bijna 2x zoveel dan verplicht gesteld wordt. Vanuit Koersperspectief is dit logisch. We zijn een lerende organisatie, en als wij bovendien aan onze ambities willen voldoen (hoogwaardige organisatie, eigentijds onderwijs) is het blijven opleiden van medewerkers zelfs een vereiste. Mits goed onderbouwd en geaccordeerd door de leidinggevende, is er daarom voor individuele medewerkers veel mogelijk op het gebied van persoonlijke ontwikkeling en professionalisering.

Niet alleen op individueel niveau zijn er mogelijkheden; in samenwerking met Saxion Hogescholen wordt gewerkt aan een professionaliseringstraject voor LC-

docenten, en in 2017 is een tweede tranche gestart van het Carmelbrede [professionaliseringstraject voor docenten in een LD-functie](#). In samenwerking met Learnovate en KPC Groep heeft Carmel dit scholingstraject ontwikkeld voor LD-docenten (nieuw) met profiel teacher leader. De opleiding beoogt deelnemers te versterken in hun rol ten aanzien van hun innovatieve taken en taken in kwaliteitsverbetering. Dit professionaliseringstraject, dat één jaar duurt is gecertificeerd voor het Lerarenregister. Toegang geschiedt na een intake en een geformuleerde ontwikkelvraag.

De opleiding verbindt schooldoelen en de context waarin de functie en rol van de LD-docent wordt uitgeoefend. Er is altijd een raakvlak met individuele persoonlijke ambities. Dit manifesteert zich door koppeling van praktijk, relevante taak en persoonlijk ontwikkelingsplan. Het opleidingstraject combineert een kennisalliantie (verbinding tussen de onderwijspraktijk en de resultaten van wetenschap en onderzoek) en een professionele leergemeenschap (groep of team dat collectief leert over de eigen onderwijspraktijk met de uitdrukkelijke bedoeling deze te verbeteren of verder te ontwikkelen).

Onderwerpen die aan bod komen in masterclasses, werkplaatsbijeenkomsten en persoonlijke opdrachten, zijn: niet-hiërarchisch leidinggeven, projectmanagement, ICT-scholing, onderzoeksvaardigheden, academische vaardigheden, leren innoveren, differentiatie en time management.

Opleidingsscholen

Het opleiden van bestaand personeel is voor Carmel zoals gezegd belangrijk, maar Carmel ziet ook een taak weggelegd bij het opleiden van beginnend docenten. Een aantal Carmelscholen is daarom "Opleidingsschool", waarbij gekwalificeerde schoolopleiders en ervaren vakcoaches beginnend docenten zeer intensief begeleiden. De vakcoach krijgt de gelegenheid om vanuit een ander perspectief het docentschap uit te oefenen. De student op zijn beurt leert in de praktijk en neemt de nieuwste inzichten en theorieën mee naar de werkplek en probeert die onder verantwoordelijkheid van de vakcoach toe te passen. Samen met instituten voor lerarenopleidingen zorgen wij er op deze wijze voor dat er goed personeel opgeleid wordt. Onderwijsscholen hebben vroegtijdig contact met geschikte kandidaten op de arbeidsmarkt, wat het makkelijker maakt goed personeel aan onze Carmelscholen te binden.

Acht Carmelinstellingen participeren, samen met andere VO-scholen, in een tweetal samenwerkingsverbanden voor opleidingsscholen:

Opleidingsschool	Docentenopleidingen	Carmelscholen
AOSON	Universiteit Twente Hogeschool Windesheim Hogeschool Arnhem en Nijmegen Radboud Docenten Academie	Twents Carmel College (TCC) Bonhoeffer College Carmel College Salland
Part2	Hogeschool Windesheim Lerarenopleidingen Universiteit Twente	Scholengemeenschap Marianum Scholengroep Carmel Hengelo Canisius Etty Hillesum Lyceum Pius X College

Duurzame inzetbaarheid, vitaliteit en mobiliteit

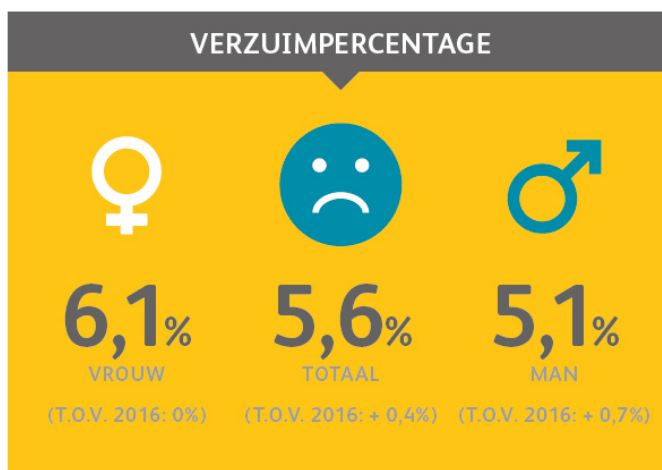
In 2017 zijn de eerste gesprekken gestart binnen het Beraad Werkgeverschap over mobiliteit. In een notitie vanuit het bestuursbureau zijn uitgangspunten, definities en maatregelen geformuleerd. In de loop van 2018 zal dit verder zijn beslag krijgen.

In 2017 heeft een verzuimanalyse plaatsgevonden, van waaruit concrete adviezen en verbetervoorstellen aan het Convent van Schoolleiders zijn gedaan. In verband met privacywetgeving mag de oorzaak van verzuim niet worden geregistreerd. De oorzaken van verzuim konden dus niet geanalyseerd worden.

Uitgangspunt van analyse waren dus de verzuimcijfers (verzuimpercentage, meldingsfrequentie en voortschrijdend verzuimpercentage) van 2017.

Ten opzichte van 2016 is het verzuim met 0,4% toegenomen. De gemiddelde meldingsfrequentie ligt op 1,07.

Het verzuim als gevolg van ziekte is in het onderwijs hoger dan in andere sectoren; onze scholen maken hierop in 2017 geen uitzondering. Sterker, het verzuim (frequentie van meldingen en de duur van het verzuim) is bij een aantal van onze scholen hoger dan het gemiddelde in de sector. En in bepaalde leeftijdscategorieën, bijvoorbeeld medewerkers die ouder zijn dan 55, is het verzuim meer dan substantieel hoger.



Langdurig en frequent verzuim heeft zowel de betrokken medewerker als de school buitengewoon indringende consequenties. Helaas hebben we in 2017 moeten constateren dat, inspanningen in scholen ten spijt, we het verzuim als gevolg van ziekte niet in voldoende mate hebben kunnen terugdringen (tot onder het sectorgemiddelde). Zeker in onze grotere instellingen lijken zich de conclusies uit onderzoek van Voion, het Arbeidsmarkt & Opleidingsfonds voortgezet onderwijs, te weerspiegelen: langdurig en frequent verzuim is het resultaat van een veelheid van factoren waarbij ook arbeidsomstandigheden en bedrijfscultuur een voorname rol lijken te spelen. Frequent verzuim kan daarbij een aanwijzing zijn voor een arbeidscultuur, die door onvoldoende onderlinge cohesie wordt gekenmerkt.

We kunnen en willen niet berusten in onze verzuimgegevens. Daarom hebben we, op basis van analyse van ons bestuursbureau en die weer ondersteund door onderzoek door Voion, in december 2017 besloten tot een aantal aanvullende maatregelen.

1. Scholen organiseren periodiek sociaal medisch overleg (SMO) op de locaties preventieve en curatieve casuïstiek te bespreken. Vooral de balans tussen werk en privé moet daarbij aandacht krijgen;
2. In periodiek beleidsmatig overleg op de instelling wordt met nadruk aandacht geschonken aan bewustwording, ook en vooral bij leidinggevenden die spil zijn in het contact met medewerkers. Onderwerpen kunnen dan zijn de kwaliteit van teamoverleg en overige communicatie, de introductie van instrumenten als coaching en intervisie etc. Adviseur van het bestuursbureau zijn voor ondersteuning (evaluatie van beleid, voorstellen voor actualisatie) beschikbaar;
3. Scholen leggen meer nadruk op het bepalen van acties en vervolgacties vanuit het gevoerde overleg;

4. Ondersteuning van leidinggevenden krijgt in afspraken met de Arbodienst meer nadruk;
5. Scholen met een bovengemiddeld verzuimpercentage een plan van aanpak op te laten stellen waarbij in elk geval de volgende punten worden opgenomen:
 - Welke doelstelling stelt de instelling zich, tot december 2018, om het verzuim te verlagen?
 - Welke middelen gaat de instelling inzetten om dit doel te bereiken?
 - Op welke manier wordt de arbodienst betrokken bij de plannen om het verzuim te verminderen?

In 2017 werden we helaas geconfronteerd met complicaties in het werkcontact met onze Arbodienst. Deze bleken terug te voeren op een gebrek aan beschikbare bedrijfsartsen, waardoor aan contractuele verplichtingen niet meer kon worden voldaan. Dit heeft inmiddels geleid tot herziene afspraken met onze Arbodienst.

Treasurybeleid

Stichting Carmelcollege heeft in 2016 haar Treasurystatuut aangepast, waarmee het weer geheel in lijn is met de op 6 juni 2016 gepubliceerde 'Regeling Beleggen, leningen en derivaten OCW 2016'. De belangrijkste wijzigingen die in het Treasurystatuut zijn aangebracht zijn:

- Aanpassing van de voorwaarden waaronder door de Stichting gelden van derden kunnen worden aangetrokken dan wel gelden ter beschikking kunnen worden gesteld aan derden. Uitleenen van gelden kan daarbij uitsluitend plaatsvinden indien dit geschiedt in het kader van de uitvoering van de wettelijke taak van de instelling en binnen het doel van de organisatie past
- Beperking van het gebruik van derivaten en voorafgaande goedkeuring hiervan door de Raad van Toezicht
- Verwerking van het feit dat de Stichting in 2016 is overgestapt van bancaire financiering naar schatkistbankieren
- Aanpassing van de te hanteren ratio's en de daarbij behorende minimale waarden, te weten het Weerstandsvermogen (minimaal 15%) en de Debt Service Coverage Ratio (minimaal 1,0)

De doelstelling van treasurybeleid is het uitsluiten dan wel het minimaliseren van het debiteurenrisico, het renterisico en het interne liquiditeitsrisico. Onze Stichting kent 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 ruim €30 miljoen tot maximaal €17 miljoen te benutten, om voldoende dekkingruimte te houden voor onverwachte financiële tegenvallers die het niveau van de begroting overstijgen.

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 door middel van 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 beleggingen nemen wij op in de bovenschoolse exploitatie.

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

Kredietrisico

De Stichting loopt kredietrisico over leningen en vorderingen opgenomen onder financiële vaste activa, handels- en overige vorderingen, liquide middelen. Het maximale bedrag waarover kredietrisico wordt gelopen bedraagt €39,3 miljoen, waarvan €10,2 miljoen betrekking heeft op bij bankinstellingen ondergebrachte liquide middelen.

Stichting Carmelcollege heeft 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.

In 2017 heeft de stichting haar belegging in Lehman Brothers verkocht voor een bedrag van € 20.000. In 2008 is deze belegging reeds tot nihil afgewaardeerd, nadat deze Amerikaanse bank failliede. Per balansdatum heeft de stichting dan ook geen beleggingen meer in bezit.

Daarnaast is in 2012 aan een verbonden partij een langlopende lening verstrekt in het kader van gezamenlijke projecten voor de huisvesting van onze leerlingen. Ultimo 2017 bedraagt deze lening € 131.000 met een resterende looptijd van vier jaar. Deze lening is verstrekt tegen hypothecaire zekerheid. Tenslotte is met de Gemeente Hengelo overeengekomen dat hun bijdrage aan de nieuwbouw van de havo/vwo-locatie van de Scholengroep Carmel Hengelo ad € 10.638.000 pas in januari 2020 door de gemeente betaalbaar wordt gesteld.

Liquiditeitsprognose

De in maart 2018 opgestelde meerjarige liquiditeitsprognose geeft het volgende beeld:

Liquiditeitsprognose	2018	2019	2020	2021	2022
<i>per jaar (x € 1.000)</i>					
Beginstand bankrekeningen	10.115	2.497	5.390	3.964	9.634
Ontvangsten:					
OCW	302.243	290.683	281.407	276.582	275.416
Samenwerkingsverbanden (Passend Onderwijs)	12.187	14.018	15.296	15.615	15.480
Gemeente	0	0	10.638	0	0
Gemeente - bouw	4.772	540	0	2.940	0
Ouderbijdrage	6.668	6.430	6.269	6.177	6.167
Overige ontvangsten	7.245	6.729	6.577	6.490	6.479
	333.114	318.399	320.187	307.804	303.542
Uitgaven:					
Salariissen (incl. afdrachten)	239.646	233.671	226.934	224.825	224.685
Crediteuren	68.228	65.247	63.322	62.174	61.981
Uitgaven Huisvestingsfonds	3.225	2.546	1.710	1.954	1.664
Investeringsen					
ICT	4.001	4.346	3.924	3.462	2.996
Inventaris	3.873	1.444	2.170	1.093	1.026
Geb. overig	7.404	1.028	3.742	405	350
Binnenond.	970	1.797	1.894	3.322	2.152
Buitenond.	3.485	4.645	7.040	4.659	4.574
Overig	7.406	540	0	0	150
Aflossing leningen	240	240	10.878	240	0
	338.479	315.506	321.613	302.134	299.577
Verschillen voorgaande maanden*	-2.253				
Prognose liquiditeit ultimo jaar	2.497	5.390	3.964	9.634	13.599

* Verschillen tussen de begroting en werkelijkheid 2018.

Uit de liquiditeitsprognose kan worden afgelezen dat in deze begrotingsperiode verwacht wordt dat geen gebruik zal worden gemaakt van de ons ter beschikking staande kredietfaciliteit van het Schatkistbankieren en dat er geen aanvullende projectfinancieringen bij het Ministerie van Financiën zullen worden ondergebracht.

Schatkistbankieren

Vanaf juni 2016 wordt gebruikgemaakt van schatkistbankieren voor van het extern financieren van onze liquiditeitsbehoefte. Schatkistbankieren houdt in dat we een overeenkomst hebben getekend met de Schatkist op grond waarvan dagelijks het saldo op de rekening-courant van de hoofdbank (Rabobank Centraal Twente) wordt afgeroomd naar de rekening-courant die Stichting Carmelcollege aanhoudt bij de Schatkist. Daarnaast zijn we verplicht om de overtollige middelen aan te houden bij de Schatkist, hetzij op de rekening-courant hetzij op een depositorekening bij de Schatkist.

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.

Financieel beleid

Stichting Carmelcollege kent een geformaliseerd financieel beleid, waarin de uitgangspunten en de kaders rondom financiële sturing en beheersing zijn vastgelegd. Het beleid vloeit voort uit onderwijskundige visie en doelstellingen; het financiële beleid is ondersteunend daaraan, 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 de resultaatverantwoordelijkheid van de schoolleidingen en van het management van het bestuursbureau. Elke Carmelinstelling is een BRIN-bekostigingseenheid en beschikt zo over de middelen uit lumpsum die nodig zijn voor het onderwijs en de daaraan ondersteunende processen. De instellingen worden financieel én administratief als zelfstandige onderwijsinstellingen gezien, met een eigen balans en resultatenrekening. Elke schoolleiding legt over de besteding van middelen via een eigen jaarrekening verantwoording af aan het College van Bestuur. Het Eigen Vermogen van de 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, behoudens in het geval van specifiek door het College van Bestuur toegekende solidariteitsbijdragen.

De instellingen dragen een deel van de OCW-baten af voor de financiering van een aantal bovenschoolse werkzaamheden. Via deze afdracht worden diverse risico's en verantwoordelijkheden voor de instellingen bovenschools gefinancierd, alsmede de kosten van het bestuurlijke apparaat en het Bestuursbureau betaald. Sinds 2008 bestaat daarnaast binnen het financieel beleid van de Stichting in uitzonderlijke gevallen de 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. Objectief meetbare criteria hiervoor aanleggen is niet mogelijk en bovendien niet wenselijk. Voor elke situatie zal maatwerk noodzakelijk zijn.

Het Carmelcollectief bestaat uit een drietal deelgebieden, te weten:

- Bestuur en Control,
- Bestuursbureau en ICT
- Schoolgerelateerd bovenschools

Beleid inzake ontslaguitkeringen

Ten aanzien van ontslaguitkeringen wordt een beleid gevoerd waarbij alleen in uitzonderlijke gevallen een uitkering wordt verstrekt, die gemaximeerd is tot het wettelijke maximum van één jaarsalaris tot ten hoogste € 77.000, rekening houdend met het recht van de werknemer op bovenwettelijke werkloosheidsuitkering en eventueel - indien mogelijk - door de werknemer te verkrijgen uitkering in de periode van ontslag. In 2017 is aan 15 medewerkers in het kader van beëindigingsovereenkomsten een ontslaguitkering verstrekt voor een bedrag van totaal € 330.000. Daarnaast is in het kader van de wettelijk verplichte transitievergoedingen aan 44 medewerkers een transitievergoeding betaald, met een totaalbedrag van € 646.000.

3.5.3. Duurzaamheid

In 2012 is gestart met het verduurzamen van de vastgoedportefeuille maar door toenemende druk op de exploitatiebegroting zijn de duurzaamheidsinvesteringen in 2017 getemporeerd. Verwacht wordt dat door het mondiale klimaatakkoord de wettelijke eisen betreffende energieprestatie en uitstoot van broeikasgassen de komende jaren verder worden aangescherpt. Naar verwachting zal in 2018 een wetswijziging worden doorgevoerd waarbij gemeenten medeverantwoordelijk worden voor levensduurverlengende investeringen en het verduurzamen van de scholen. Vanaf 1 januari 2020 worden bouwplannen getoetst aan de Bijna Energie Neutrale Gebouw-eisen (BENG). Ook zijn er ontwikkelingen te verwachten in de bijstelling van de normvergoeding voor renovatie en nieuwbouw van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG). In afwachting van de wetswijzigingen, de ontwikkeling van de strategische huisvestingsplannen en zicht op de investeringsmogelijkheden zal de meerjareninvesteringsagenda voor het verduurzamen van de gebouwen worden heroverwogen.

Binnen het huidige wettelijke kader zijn door de Raad voor Ondernemend Nederland (RVO) 10 wettelijke erkende duurzaamheidsmaatregelen benoemd. Een aantal hiervan zijn reeds uitgevoerd en de overige maatregelen worden verder de komende jaren, in samenhang met de meerjarenonderhoudsplannen, uitgevoerd. Dit in nauw overleg met de diverse omgevingsdiensten.

Naast het uitvoeren van duurzaamheidsmaatregelen is het ook raadzaam om de bewustwording van duurzaamheid, en dan met name het energieverbruik, te verbeteren. Om dit te ondersteunen zijn alle locaties in 2017 voorzien van "slimme meters" waarbij "real time" de energieverbruiken inzichtelijk zijn. Tevens is de meetdienst met ingang van 1 januari 2018 stichtingsbreed ondergebracht bij één leverancier waardoor alle energiegegevens uniform uitleesbaar en onderling vergelijkbaar zijn. Ook zijn lespakketten beschikbaar voor integratie van duurzaamheid in het lesprogramma om zo ook de bewustwording bij leerlingen te versterken.

Op twee nieuwbouwlocaties en bij een enkele bestaande school zijn in 2017 zonnepanelen aangebracht en in oktober 2017 is voor 37 locaties SDE-plus subsidie aangevraagd voor de opwekking van duurzame energie voor een bedrag van circa € 12 mio. Inmiddels is deze (in 2018) beschikbaar en wordt een investeringsplan opgesteld en een technisch haalbaarheidsonderzoek uitgevoerd.

3.5.4 Financiële resultaten

Exploitatie Stichting Carmelcollege

De staat van baten en lasten over 2017 kan als volgt worden samengevat:

	2017		2016		Verschil exploitatie		
	exploitatie	begroting	exploitatie	begroting			
x € 1.000,-							
Baten							
3.1 Rijksbijdragen	322.208	95,6%	312.921	95,6%	314.524	95,7%	7.684
3.2 Ov. overheidsbijdragen	534	0,2%	358	0,1%	392	0,1%	142
3.3 Overige baten	14.280	4,2%	14.204	4,3%	13.649	4,2%	631
Totaal baten	337.022	100,0%	327.483	100,0%	328.565	100,0%	8.457
Lasten							
4.1 Personele lasten	-256.193	-76,0%	-257.563	-78,6%	-255.260	-77,7%	-933
4.2 Afschrijvingen	-21.218	-6,3%	-16.724	-5,1%	-16.602	-5,1%	-4.615
4.3 Huisvestingslasten	-16.151	-4,8%	-15.029	-4,6%	-16.028	-4,9%	-122
4.4 Overige lasten	-39.068	-11,6%	-38.653	-11,8%	-38.743	-11,8%	-325
Totaal lasten	-332.630	-98,7%	-327.970	-100,1%	-326.634	-99,4%	-5.996
Saldo baten en lasten	4.392	1,3%	-487	-0,1%	1.931	0,6%	2.461
5 Financiële baten en lasten	-254	-0,1%	-212	-0,1%	-101	0,0%	-153
Exploitatieresultaat	4.138	1,2%	-699	-0,2%	1.830	0,6%	2.308

Over 2017 is een resultaat behaald van € 4.138.000 (2016: € 1.830.000), hetgeen aanzienlijk beter is dan het begrote resultaat van negatief € 699.000. Uitgedrukt in een percentage bedraagt het exploitatieresultaat over 2017 1,2% van de totale baten. Een nadere analyse van het exploitatieresultaat is op de volgende pagina's weergegeven.

Het over 2017 gerealiseerde exploitatieresultaat kan worden onderverdeeld in drie onderdelen, te weten:

	Werkelijk	Begroot	Afwijking
	x € 1.000,-		
Totaal Carmelinstellingen	1.236	-2.198	3.434
Totaal bovenschools	2.902	1.499	1.403
Resultaat	4.138	-699	4.837

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

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 2017			-2.198
Baten			
Hogere Rijksbijdragen	9.387		
Hogere Ov. overheidsbijdragen	176		
Hogere overige baten	2.072		
		11.636	
Lasten			
Hogere loonkosten eigen personeel	-2.006		
Hogere loonkosten derden	-375		
Hogere overige personele lasten	-27		
		-2.408	
Hogere afschrijvingen (extra afwaarderingen)	-2.850		
Hogere huisvestingskosten	-105		
Hogere overige lasten	-2.795		
		-5.750	
Hogere rentelasten		-44	
Totale afwijking ten opzichte van de begroting			3.433
Exploitatie 2017 Carmelinstellingen			1.236

De hogere Rijksbijdragen komen met name voort uit een hogere dan begrote personele lumpsumvergoeding. Begroot was een stijging van 1,60%; in werkelijkheid steeg de personele lumpsumvergoeding met 2,63%. De oorzaak hiervan is de compensatie voor de eenmalige uitkering in april 2017 en voor de stijging van de pensioenpremies. Tevens werden de ondersteuningsbedragen voor praktijkonderwijs en leerwegondersteunend onderwijs verhoogd. Hiertegenover stonden minder leerlingen en door de fusie van de scholengemeenschappen De Grundel en Twickel tot Scholengroep Carmel Hengelo het wegvallen van één keer de vaste voet in de bekostiging. De overige subsidies waren hoger (€ 3.600.000) door meer maatwerkbekostiging die gekoppeld is aan de gegroeide stroom asielzoekerskinderen, hogere vergoeding voor leerplusarrangementen en een lagere inhouding collectieve uitkeringslasten.

De baten Passend Onderwijs zijn voorzichtig begroot door enerzijds een onvoldoende duidelijk beeld van de te ontvangen baten en anderzijds doordat bepaalde baten onvoldoende zeker waren ten tijde van de begroting. In totaal vielen deze € 3.800.000 hoger uit dan begroot.

De hogere Overige baten zijn met name het gevolg van opbrengsten uit detacheringen (€ 856.000), ouderbijdragen (€ 342.000) en overige personele inkomsten (€ 777.000).

De hogere loonkosten worden met name veroorzaakt door hogere bruto loonkosten à € 830.000. Hiertegenover staat de stijging van de GPL zoals verwoord onder Rijksbijdragen. Daarnaast werd ruim € 1.200.000 uitgekeerd aan ontslag- en transitievergoedingen, ook steeg de VPL-premie met 0,3% (=€ 670.000). Aan de andere kant is de dotatie aan het persoonlijk budget en spaarverlof lager dan begroot (€ 283.000).

De hogere afschrijvingen houden verband met versnelde afschrijvingen ten gevolge van toekomstige nieuwbouw- en renovatieplannen van gebouwen en correctie afschrijvingen uit voorgaande jaren (€ 2.800.000).

De overige lasten stegen met name door aanloopkosten van de locatie Hemmenlaan (Maartenscollege à € 774.000), de taakstelling voor Scholengroep Carmel Hengelo (€ 941.000) en de hogere afdracht als gevolg van de stijging van de Rijksbijdragen (€ 650.000).

Bovenschools

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

Carmelcollectief	Bestuur & Control	Bureau & ICT	Schoolgere-lateerd bovenschools	Totaal
	x € 1.000,-			
Begroting 2017	-37	278	1.258	1.499
Lagere loonkosten CvB door ontbreken overlap bij wisseling	10			10
Lagere wervingskosten schoolleiders / CvB / RvT	44			44
Scholing CvB hoger t.g.v. werving voorzitter CvB	-18			-18
Externe advieskosten lager dan begroot	67			67
Lagere loonkosten RvT door tijdelijke vacatures	7			7
GMR-vergoeding aug/dec 2016 ten laste van 2017	-11			-11
Hogere loonkosten eigen personeel		-21		-21
Lagere loonkosten derden		62		62
ICT-infrastructuur duurder dan begroot		-248		-248
Accountantskosten hoger dan begroot (maatwerkbekostiging, aanscherping controleprotocol en meerwerk)		-167		-167
Lagere afschrijving ICT ivm beperkte investeringen		38		38
Lagere externe advieskosten		113		113
Lagere kosten PR		63		63
Lagere kosten repro		23		23
Vrijval personele voorzieningen door gewijzigde berekening			2.670	2.670
Transitievergoedingen en ontslagvergoedingen lager dan begroot			72	72
Bovenschoolse loonkosten lager dan begroot			102	102
Advertentiekosten personeel lager dan begroot			49	49
Bovenschoolse projecten minder besteed dan begroot			283	283
Advisering leermiddelenbeleid niet begroot			-40	-40
Budget Onvoorzien vrijwel niet benut		78	348	426
Advieskosten Huisvesting & Facilites hoger dan begroot			-104	-104
Inhaalslag installatie- en buitenonderhoud			-990	-990
Extra afschrijvingen ivm buitengebruikstelling en verkorte levensduur			-1.677	-1.677
Hogere afdracht scholen	25	272	348	645
Overige verschillen, per saldo	4	19	-18	5
Exploitatie 2017 Carmelcollectief	91	510	2.301	2.902
Afwijking ten opzichte van de begroting	128	232	1.043	1.403

Uit bovenstaand overzicht blijkt dat op diverse posten ten opzichte van de begroting over- dan wel onderschrijdingen hebben plaatsgevonden.

De grootste afwijking betreft de vrijval van de personele voorzieningen (€ 2.670.000). De praktijk wees namelijk uit dat de kosten voor het eigen risicodragerschap van zowel wachtgeld als arbeidsongeschiktheid in de praktijk lager uitvallen dan geraamd, omdat (voormalige) medewerkers ten dele weer nieuwe betrekkingen vinden. In 2017 is de berekening van de personele voorzieningen beter afgestemd op deze lagere lasten.

Een andere grote afwijking betreft de extra afschrijvingen (€ 1.677.000) ten laste van het bovenschoolse Carmelcollectief. Deze extra afschrijvingen komen voort uit een diepgaande analyse van de bruikbaarheid en resterende levensduur van de vaste activa, in relatie tot recent afgeronde en nog te verwachten ver- en nieuwbouwtrajecten.

Daarnaast zijn de kosten van installatie- en buitenonderhoud hoger uitgevallen dan begroot (€ 990.000) dit is met name het gevolg van extra installatie-onderhoud voortkomend uit de nulmeting welke onderdeel uitmaakte van de Europese aanbesteding hiervan.

Tenslotte zijn de in de begroting opgenomen budgetten voor onvoorzien slechts ten dele benut, hetgeen een positieve afwijking ten opzichte van de begroting van € 426.000 tot gevolg had.

Balans 2017

De balans van de Stichting kan als volgt worden samengevat:

	Balans (na resultaatbestemming)		
	31-dec-17	31-dec-16	Mutatie
	x € 1.000,-		
Immateriële vaste activa	479	529	50
Materiële vaste activa	154.278	155.006	728
Financiële vaste activa	10.951	10.984	33
Voorraden	0	0	0
Vorderingen	18.203	12.736	5.467
Liquide middelen	10.156	2.311	7.845
Totaal debet	194.067	181.566	12.501
Eigen vermogen	104.441	100.303	4.138
Voorzieningen	23.817	24.002	185
Langlopende schulden	11.360	979	10.381
Kortlopende schulden	54.450	56.283	1.833
Totaal credit	194.067	181.566	12.501

De vorderingen zijn gestegen door een vordering op de Stichting OSG Hengelo ad € 3.652.000 en op Stichting VMBO Hengelo ad € 1.565.000, beiden in verband met de nieuwbouw van VMBO Hengelo die door Stichting Carmelcollege is voorgefinancierd.

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 2017 behaalde exploitatieresultaat.

De toename van de langlopende schulden is het gevolg van het bij de BNG onderbrengen van de tijdelijke voorfinanciering van de gemeentelijke bijdrage van de nieuwbouw van Twickel Hengelo.

Het verloop van het *Eigen Vermogen* is als volgt:

	Eigen vermogen 31 dec 2016	Resultaat	Eigen vermogen 31 dec 2017
	x €1.000,-		
Carmelinstellingen	59.269	1.236	60.504
Bovenschools	41.034	2.902	43.937
Eigen vermogen	100.303	4.138	104.441

Kwaliteit en ontwikkeling van het Eigen Vermogen

Na verwerking van het exploitatieresultaat over 2017 ad € 4.138.000 bedraagt het Eigen Vermogen van de Stichting ultimo 2017 € 104.441.000.

Vanuit het risicomangementproject is bepaald dat de minimale omvang van het Eigen Vermogen € 38,2 miljoen dient te bedragen. Voor de jaren 2018 - 2022 wordt rekening gehouden met begrote exploitatieresultaten ad negatief € 4,7 miljoen. Na verwerking van deze exploitatieresultaten en na aftrek van het risicodragend kapitaal bedraagt het vrij besteedbaar Eigen Vermogen circa € 61,5 miljoen (€ 104,4 miljoen - € 4,7 miljoen - € 38,2 miljoen).

Het Eigen Vermogen in de balans kan de indruk wekken dat Stichting Carmelcollege een rijke instelling is, hetgeen in absolute zin ook zo is. Eigen Vermogen ontstaat door eigen kapitaalbreng en door de saldi van de in het verleden behaalde exploitatieresultaten. Het Eigen Vermogen is echter niet 'ongebruikt' op de plank blijven liggen en in de vorm van bijvoorbeeld beleggingen of banktegoeden aangehouden; de Stichting heeft haar middelen in de achterliggende jaren maximaal besteed aan de kwaliteit van het onderwijs. Dit resulteert onder andere in een hoge balanspost 'materiële vaste activa', hetgeen betekent dat er veel in duurzaam bruikbare goederen is geïnvesteerd, te weten goede huisvesting, ICT en inventarissen. Ook vertaalt dit hoge investeringsniveau zich in een relatief lage liquiditeit; ultimo 2017 beschikt de instelling over € 10,2 miljoen aan liquide middelen.

Het in het verleden opgebouwde Eigen Vermogen is, zoals hierboven is aangegeven, vrijwel volledig ingezet voor de financiering van de investeringen. Ten gevolge van het feit dat in de afgelopen jaren reeds veel geïnvesteerd is in onze (gebouw-)kwaliteit, ligt vanaf 2018 onze investeringsambitie lager, waardoor een langzame verbetering van onze liquiditeit zichtbaar wordt.

De gezonde balanspositie maakt het mogelijk om op verantwoorde wijze op de kapitaalmarkt te opereren, waarbij we op dit moment geholpen worden door de lage rentestand. 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 aandienen. Bestedingen die een meerjarig beslag leggen op toekomstige inkomsten zullen in dat kader op verantwoorde wijze moeten worden gekozen en er zal mogelijk meer prioriteitstelling moeten worden aangebracht in onze toekomstige investeringskeuzes. Daarbij zal te allen tijde de kwaliteit van ons onderwijs een centrale rol blijven houden.

Investeringen in onze huisvesting zullen daarbij steeds in nauw overleg met de betrokken gemeenten plaats dienen te vinden, gegeven de aan hen toegekende wettelijke zorgplicht inzake adequate huisvesting voor instellingen in het Voortgezet Onderwijs. Het feit dat in toenemende mate wordt gedacht en gesproken over hogere gemeentelijke bijdragen bij levensduurverlengende renovaties van panden ervaren wij als een positieve ontwikkeling. 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, waarbij gemeenten de mogelijkheid hebben 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, ervaren wij niet als een reële optie. Stichting Carmelcollege wenst zich als onderwijsinstelling voornamelijk te richten op het realiseren van optimale onderwijskwaliteit en voelt zich niet geroepen om daarnaast beheerder te zijn van een omvangrijke vastgoedportefeuille.

4. Jaarrekening 2017

1. Balans

(na resultaatbestemming)

	31-dec-17	31-dec-16
	x € 1.000,-	
1. Activa		
1.1 Vaste activa		
1.1.1 Immateriële vaste activa	479	529
1.1.2 Materiële vaste activa	154.278	155.006
1.1.3 Financiële vaste activa	10.951	10.984
	165.708	166.519
1.2 Vlottende activa		
1.2.1 Voorraden	0	0
1.2.2 Vorderingen	18.203	12.736
1.2.3 Effecten	0	0
1.2.4 Liquide middelen	10.156	2.311
	28.359	15.047
	194.067	181.566

	31-dec-17	31-dec-16
	x € 1.000,-	
2. Passiva		
2.1 Eigen vermogen	104.441	100.303
2.2 Voorzieningen	23.817	24.002
2.3 Langlopende schulden	11.360	979
2.4 Kortlopende schulden	54.450	56.283
	89.626	81.263
	194.067	181.566

2. Staat van baten en lasten

	2017		2016
	exploitatie	begroting	exploitatie
x € 1.000,-			
3. Baten			
3.1 Rijksbijdragen	322.208	312.921	314.524
3.2 Ov. overheidsbijdragen	534	358	392
3.3 Overige baten	14.280	14.204	13.649
Totaal baten	337.022	327.483	328.565
4. Lasten			
4.1 Personele lasten	-256.193	-257.563	-255.260
4.2 Afschrijvingen	-21.218	-16.724	-16.602
4.3 Huisvestingslasten	-16.151	-15.029	-16.028
4.4 Overige lasten	-39.068	-38.653	-38.743
Totaal lasten	-332.630	-327.970	-326.634
Saldo baten en lasten	4.392	-487	1.931
5. Financiële baten en lasten			
5.1 Financiële baten	36	-100	44
5.2 Financiële lasten	-290	-112	-145
Totaal financiële baten en lasten	-254	-212	-101
Exploitatieresultaat	4.138	-699	1.830

3. Kasstroomoverzicht

	2017	2016	
	x €1.000,-		
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Saldo baten en lasten	4.392		1.931
Afschrijvingen			
(im)materiële vaste activa	21.185		16.595
Mutaties werkkapitaal			
voorraden	0		0
vorderingen	-5.472		254
kortlopende schulden	-1.833		287
Mutaties voorzieningen	-185		1.931
<i>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</i>	<i>18.087</i>		<i>20.998</i>
Ontvangen interest	18		183
Betaalde interest	-290		-145
Koersresultaat beleggingen	23		0
	-249		39
<i>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</i>	<i>17.838</i>		<i>21.037</i>
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Desinvesteringen immateriële vaste activa	0		0
Investerings materiële vaste activa	-22.119		-30.064
Desinvesteringen materiële vaste activa	1.711		1.220
Investerings financiële vaste activa	0		-8.267
Desinvesteringen financiële vaste activa	33		33
		-20.374	-37.078
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Nieuw opgenomen leningen	10.638		4.748
Aflossing langlopende leningen	-257		-257
	10.381		4.491
Mutatie liquide middelen		7.845	-11.550
Beginstand liquide middelen		2.311	13.861
Mutatie liquide middelen		7.845	-11.550
Eindstand liquide middelen		10.156	2.311

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. De stichting is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder nummer 41027871.

De jaarrekening wordt 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 2017 tot en met 31 december 2017.

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 en goedgekeurd door de Raad van Toezicht op 27 juni 2018.

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 resp. vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering resp. 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 afrondingsverschillen optreden in de specificaties die in de jaarrekening zijn opgenomen en in de bijlagen. Dit leidt ertoe dat tellingen in deze specificaties en bijlagen mogelijk geringe verschillen kunnen vertonen. In enkele tekstuele toelichtingen en in enkele tabellen worden bedragen in euro's of in miljoenen euro's vermeld.

4.2 Activiteiten

De activiteiten van de stichting betreffen het verzorgen van onderwijs in de VO-sector. De onderwijsactiviteiten 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.

4.3 Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

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

De stichting neemt deel in een drietal verbonden partijen die in principe voor consolidatie in aanmerking komen. Op grond van artikel 2:407 lid 1 BW wordt gebruik gemaakt van vrijstelling consolidatieplicht daar 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 stelling 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 waardewijzigingen 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 stelselmatig 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 e.d. 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 wordt verwezen 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 in gebruikname).

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.

Dividenden/Couponrente worden verantwoord in de periode waarin zij betaalbaar worden gesteld. 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.

De onder de financiële vaste activa opgenomen obligaties (beursgenoteerd en niet-beursgenoteerd) die eveneens niet behoren tot een handelsportefeuille en die worden aangehouden tot het einde van de looptijd worden gewaardeerd op de geamortiseerde kostprijs.

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 met betrekking tot 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 waardewijzigingen 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 opbrengstwaarde.

4.8.5 Vorderingen

De grondslagen voor de waardering van vorderingen en effecten 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 nominale 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:

- a) de rechtspersoon heeft een verplichting (in rechte afdwingbaar of feitelijk), die het gevolg is van een gebeurtenis uit het verleden;
- b) het is waarschijnlijk dat voor de afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen noodzakelijk is; en
- c) 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 gedane toezeggingen, kans op voortijdig vertrek en leeftijd.

4.8.7.2 Voorzieningen WGA en wachtgeld

In het kader van het eigenrisicodragerschap van Stichting Carmelcollege zijn per balansdatum voorzieningen getroffen voor de verwachte toekomstige uitkeringsverplichtingen aan medewerkers van de Stichting inzake WGA en wachtgeld.

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.

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).

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 vooruitontvangen bedragen (waaronder geormerkte bijdragen) en nog te betalen bedragen terzake van 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 de jaarrekening van de Stichting 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 vooruitontvangen 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. Informatie over eventuele tekorten en de gevolgen hiervan voor de pensioenpremies in de toekomstige jaren is wel beschikbaar op basis van het herstelplan ABP.

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.

De pensioenen van de medewerkers zijn ondergebracht bij het ABP, waarbij de pensioenopbouw sinds 2004 onder het middenloot valt. De dekkingsgraad bedroeg ultimo 2017 104,4%.

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.

1.1.2 Materiële vaste activa

	Gebouwen	Terreinen & terreinaanp.	Mat. Vaste activa in uitvoering en vooruitbetalingen op mat. vaste activa	Inventaris & apparatuur	Overige vaste activa	Niet aan het proces dienstbaar	Totaal
	x € 1.000,-						
Aanschafwaarde 1 januari 2017	163.114	3.474	11.414	96.731	0	0	274.734
Afschrijving t/m 2016	-55.900	-1.037	0	-62.790	0	0	-119.728
Boekwaarde 1 januari 2017	107.214	2.436	11.414	33.941	0	0	155.006
Investerings 2017	1.065	1.049	14.326	5.679	0	0	22.119
Overboekingen:							
<i>Aanschafwaarde</i>	20.682	0	-23.743	3.061	0	0	0
Desinvesteringen 2017:							
<i>Aanschafwaarde</i>	-4.390	-21	-1.660	-4.676	0	0	-10.746
<i>Cumulatieve afschrijving</i>	4.390	21	0	4.624	0	0	9.035
Waardeverminderingen t.l.v. resultaat	0	0	0	0	0	0	0
Afschrijving 2017	-12.382	-245	0	-8.508	0	0	-21.135
Boekwaarde 31 december 2017	116.579	3.240	337	34.122	0	0	154.278
<i>Aanschafwaarde 31 dec. 2017</i>	180.472	4.501	337	100.796	0	0	286.106
<i>Afschrijving t/m 2017</i>	-63.892	-1.261	0	-66.674	0	0	-131.828
Boekwaarde 31 december 2017	116.579	3.240	337	34.122	0	0	154.278

Onder de post Gebouwen en Terreinen zijn verantwoord de panden en terreinen waarvan het juridisch én economisch eigendom bij de Stichting ligt, alsmede 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 ultimo 2017 betreft projecten in uitvoering.

De onderstaande afschrijvingstermijnen worden gehanteerd:

Gebouwen/aanpassing gebouwen	20-40 jaar
Terreinen & terreinaanpassingen	
• 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

Naar aanleiding van de periodieke interne controle op de aanwezigheid en toekomstige inzetbaarheid van materiële vaste activa, heeft in 2017 ten laste van het resultaat een extra afschrijving plaatsgevonden in verband met herziening van de resterende levensduur ter grootte van € 2.171.000 bij gebouwen en € 317.000 bij inventaris & apparatuur.

Daarnaast heeft een opschoning van de post materiële vaste activa in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa, waarbij een deel van de in voorgaande jaren geactiveerde posten ten laste van de exploitatie is afgeboekt. Dit betreft een bedrag van € 1.660.000 en betreft met name de kosten van voorbereidende advieskosten, tijdelijke huisvestingskosten, sloopwerkzaamheden, asbestsaneringen en maatregelen inzake brandpreventie.

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 2017			
	Boekwaarde	WOZ-waarde	zekerde waarde
x €1.000,-			
Anninksweg 106, Hengelo	1.501	998	2.271
van Wassenhovestraat 26, Eindhoven	0	5.740	n.b.
Lyceumstraat 36, Oldenzaal	3.149	8.995	n.b.
Stichting Carmelcollege	4.650	15.733	

De verzekerde waarde van het onroerend goed in Eindhoven en Oldenzaal is niet bekend bij Stichting Carmelcollege, omdat de verzekering hiervan door de betrokken Gemeenten geschiedt.

Ten aanzien van lopende bouwtrajecten is voor een bedrag van € 5,6 miljoen (2016: €11,4 miljoen) contractuele verplichtingen aangegaan.

Voor veruit de meeste onroerende goederen die door Stichting Carmelcollege worden gebruikt geldt dat het economisch eigendom in handen van de betrokken gemeenten ligt; deze onroerende zaken zijn niet in bovenstaand overzicht opgenomen.

1.1.3 Financiële vaste activa

	Boekwaarde 1 jan 2017	Investerings- en verstrekte leningen	Desinveste- ringen en afgeloste leningen	Boekwaarde 31 dec 2017
x €1.000,-				
Vorderingen op groepsmaatschappijen SHIONN	182	0	0	182
Effecten	0	0	0	0
Overige vorderingen				
Gemeente Hengelo	10.638	0	0	10.638
Kulturhus Denekamp	164	0	-33	131
Stichting Carmelcollege	10.984	0	-33	10.951

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.

Effecten

%	Fondsen	Nominale waarde	Verkrijgingsprijs	Balans					Exploitatie 2017			
				1 januari 2017	Aankopen	Verkopen (balanswaarde)	Afwaardering 2017	31 december 2017	Financiële baten	koers- resultaat		
				x €1.000,-					x €1.000,-			
Stichting Carmelcollege enkelvoudig												
Obligaties												
var	Lehman Bros UK Cap Perp	2.300	2.307	0			0	0	0	0	23	0
Totaal Stichting Carmelcollege		2.300	2.307	0	0	0	0	0	0	0	23	0

In 2017 is de bij deze post verantwoorde en tot nihil afgewaardeerde belegging in het gefailleerde Lehman verkocht voor een bedrag van €23.000. Hierdoor heeft de Stichting ultimo 2017 geen beleggingen meer in portefeuille.

Overige vorderingen

In het kader van de nieuwbouw van het Twickel College Hengelo, die ultimo 2016 in gebruik is genomen, is met de gemeente Hengelo overeengekomen dat de totale bouwkosten in eerste instantie geheel door Stichting Carmelcollege worden voldaan. De gemeentelijke bijdrage in deze nieuwbouw ad €10.638.000 zal in januari 2020 door de gemeente aan Stichting Carmelcollege worden voldaan. Voor deze vooruitbetaling wordt geen rente in rekening gebracht.

De lening aan Stichting Kulturhus Denekamp, ultimo 2017 groot €131.000, betreft een hypothecaire lening met een oorspronkelijke hoofdsom van €328.000 en een looptijd van 10 jaar. Het Kulturhus Denekamp wordt door het Twents Carmelcollege 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. De resterende looptijd van de lening bedraagt op balansdatum 4 jaar.

1.2.2 Vorderingen

	31-dec 2017	31-dec 2016
	x € 1.000,-	
Debiteuren	194	115
Groepmaatschappijen	3.651	5
Leerlingen	929	921
Gemeenten	492	1.132
Vooruitbetaalde boeken	6.553	6.489
Aandeel derden nieuwbouw VMBO Hengelo	1.565	0
Verkoop grond Eindhoven	2.940	2.940
Overige vorderingen/overlopende activa	1.879	1.134
Stichting Carmelcollege	18.203	12.736

De vorderingen hebben allen een verwachte looptijd korter dan 1 jaar.

Groepsmaatschappijen

Deze post betreft de rekening-courantverhouding met Stichting VMBO Hengelo inzake de voorfinanciering van de nieuwbouw van het schoolgebouw VMBO Hengelo. Over deze vordering wordt geen rente berekend. In 2018 zal Stichting VMBO deze vordering inlossen door middel van levering van het schoolgebouw. Ultimo 2016 betrof deze post de rekening-courantverhouding met Stichting tot Steun aan het Voortgezet Onderwijs.

Leerlingen

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

Gemeenten

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

Verkoop grond Eindhoven

Deze vordering houdt verband met de nieuwbouw van het in het najaar van 2017 opgeleverde schoolgebouw in Eindhoven, waarbij een deel van het terrein is verkocht aan de aannemer, die hier woningen op gaat plaatsen. Betaling van dit bedrag geschiedt bij start van de bouw van deze woningen. De datum waarop de projectontwikkelaar daadwerkelijk start met de bouw is nog bekend, waardoor de looptijd van deze vordering onzeker is. Over deze vordering wordt 1,5% rente op jaarbasis betaald.

Vooruitbetaalde boeken

Deze post betreft de leermiddelen die bij de start van het schooljaar 2017/2018 zijn aangeschaft. Deze post zal gedurende het tijdvak januari tot en met juli 2017 ten laste van de exploitatie worden gebracht, parallel aan de hiervoor van het Ministerie van OCW ontvangen vergoeding.

1.2.4 Liquide middelen

	31-dec 2017	31-dec 2016
	x €1.000,-	
Kas	34	37
Bankrekeningen	2.228	2.274
Rekeningcourant tegoed schatkistbankieren	7.894	0
Stichting Carmelcollege	10.156	2.311

De liquide middelen staan ter vrije beschikking en zijn direct opeisbaar.

Met ingang van medio 2016 maakt de stichting gebruik van schatkistbankieren. de rekeningcourantfaciliteit in het kader van schatkostbankieren kent een maximale kredietlimiet van 10% van de Rijksbijdragen. Gegeven de positieve bankstand per balansdatum beschikt de stichting derhalve over een kredietruimte van ruim € 43 miljoen op 31 december 2017.

2.1 Eigen Vermogen

Het eigen vermogen van de stichting bestaat volledig uit publiek gefinancierde middelen.

Het verloop van het Eigen Vermogen is als volgt:

	Eigen vermogen 31 dec 2016	Resultaat	Eigen vermogen 31 dec 2017
	x €1.000,-		
Carmelinstellingen	59.269	1.236	60.504
Bovenschools	41.034	2.902	43.937
Eigen vermogen	100.303	4.138	104.441

Het Eigen Vermogen is bestemd voor het afdekken van toekomstige risico's in de (financiële) bedrijfsvoering. Het eigen vermogen bestaat geheel uit publieke middelen.

Ten aanzien van de hoogte van het Eigen Vermogen per 31 december 2017 verwijzen wij u tevens naar hetgeen is vermeld onder 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.

2.2 Voorzieningen

	31-dec 2017	31-dec 2016
	x €1.000,-	
Personeelsvoorzieningen	23.817	24.002
Stichting Carmelcollege	23.817	24.002

De specificatie van deze post luidt:

	31-dec 2016	Dotaties	Vrijval	Onttrek- kingen	31-dec 2017	Waarvan		
	x €1.000,-					< 1 jr	1 - 5 jr	> 5 jr
Voorziening ambtsjubilea	3.812	521	0	-417	3.915	340	1.366	2.209
Voorziening bestuursjubilea	772	79	0	-43	809	27	109	673
Voorziening WGA/WIA	8.106		-998	-899	6.209	1.452	4.631	126
Voorziening langdurig zieken	1.384	175	0	0	1.559	1.441	118	0
Voorziening wachtgeld	2.495	615	0	-972	2.139	983	959	197
Voorziening duurzame inzetbaarheid	7.433	1.914	0	-162	9.185	0	9.185	0
	24.002	3.305	-998	-2.492	23.817	4.244	16.368	3.205

Onder de voorziening duurzame inzetbaarheid zijn het spaarverlof ad € 2.802.000 (ultimo 2016 € 2.964.000) en het persoonlijk budget ad € 6.383.000 (ultimo 2016 € 4.469.000) opgenomen.

2.3 Langlopende schulden

	31-dec 2017	31-dec 2016
x €1.000,-		
Rijksgegarandeerde leningen	0	0
Overige langlopende schulden	0	0
Kredietinstellingen	11.360	979
Stichting Carmelcollege	11.360	979

Overige leningen

	%	Resterende looptijd	Schuldeiser	Balans 1 januari	Mutaties 2017		Balans 31 december
					Aangegane leningen	Aflossing	
x €1.000,-							
Stichting Carmelcollege enkelvoudig							
			Overig				
5,240%	6		BNG Bank	1.200	0	-240	960
	7		BNG Bank	0	10.638	0	10.638
	3		Noki lock	30	0	-15	15
	4		Noki lock	5	0	-2	4
				1.236	10.638	-257	11.617
			Aflossingsverplichting komend jaar	-257	0	0	-257
				979	10.638	-257	11.360
Totaal Stichting Carmelcollege				979	10.638	-257	11.360

Onder de Overige leningen is de met de BNG overeengekomen langlopende lening ad €960.000 opgenomen, voortkomend uit de ontbinding van de Coöperatie Scholingsboulevard. Hier staan om niet overgedragen inventarissen vanuit de Coöperatie Scholingsboulevard aan Stichting Carmelcollege tegenover. De lening kent een oorspronkelijke hoofdsom €2.160.000, een resterende looptijd van vier jaar (aflossing €60.000 per kwartaal) en kent een rentetarief van 5,24% gedurende de gehele looptijd. De resterende looptijd bedraagt 4 jaar. De te betalen aflossing in 2018 (€240.000) staat gerubriceerd onder de kortlopende schulden.

Daarnaast is in 2017 bij de BNG een lening afgesloten van €10.638.000 ten behoeve van de voorfinanciering van de gemeentelijke bijdrage inzake vervangende nieuwbouw van het schoolgebouw gelegen aan de Woolderesweg 130 te Hengelo. De hoofdsom is 10.638.000 en kent een rentetarief van 1,71% met een einddatum van 15 januari 2020. Vervroegde aflossing is niet toegestaan en er zijn geen zekerheden overeengekomen.

Daarnaast zijn hier langlopende leasecontracten voor leerlingkluisjes ad €15.000 en €4.000 opgenomen, voortkomend uit de fusie met het Mondriaan College. Deze contracten kennen een oorspronkelijke hoofdsom van respectievelijk €60.000 en €9.000, een resterende looptijd van 0,5 en 1,5 jaar en een jaarlijkse huursom van €15.000 en €2.000. Dit betreft de lease van kluisjes, die onder de materiële vaste activa bij de post 'inventaris & apparatuur' zijn verantwoord.

2.4 Kortlopende schulden

	31-dec 2017	31-dec 2016
	x €1.000,-	
Kredietinstellingen	0	4.748
Crediteuren	4.454	5.934
Belastingen	11.007	11.079
Schulden ter zake van pensioenen	3.146	2.659
Personeelsfonds	239	205
Aflossingsverplichting komend jaar	257	257
Vooruitontvangen ouderbijdragen	2.231	2.005
Waarborgsommen	136	137
Vakantiegeld	7.792	7.824
Ouderschapsverlof	534	576
Bindingstoelage	792	786
OCW-subs met verrek.clausule aflopend	23	23
OCW-subs zonder verrek.clausule	0	23
Te besteden overige OCW-subsidies	7.465	7.808
Vooruitontv. investeringssubsidies OCW	5.898	6.661
Vooruitontv. verg. gem. Oss inz. bouwkn.	1.703	1.754
Afrekening renovatie schoolgebouw Groenlo	4.785	0
Te besteden projectgelden	566	799
Overige nog te betalen posten	3.423	3.003
Stichting Carmelcollege	54.450	56.283

De kortlopende schulden hebben een looptijd van korter dan één jaar.

In het volgende overzicht zijn de bestedingen weergegeven van de door OCW verstrekte bestedingsbedragen, alsmede de ultimo 2017 nog te besteden OCW-bijdragen.

G2 Regelingen o.g.v. de WOOS (met bestedingsverplichting) en/of artikel 13, lid 2 sub b van de ROS (met verrekenclausule) of artikel 9.1, lid 3 onder b van de Kaderregeling subsidies OCW, SZW en VWS

Aflopend per ultimo verslagjaar (G2.a)

Omschrijving ¹	Toewijzing			Ontvangen t/m verslagjaar	Totale kosten 31-12-2017	Verrekenen ultimo verslagjaar
	Kenmerk	Datum	Bedrag			
				€		
Energiezuinigheid 02QN	BINNENMILIEU VO EB0V	2010	186.109	186.109	175.345-	10.764
Energiezuinigheid 05AV	BINNENMILIEU VO EB0V	2010	162.617	162.617	160.517-	2.100
Innovatiesubsidie 17VN	INOVATIE IMPULS SUV1	2011	90.000	90.000	80.495-	9.505
Innovatiesubsidie 05AV	INOVATIE IMPULS SUV1	2011	36.500	36.500	36.188-	312
			475.226	475.226	-452.545	22.681

Doorlopend tot in een volgend verslagjaar (G2.b)

Omschrijving ¹	Toewijzing			Saldo 1-1-2017	Ontvangen in 2017	Lasten in 2017	Totale kosten 31-12-2017	Nog te besteden ultimo 2017
	Kenmerk	Datum	Bedrag					
				€				
				0	0	0	0	0

G1 Regelingen zonder verrekenclausule o.g.v. artikel 9.1, lid 3 onder a van de Kaderregeling subsidies OCW, SZW en VWS of artikel 13, lid 2 sub a van de ROS

Omschrijving ¹	Toewijzing			Ontvangen in 2017	Nog te besteden ultimo 2017	De prestatie is ultimo verslagjaar conform subsidiebeschikking	
	Kenmerk	Datum	Bedrag			geheel uitgevoerd en afgerond	nog niet geheel afgerond
Zij instrumers lerarenbeurs	ZIJ-INSTROOM ZI6V	2016	20.000	-	-	X	
Lerarenbeurs	LEARARENBEURS	2016	978.264	-	-	X	
Lerarenbeurs	Subsidie voor studieverlof	2017	909.903	909.903	-	X	
DUS-I	Kort opl. Traject VMBO	2017	133.450	133.450	-	X	
DUS-I	Lente Zomer school	2017	207.000	207.000	-	X	
DUS-I	Vrijroosteren leraren	2017	205.983	60.583	-	X	
			2.454.600	1.310.936	0		

Niet-geormerkte OCW-subsidies

Omschrijving ¹	Jaar	Kenmerk	Bedrag	Saldo	Ont-	Investe-	Beste-	Saldo
				31-dec 2016	vangen 2017	ring 2017	ding 2017	31-dec 2017
x €1.000,-								
Niet-geormerkte subsidies								
Gratis lesmateriaal	2016	LESMATERIAAL GL5V	6.851	6.851	-	-	6.851-	-
Opleidingsscholen	2015/2016	ASPIRANTSCH T TKA5	600	600	-	-	549-	51
Zomerscholen < 25.000	2016	LENTE ZOMERSCH. 2016	39	10	-	-	-	10
Leerlingendaling VO	2016	REGL. BEGEL. VO RPV7	50	50	-	-	50-	-
Voortijdig schoolverlaten	2016	VSV VAST PV7V	374	298	-	-	298-	-
Verm ivm verrek coll uitk kstn.	2017	Verm ivm verrek coll uitk kstn.	3.019-	-	3.019-	-	3.019	-
Afrekening uitkeringskosten	2017	Afrekening uitkeringskosten	182	-	182	-	182-	-
Ver ind uitk ivm ontslag nieuw	2017	Ver ind uitk ivm ontslag nieuw	972-	-	972-	-	972	-
Bek eerst opvang nieuwkomers	2017	Bek eerst opvang nieuwkomers	4.243	-	4.243	-	4.204-	39
Funciemix randstadregio's VO	2017	Funciemix randstadregio's VO	183	-	183	-	183-	-
Aanv bekost bijz omsthdn mat	2017	Aanv bekost bijz omsthdn mat	22	-	22	-	-	22
Prestatiebox VO	2017	Prestatiebox VO	10.222	-	10.222	-	10.222-	-
Aanv bek expl samv/spl sch/sgs	2017	Aanv bek expl samv/spl sch/sgs	66	-	66	-	66-	-
Aanv bek pers samv/spl sch/sgs	2017	Aanv bek pers samv/spl sch/sgs	769	-	769	-	768-	1
Subsidie zij-instroom	2017	Subsidie zij-instroom	20	-	20	-	20-	-
Leerplusarrangement	2017	Leerplusarrangement	1.575	-	1.575	-	1.575-	-
Bekostiging lesmateriaal	2017	Bekostiging lesmateriaal	11.790	-	11.790	-	4.913-	6.878
Resafhank bek VSV VO vast bedr	2017	Resafhank bek VSV VO vast bedr	303	-	303	-	-	303
VSV VO var bedr	2017	VSV VO var bedr	140	-	140	-	140-	-
Tegemoetkoming kstn opscholen	2017	Tegemoetkoming kstn opscholen	160	-	160	-	-	160
Wett rente verlate bekost VO	2017	Wett rente verlate bekost VO	0	-	0	-	0-	-
DUS-i	2017	Kort opl. traject VMBO	74	-	74	-	74-	-
DUS-i	2017	Lente Zomer scholen	25	-	25	-	25-	-
DUS-i	2017	Leraar Ontwikkel Fonds	11	-	11	-	11-	-
DUS-i	2017	Doorstroom POVO	106	-	-	-	-	-
DUS-i	2017	Doorstroom HAVO/MBO	111	-	40	-	40-	-
				7.808	25.836	0	-26.180	7.465

¹De in dit overzicht in de kolom 'Kenmerk' opgenomen omschrijvingen zijn conform de door het Ministerie van OCW bij de subsidiebetalingen gehanteerde benamingen.

Het verloop van de vooruitontvangen investeringssubsidies OCW is als volgt:

	Saldo 31-dec 2016	Investe- ring 2017	Afschrij- ving 2017	Saldo 31-dec 2017
Rijksgefinancierd	x €1.000,-			
Investerings t/m 2007	136	0	-22	115
Praktijkger. leeromgeving	4.811	0	-486	4.325
Lokalen bètavakken	241	0	-150	91
Energie en binnenmilieu	1.474	0	-106	1.368
	6.661	0	-763	5.898

Het verloop van de reeds bestede investeringssubsidies van de Gemeente Oss is als volgt:

	Saldo 31-dec 2016	Investe- ring 2017	Afschrij- ving 2017	Saldo 31-dec 2017
Overig	x €1.000,-			
Invest.subs. Gemeente Oss	1.754	0	-51	1.703
	1.754	0	-51	1.703

Financiële instrumenten

Algemeen

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

Kredietrisico

De Stichting loopt kredietrisico over leningen en vorderingen opgenomen onder financiële vaste activa, handels- en overige vorderingen, liquide middelen. Het maximale kredietrisico bedraagt € 39,3 miljoen, waarvan € 10,1 miljoen betrekking heeft op bij bankinstellingen ondergebrachte liquide middelen. Het kredietrisico inzake vorderingen (langlopend en kortlopend) ad € 29,2 miljoen betreft een groot aantal tegenpartijen. De hoogste vordering bedraagt € 10,6 miljoen. De tegenpartij betreft in dezen de gemeente Hengelo en de vordering wordt in 2020 afgelost.

Renterisico en kasstroomrisico

Het beleid van de instelling is om haar financieringen binnen de kaders van het Treasurystatuut te realiseren. De Stichting loopt renterisico over de rentedragende vorderingen en schulden en herfinanciering van bestaande financieringen. Voor vorderingen en schulden met variabel rentende renteaftspraken loopt de instelling risico ten aanzien van toekomstige kasstromen en met betrekking tot vast rentende leningen reële waarde risico.

Prijsrisico

Gezien het karakter van de instelling is het prijsrisico gering.

Liquiditeitsrisico

De Stichting bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen. Het management ziet erop toe dat voor de Stichting steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen en dat tevens voldoende financiële ruimte onder de beschikbare faciliteiten beschikbaar blijft om steeds binnen de gestelde kredietfaciliteit te blijven.

Per 31 december 2017 zijn de niet contant gemaakte contractuele betalingsverplichtingen € 30,3 miljoen.

Mitigerende maatregelen

De Stichting ziet 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. Hiertoe is de stichting medio 2016 overgestapt op schatkistbankieren bij het Ministerie van Financiën. Daarnaast is in 2017 een additionele financiering bij de BNG afgesloten ad € 10.638.000 ter dekking van de ten behoeve van de nieuwbouw van Twickel Hengelo verrichte investeringen die door de Gemeente Hengelo in januari 2020 aan ons zullen worden uitbetaald.

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 Rechten

Ultimo 2017 heeft Stichting Carmelcollege een vordering op het Ministerie van OCW ten bedrage van € 18,62 miljoen (ultimo 2016: € 18,58 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 vakantie-uitkering over de periode juni tot en met december.

6.2 Verplichtingen

De verplichting voor lopende contracten bedraagt per 31 december 2017 ca. € 30,3 miljoen.

Contractuele verplichtingen exploitatie (in € 1.000)

Loonkosten derden	707
Overige personele kosten	582
Huren	2.056
Buiten-/binnenonderhoud	194
Klein onderhoud	3.760
Schoonmaak	4.932
Energie	261
Administratie	636
Inventaris en apparatuur	536
Leermiddelen	15.942
Schoolkantines	741
	<u>30.349</u>

De contractuele verplichtingen inzake lopende bouwtrajecten bedragen per 31 december 2017 ca. € 5,6 miljoen. Deze projecten zijn als volgt nader te specificeren:

Contractuele verplichtingen bouwtrajecten (in € 1.000)

St. VMBO Hengelo	5.216
Maartenscollege	445
Carmel College Salland	432
Overige bouwverplichtingen	<u>-539</u>
	<u>5.553</u>

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

Stichting Carmelcollege heeft 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 heeft Stichting Carmelcollege zich als mededebiteur verbonden en hoofdelijk aansprakelijk gesteld voor een geldlening en een bankkrediet van beide € 1.000.000 ten gunste van Stichting Facilitair Beheer Van Renneslaan.

6.3 Lopende claims en geschillen

Op balansdatum loopt er een juridisch geschil met een aannemingsbedrijf over een inmiddels opgeleverd bouwtraject. Over de omvang van de claim 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

	2017		2016
	exploitatie	begroting	exploitatie
	x €1.000,-		
Rijksbijdragen OCW	283.854	282.258	283.442
Overige subsidies OCW	28.503	24.727	24.352
Ontvangen doorbetalingen rijksbijdragen SWV	9.851	5.937	6.730
Stichting Carmelcollege	322.208	312.921	314.524

Jaaroverzicht GEFIS	2017	2016
	€	€
Ontvangen van OCW conform GEFIS jaaroverzicht	310.450.383	307.193.885
Overige mutaties in de Rijksbijdragen		
Vrijval egalisatierekening investeringspremies OCW	762.917	729.487
Vrijval egalisatierekening investeringspremies overig	51.084	75.296
Ontvangen doorbetalingen vanuit samenwerkingsverbanden	9.850.692	6.729.916
Vooruitontvangen subsidie Lesmateriaal januari t/m juli	-6.877.784	-6.849.061
Vooruitontvangen subsidie Zomerschool	0	-9.750
Vooruitontvangen Prestatiesubsidie januari t/m juli	-303.385	-297.909
Vooruitontvangen subsidie Opleidingsscholen	0	-300.000
Vooruitontvangen subsidie tegemoetkoming kosten opleiding scholen	-160.000	0
Vooruitontvangen subsidie Regionale procesbegeleider leerlingdaling VO	0	-49.610
Vrijval van voorgaand jaar ontvangen subsidie Lesmateriaal betreffende boekjaar	6.851.009	6.879.507
Besteding Lerarenbeurs 2016	2.798	0
Vrijval subsidie Na- en bijscholing leerkrachten	0	61.225
Vrijval van voorgaand jaar ontvangen Prestatiesubsidie betreffende boekjaar	297.909	374.073
Besteding Zij-instroming 2016	20.000	0
Ontvangen rente naar financiële baten	-194	0
DUS-I Doorstr VMBO HAVO MBO	38.500	0
DUS-I Kort opl. traject vmbo	207.800	0
DUS-I Lente Zomer school	232.000	0
DUS-i Vrijroosteren leraren	60.583	0
DUS-i Leraar Ontwikkel Fonds	10.618	0
OCW Ambelt VSO	718.563	0
Terugbetaalde subsidie Lerarenbeurs	0	-8.302
Doorbetaalde subsidie effectmeting Innovatieimpuls Onderwijs	0	-5.000
Vrijval subsidie Leerlingdaling VO 2016	49.610	0
Nog te besteden subsidie Bekostiging eerste opvang nieuwkomers 2017	-39.350	0
Nog te besteden subsidie Aanvullende bekostiging bijzondere omstandigheden materieel	-22.000	0
Nog te besteden subsidie Aanvullende bekostiging g pers sam/v/s pl sch/s gs	-1.342	0
Overige subsidies verantwoord onder OCW	7.365	0
Totaal Rijksbijdragen	322.207.776	314.523.756

Rijksbijdragen OCW:

	2017		2016
	exploitatie	begroting	exploitatie
	x €1.000,-		
Materieel	35.610	35.293	35.680
Personeel	248.243	246.964	247.762
Stichting Carmelcollege	283.854	282.258	283.442

Overige subsidies OCW:

	2017		2016
	exploitatie	begroting	exploitatie
	x €1.000,-		
Overige subsidies OCW	27.646	24.118	23.547
Latente investeringssubsidies	857	608	805
Stichting Carmelcollege	28.503	24.727	24.352

3.2 Overige overheidsbijdragen

	2017		2016
	exploitatie	begroting	exploitatie
	x €1.000,-		
Gemeentelijke bijdragen	146	90	101
Overig	388	268	291
Stichting Carmelcollege	534	358	392

3.3 Overige baten

	2017		2016
	exploitatie	begroting	exploitatie
	x €1.000,-		
Ouderbijdragen	7.089	6.746	6.672
Opbrengst kantines	736	775	789
Inkomsten uit detachering	1.914	1.047	1.792
Sponsoring	3	8	11
Inkomsten uit verhuur	558	487	461
Overige inkomsten	3.979	5.140	3.923
Stichting Carmelcollege	14.280	14.204	13.649

De post 'overige inkomsten' bevat met name diverse projectbaten, baten in verband met externe leerlingen en bijdragen van samenwerkingsverbanden.

4 Lasten

4.1 Personele lasten

	2017		2016
	exploitatie	begroting	exploitatie
	x €1.000,-		
<i>Lonen en salarissen</i>	-192.882		-192.665
<i>Sociale lasten</i>	-23.083		-23.503
<i>Pensioenlasten</i>	-28.255		-23.819
Lonen en salarissen (Raet)	-244.220	-241.078	-239.987
Lonen en salarissen	-244.220	-241.078	-239.987
<i>Personeel niet in loondienst</i>	-7.071	-6.174	-7.999
<i>Dotaties personele voorzieningen</i>	-3.305	-500	-7.135
<i>Overig</i>	-3.201	-9.811	-1.565
Overige personele lasten	-13.578	-16.486	-16.698
Af: ontvangen uitkeringen	1.604	0	1.426
Stichting Carmelcollege	-256.193	-257.563	-255.260

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

De loonkosten van ons eigen personeel zijn in 2017 €4,2 miljoen hoger ten opzichte van 2016, met name ten gevolge van cao-aanpassingen.

Het gemiddeld aantal fte gedurende 2017 bedroeg 3.451 (2016: 3.496) inclusief 94 fte ziektevervanging.

4.2 Afschrijvingen

	2017		2016
	exploitatie	begroting	exploitatie
	x €1.000,-		
Afschrijving immat. vaste activa	-50	-50	-50
Afschrijving gebouwen	-12.627	-8.772	-8.650
Afschrijving invent. en apparatuur	-8.508	-8.020	-7.895
Boekresultaten vaste activa	-33	118	-7
Stichting Carmelcollege	-21.218	-16.724	-16.602

De afschrijvingen zijn in 2017 ruim hoger dan voorgaand jaar ten gevolge van ingebruikname van diverse nieuwbouwlocaties, terwijl daarnaast in het verslagjaar éénmalige extra afschrijvingen van €2,5 miljoen zijn verwerkt in verband met buitengebruikstellingen en verkorten van afschrijvingstermijnen wegens toekomstige ver- en nieuwbouwplannen.

4.3 Huisvestingslasten

	2017		2016
	exploitatie	begroting	exploitatie
	x €1.000,-		
Onderhoud gebouwen	-4.555	-3.053	-4.505
Huur	-2.091	-1.914	-2.293
Energie	-3.760	-4.202	-3.530
Schoonmaakkosten	-5.480	-5.613	-5.461
Heffingen in verband met huisvesting	-264	-247	-239
Stichting Carmelcollege	-16.151	-15.029	-16.028

De hoger dan begrote kosten voor onderhoud gebouw zijn veroorzaakt door een inhaalslag van buiten- en installatie-onderhoud, voortkomend uit een actualisering van de onderhoudsplanning.

4.4 Overige lasten

	2017		2016
	exploitatie	begroting	exploitatie
	x €1.000,-		
Administratie, beheer en bestuur	-6.359	-6.550	-6.627
Inventaris en apparatuur	-5.362	-5.025	-5.252
Les- / verbruiksmateriaal	-17.714	-17.646	-17.688
Niet-lesgebonden activiteiten	-6.742	-6.736	-6.511
Kosten schoolkantines	-823	-1.062	-1.088
Kosten medegebruik gebouw Van Renneslaan	-515	-525	-515
Kosten ESF-gefinancierde projecten	-134	-115	-104
Diversen	-1.419	-993	-958
Stichting Carmelcollege	-39.068	-38.653	-38.743

5 Financiële baten en lasten

	2017		2016
	exploitatie	begroting	exploitatie
	x €1.000,-		
Rentebaten	36	-100	44
Rentelasten	-290	-112	-145
Stichting Carmelcollege	-254	-212	-101

De rentelasten betreffen met name de betaalde rente op de langlopende schulden.

8. Resultaatbestemming

Het resultaat 2017 van Stichting Carmelcollege ad € 4.138.000 is ten gunste van de Algemene Reserve van de Stichting gebracht.

9. Gebeurtenissen na balansdatum

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

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 2017:	€ 1.108.000
Exploitatiesaldo 2017:	€ 88.000
Omzet 2017:	€ 139.000
Verklaring art. 2:403 BW:	nee
Groepsmaatschappij:	ja
Consolidatie:	nee

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 2017:	€ nihil
Exploitatiesaldo 2017:	€ nihil
Omzet 2017:	€ nihil
Verklaring art. 2:403 BW:	nee
Groepsmaatschappij:	ja
Consolidatie:	nee

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 2016:	€ 408.692
Exploitatiesaldo 2016:	€ 259.760
Omzet 2016:	€ 1.571.194
Verklaring art. 2:403 BW:	nee
Groepsmaatschappij:	nee
Zeggenschapspercentage:	95
Consolidatie:	nee

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 2017 van het Samenwerkingsverband nog niet beschikbaar. Dientengevolge wordt volstaan met vermelding van de cijfers uit de jaarrekening over 2016.

Overige verbonden partijen

Stichting Facilitair Beheer Van Reneslaan

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

Stichting Carmelcollege neemt voor 50% deel in het bestuur van deze stichting, die tot doel heeft het mogelijk maken van het verzorgen van vmbo-onderwijs op rooms-katholieke en protestants-christelijke grondslag, alsmede het bevorderen van de samenwerking tussen Stichting Carmelcollege en Stichting voor Protestants Christelijk Onderwijs voor Almelo en Omgeving. Ter realisering van deze doelen exploiteert deze stichting een in eigendom van de Gemeente Almelo gebouwd schoolgebouw, waarin door beide genoemde stichtingen onderwijsactiviteiten worden uitgevoerd.

Stichting VMBO Hengelo

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

Stichting Carmelcollege neemt voor 50% deel in het bestuur van deze stichting, die tot doel heeft het verkrijgen, vervreemden, het ontwikkelen en de administratie van onroerende zaken, in het bijzonder schoolgebouwen.

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)

Vermelding topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen 1 (bestuurders met dienstbetrekking)

Bestuurder				
Naam	Mw. K. van Oort	Dhr. F.H. Mobach	Dhr R.W.J. Rijk	Dhr R.W.J. Rijk
(Fictieve) dienstbetrekking	Ja	Ja	Ja	Ja
Gewezen topfunctionaris	Nee	Nee	Nee	Ja
Dienstbetrekking in verslagjaar				
Functie	Voorzitter CvB	Lid CvB	Voorzitter CvB	Adviseur
Aanvang functie	1-sep-17	1-okt-14	1-sep-05	1-sep-17
Einde functie			31-aug-17	
Deeltijdfactor (fte)	1,0	1,0	1,0	1,0
Bezoldiging				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	44.070	134.655	107.619	29.809
Beloning betaalbaar op termijn	5.897	17.545	12.064	5.516
Subtotaal bezoldiging	49.967	152.200	119.683	35.325
Onverschuldigd betaald bedrag bezoldiging	0	0	0	0
Totale bezoldiging	49.967	152.200	119.683	35.325
Individueel WNT-maximum	60.499	181.000	120.501	N.v.t.
Motivering overschrijding bezoldigingsnorm	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens vorig verslagjaar				
Aanvang functie vorig verslagjaar		1-jan	1-jan	
Einde functie vorig verslagjaar		31-dec	31-dec	
Deeltijdfactor (fte) vorig verslagjaar		1,0	1,0	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen vorig verslagjaar		133.143	151.279	
Beloning betaalbaar op termijn vorig verslagjaar		15.054	15.522	
Totale bezoldiging vorig verslagjaar		148.197	166.801	
Ontslaguitkering				
	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

De beloning van de bestuurders geschiedt in overeenstemming met de cao Bestuurders VO 2017.

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

Criterion	Uitkomst	Aantal complexiteitspunten
Gemiddelde totale baten	meer dan € 200 miljoen	10
Gemiddeld aantal leerlingen	meer dan 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 € 181.000

Vermelding topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen 2 (bestuurders zonder dienstbetrekking)

N.v.t.

Vermelding toezichthouders

Toezichthouder	Dhr S.P. van den Eijnden	Dhr F.C. Gronsveld	Mw R.H.M. Jansen	Dhr F. Leijnse	Mw C.G.W.G. Oirbons
Naam					
Dienstbetrekking in verslagjaar					
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid	Voorzitter	Lid
Aanvang functie	1-okt-10	1-okt-16	1-jan-15	1-jan-12	1-nov-17
Einde functie	30-sep-17				
Bezoldiging					
Bezoldiging	7.240	9.653	10.860	14.480	1.609
Onverschuldigd betaald bedrag bezoldiging	0	0	0	0	0
Totale bezoldiging	7.240	9.653	10.860	14.480	1.609
Individueel WNT-maximum	13.538	18.100	18.100	27.150	3.025
Motivering overschrijding bezoldigingsnorm	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens vorig verslagjaar					
Aanvang functie vorig verslagjaar	1-jan-16	1-okt-16	1-jan-16	1-jan-16	
Einde functie vorig verslagjaar	31-dec-16	31-dec-16	31-dec-16	31-dec-16	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen vorig verslagjaar	9.722	2.387	9.722	14.583	
Beloning betaalbaar op termijn vorig verslagjaar	0	0	0	0	
Totale bezoldiging vorig verslagjaar	9.722	2.387	9.722	14.583	
Ontsluitkering	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	

Toezichthouder	Dhr L. Paape	Mw J.I.A. Visscher-Voerman	Dhr C.J. Waaijman	Dhr B. Wolbers
Naam				
Dienstbetrekking in verslagjaar				
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang functie	1-okt-10	1-okt-10	1-mrt-08	1-jul-17
Einde functie			30-jun-17	30-sep-17
Bezoldiging				
Bezoldiging	12.871	10.458	6.436	2.614
Onverschuldigd betaald bedrag bezoldiging	0	0	0	0
Totale bezoldiging	12.871	10.458	6.436	2.614
Individueel WNT-maximum	18.100	18.100	8.976	4.562
Motivering overschrijding bezoldigingsnorm	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens vorig verslagjaar				
Aanvang functie vorig verslagjaar	1-jan-16	1-jan-16	1-jan-16	
Einde functie vorig verslagjaar	31-dec-16	31-dec-16	31-dec-16	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen vorig verslagjaar	12.729	10.532	12.729	
Beloning betaalbaar op termijn vorig verslagjaar	0	0	0	
Totale bezoldiging vorig verslagjaar	12.729	10.532	12.729	
Ontsluitkering	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	

12. Honorarium externe accountant

In het boekjaar zijn de volgende honoraria van de externe accountant en 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:

	2017			Begroting
	Exploitatie			
	Accountants-organisatie	Overige netwerk accountants-organisatie	Gehele netwerk accountants-organisatie	
	x €1.000,-			
Onderzoek jaarrekening lopend boekjaar (incl. bekostigingscontrole)	67	0	67	33
Onderzoek jaarrekening voorgaand boekjaar (incl. bekostigingscontrole)	154	0	154	70
Andere controleopdrachten	0	22	22	0
Adviesdiensten op fiscaal terrein	0	0	0	0
Andere niet-controlediensten	0	0	0	0
	221	22	243	103

	2016			Begroting
	Exploitatie			
	Accountants-organisatie	Overige netwerk accountants-organisatie	Gehele netwerk accountants-organisatie	
	x €1.000,-			
Onderzoek jaarrekening lopend boekjaar (incl. bekostigingscontrole)	41	0	41	30
Onderzoek jaarrekening voorgaand boekjaar (incl. bekostigingscontrole)	89	0	89	80
Andere controleopdrachten	0	0	0	0
Adviesdiensten op fiscaal terrein	0	0	0	0
Andere niet-controlediensten	0	0	0	0
	130	0	130	110

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 27 juni 2018 door het College van Bestuur vastgesteld.

Mw. K. van Oort MSM, voorzitter _____

Drs. F.H. Mobach _____

Op 27 juni 2018 is dit jaarverslag goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

Prof. dr. em. F. Leijnse, voorzitter _____

Mw. mr. R.H.M Jansen MPA _____

Drs. F.C. Gronsveld _____

Prof. dr. L. Paape RA RO CIA _____

Mw. C.G.W.G. Oirbons _____

Mw. dr. J.I.A. Visscher-Voerman _____

5. Overige gegevens

1. Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van toezicht van Stichting Carmelcollege

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2017

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2017 van Stichting Carmelcollege te Hengelo (OV) gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Carmelcollege op 31 december 2017 en van het resultaat over 2017 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2017 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 2017.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2017;
- de staat van baten en lasten over 2017;
- 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 2017. 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.

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de getrouwheid van de jaarrekening als geheel bepaald op € 6.740.000. De materialiteit is gebaseerd op 2% van de relevante benchmark b.v. totale baten. De materialiteit voor de financiële rechtmatigheid is bepaald op € 9.666.000. Deze materialiteit is gebaseerd op 3% van de totale publieke middelen, zoals voorgeschreven in paragraaf 2.1.3 Materialiteitstabel van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017. In deze paragraaf van het accountantsprotocol zijn tevens een aantal specifieke controle- en rapportagetoleranties opgenomen, die wij hebben toegepast.

Daarbij zijn voor de controle van de in de jaarrekening opgenomen WNT-informatie de materialiteitsvoorschriften gehanteerd zoals vastgelegd in de Regeling controleprotocol WNT die van toepassing is op het jaar 2017. Wij houden ook rekening met

afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de raad van toezicht overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de € 337.000 rapporteren, alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve of WNT-redenen relevant zijn.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten hebben wij met de raad van toezicht gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

Kernpunt	Onze controleaanpak	Belangrijke observaties
Waardering materiële vaste activa		
<p>De post materiële vaste activa is met € 154,3 miljoen ofwel 79,5% van het balanstotaal ultimo 2017 een significante post. Waardering van materiële vaste activa vindt plaats tegen verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met duurzame waardeverminderingen.</p> <p>Door Stichting Carmelcollege wordt jaarlijks beoordeeld of er indicaties zijn voor duurzame waardeverminderingen die noodzaken tot het uitvoeren van een impairment test of het laten uitvoeren van taxaties door een externe taxateur. Mede door de mate van subjectiviteit bij het onderkennen van indicaties voor duurzame waardeverminderingen en bij het gebruik van schattingen bij een impairment test en taxaties, en de verwerking van nieuwbouw en duurzame investeringen in relatie met bijdragen derden, vormt de waardering van de materiële vaste activa een belangrijk aandachtspunt in onze controle.</p>	<p>De onderbouwing van gehanteerde veronderstellingen en uitgangspunten, de aansluiting van brongegevens, alsmede de consistentie van de gehanteerde uitgangspunten en veronderstellingen in vergelijking tot voorgaande verslagperioden vormen onderdeel van onze controlewerkzaamheden.</p> <p>Wij hebben onze controlewerkzaamheden onder meer gericht op de juiste en volledige inschatting van het bestaan van indicaties voor duurzame waardeverminderingen. Daarnaast hebben wij verhoogde aandacht besteed aan de juistheid en tijdigheid van de verantwoorde investeringen en de versnelde afschrijvingen.</p> <p>De juistheid en tijdigheid van de verantwoorde investeringen hebben wij gecontroleerd door middel van afstemming met onderliggende brondocumenten.</p> <p>Wij hebben de gehanteerde grondslagen en toegepaste systematiek voor (versnelde) afschrijvingen gecontroleerd en hebben de afschrijvingen herrekend op basis van de toegepaste systematiek.</p>	<p>Bij Carmelcollege zijn geen indicaties voor een duurzame waardevermindering geïdentificeerd die van materiële invloed zijn op de jaarrekening. Wij hebben vastgesteld dat de post materiële vaste activa per 31 december 2017 in de jaarrekening juist wordt gewaardeerd en toegelicht in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.</p>
Waardering voorzieningen		
<p>De personele voorzieningen bedragen gezamenlijk € 23,8 miljoen, ofwel 12,3% van het balanstotaal en zijn daarmee materiële</p>	<p>De onderbouwing van gehanteerde uitgangspunten en veronderstellingen, inclusief aansluiting van onderliggende</p>	<p>Wij hebben vastgesteld dat de voorzieningen adequaat zijn onderbouwd en juist en toereikend zijn</p>

Kempunt	Onze controleaanpak	Belangrijke observaties
posten in de jaarrekening. Bij het bepalen van de hoogte van de voorzieningen baseert het college van bestuur van Carmelcollege zich in belangrijke mate op schattingen en veronderstellingen. Het gebruik van schattingsposten en de toelichting in de jaarrekening op de gehanteerde uitgangspunten en veronderstellingen vormt een belangrijk aandachtspunt in de controle.	brongegevens en het vaststellen van de betrouwbaarheid van onderliggende brongegevens vormden onderdeel van onze werkzaamheden, alsmede de consistentie van de gehanteerde uitgangspunten en veronderstellingen in vergelijking tot voorgaande verslagperioden. Inzake de juistheid van de gehanteerde uitgangspunten hebben wij tevens back testing uitgevoerd Wij hebben specifieke aandacht besteed aan de juistheid van de vrijval van de wachtgeldvoorziening.	gewaardeerd in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

Benoeming

Wij zijn door de raad van toezicht op 4 oktober 2016 benoemd als accountant van Stichting Carmelcollege vanaf de controle van het boekjaar 2016 en zijn sinds die datum tot op heden de externe accountant.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens.

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 paragraaf 2.2.2 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017 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 2017 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het 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 de overige OCW wet- en regelgeving.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening
Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening,

in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het 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.

In dit kader is het bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het 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 bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het 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 gerede 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 fouten of fraude 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.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Utrecht, 27 juni 2018

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. M.A. Brandhorst MSc RA

Bijlage bij de controleverklaring

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben, waar relevant, professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017, 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, dan wel het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, 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 bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede 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 deze jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in de 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.

Wij bevestigen aan de raad van toezicht dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad van toezicht over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de raad van toezicht hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

2. Statutaire regeling omtrent de resultaatbestemming

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

3. Nevenvestigingen

De werkzaamheden van de stichting 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 2017 € 18,62 miljoen (ultimo 2016: € 18,58 miljoen).

2.2 Overlopende passiva Ministerie OCW

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

3. Staat van baten en lasten per school

	SCC enkelvoudig	Bovenschools en Overig	Carmelinstellingen	Augustinianum	Bonhoeffer College	Carmel College Salland	Carmelcollege Emmen	Carmelcollege Gouda
x €1.000,-								
Baten								
Personeel	248.243	0	248.243	5.997	29.151	18.414	11.538	7.304
Materieel	35.610	0	35.610	769	4.254	2.799	1.680	1.043
Overige subsidies OCW	28.503	-972	29.475	558	3.836	1.622	1.378	2.261
Ontvangen doorbetalingen rijksbijdrage S	9.851	0	9.851	130	1.404	1.317	470	98
Rijksbijdragen	322.208	-972	323.179	7.454	38.645	24.152	15.065	10.706
Gemeentelijke bijdragen	534	0	534	0	172	57	23	0
Ov. overheidsbijdragen	534	0	534	0	172	57	23	0
Ouderbijdragen	7.089	0	7.089	335	628	480	487	250
Opbrengst kantines	736	0	736	6	68	51	52	0
Inkomsten uit detachering	1.914	-25	1.939	94	68	32	44	14
Sponsoring	3	0	3	0	2	0	0	0
Inkomsten uit verhuur	558	0	558	60	11	20	0	4
Overige inkomsten	3.979	-1.607	5.586	49	496	241	141	96
Solidariteitsbijdragen	0	-784	784	0	0	0	0	754
Overige baten	14.280	-2.416	16.696	543	1.272	824	724	1.119
Lasten								
Brutoloon	-196.898	-6.078	-190.820	-4.840	-21.599	-14.120	-8.539	-6.633
Sociale lasten	-23.503	-725	-22.778	-578	-2.578	-1.685	-1.019	-792
Pensioenlasten	-23.819	-735	-23.084	-586	-2.613	-1.708	-1.033	-802
Lonen en salarissen	-244.220	-7.538	-236.682	-6.003	-26.790	-17.514	-10.591	-8.227
Reserveringen	-1.731	-17	-1.714	-64	-186	-60	-114	-25
Compensatie centrale fondsen	-892	-892	0	0	0	0	0	0
Dotaties personele voorzieningen	1.937	2.074	-137	-19	-3	-14	-26	-10
Loonkosten derden	-7.071	-69	-7.003	-68	-603	-481	-411	-612
Personele afdracht centrale diensten	0	0	0	0	0	0	0	0
Overige personele lasten	-5.821	-658	-5.163	-91	-695	-353	-235	-381
Ontvangen uitkeringen	1.604	1.604	0	0	0	0	0	0
Personele lasten	-256.193	-5.495	-250.698	-6.245	-28.277	-18.422	-11.376	-9.256
Afschrijving immat. vaste activa	-50	0	-50	0	0	0	0	0
Afschrijving gebouwen	-12.627	-4.715	-7.912	-123	-2.220	-411	-449	-285
Afschrijving invent. en apparatuur	-8.508	-587	-7.921	-202	-723	-1.155	-266	-307
Boekresultaten vaste activa	-33	0	-33	0	0	-33	0	0
Afschrijvingen	-21.218	-5.302	-15.916	-324	-2.943	-1.599	-715	-592
Huur	-2.091	-41	-2.050	0	-143	-107	-94	-70
Klein onderhoud	-4.555	-2.743	-1.812	-96	-161	-149	-64	-73
Energie	-3.760	-33	-3.727	-109	-478	-224	-134	-158
Schoonmaakkosten	-5.480	-27	-5.452	-144	-604	-74	-259	-311
Heffingen in verband met huisvesting	-264	-7	-257	-6	-32	-20	-12	-10
Huisvestingslasten	-16.151	-2.852	-13.298	-354	-1.419	-574	-563	-621
Administratie, beheer en bestuur	-6.359	-2.490	-3.869	-86	-451	-241	-173	-225
Inventaris en apparatuur	-5.362	-1.598	-3.764	-79	-477	-315	-168	-160
Les-/verbruiksmateriaal	-17.714	-50	-17.664	-468	-1.996	-1.231	-1.034	-643
Niet-lesgebonden activiteiten	-6.742	0	-6.742	-287	-696	-352	-370	-319
Kosten schoolkantines	-823	-17	-807	-15	-63	-80	-29	0
Materiële afdracht centrale diensten	0	24.294	-24.294	-566	-2.787	-1.834	-1.142	-812
Diversen	-2.068	-70	-1.998	-5	-90	-104	-35	0
Overige lasten	-39.068	20.069	-59.137	-1.506	-6.560	-4.158	-2.951	-2.159
Saldo baten en lasten	4.392	3.032	1.360	-433	889	279	207	-803
Financieel resultaat	-254	-129	-125	-2	-64	-4	-2	-2
Exploitatieresultaat	4.138	2.902	1.236	-434	825	275	205	-805

	Etty Hillesum Lyceum	Het Hooghuis	Maartenscollege	Marianum	Twents Carmel College	Canisius	Plus X College	Scholengroep Carmel Hengelo
Baten								
Personeel	33.588	37.865	8.305	11.940	33.696	12.836	11.039	26.569
Materieel	4.738	5.456	1.073	1.746	5.040	1.693	1.601	3.719
Overige subsidies OCV	5.567	4.155	866	1.089	3.065	1.059	1.147	2.872
Ontvangen doorbetalingen rijksbijdrage	920	1.179	137	195	1.788	189	40	1.984
Rijksbijdragen	44.813	48.654	10.382	14.970	43.590	15.777	13.828	35.144
Gemeentelijke bijdragen	50	96	0	20	77	22	2	15
Ov. overheidsbijdragen	50	96	0	20	77	22	2	15
Ouderbijdragen	713	1.028	550	210	702	410	621	675
Opbrengst kantines	68	155	74	73	77	84	14	14
Inkomsten uit detachering	141	450	20	640	150	0	12	275
Sponsoring	0	0	0	0	1	0	0	0
Inkomsten uit verhuur	115	60	1	122	27	17	85	37
Overige inkomsten	445	1.178	1.356	134	699	155	213	383
Solidariteitsbijdragen	0	0	31	0	0	0	0	0
Overige baten	1.481	2.870	2.033	1.178	1.657	665	946	1.383
Lasten								
Brutofoon	-25.259	-29.476	-7.043	-8.981	-26.107	-9.898	-8.147	-20.179
Sociale lasten	-3.015	-3.518	-841	-1.072	-3.116	-1.181	-972	-2.409
Pensioenlasten	-3.056	-3.566	-852	-1.086	-3.158	-1.197	-986	-2.441
Lonen en salarissen	-31.330	-36.560	-8.736	-11.139	-32.382	-12.276	-10.105	-25.029
Reserveringen	-323	-157	-134	-132	-179	-19	-111	-210
Compensatie centrale fondsen	0	0	0	0	0	0	0	0
Dotaties personele voorzieningen	-47	21	-7	-9	14	9	-14	-31
Loonkosten derden	-1.594	-1.224	-455	-221	-431	-163	-276	-463
Personele afdracht centrale diensten	0	0	0	0	0	0	0	0
Overige personele lasten	-634	-613	-215	-173	-515	-192	-276	-790
Ontvangen uitkeringen	0	0	0	0	0	0	0	0
Personele lasten	-33.928	-38.532	-9.546	-11.674	-33.494	-12.641	-10.782	-26.523
Afschrijving immat. vaste activa	0	0	0	0	0	0	-50	0
Afschrijving gebouwen	-1.003	-1.124	-95	-393	-869	-211	-215	-514
Afschrijving invent. en apparatuur	-941	-1.389	-235	-340	-956	-258	-193	-956
Boekresultaten vaste activa	0	0	0	0	0	0	0	0
Afschrijvingen	-1.943	-2.513	-331	-733	-1.825	-469	-458	-1.471
Huur	-223	-469	-35	-316	-235	-20	-4	-332
Klein onderhoud	-179	-266	-33	-41	-252	-42	-25	-429
Energie	-446	-603	-116	-207	-431	-152	-102	-566
Schoonmaakkosten	-909	-791	-208	-280	-837	-217	-202	-616
Heffingen in verband met huisvesting	-36	-49	-11	-8	-34	-8	-5	-24
Huisvestingslasten	-1.793	-2.179	-404	-853	-1.791	-439	-339	-1.967
Administratie, beheer en bestuur	-385	-719	-206	-179	-466	-161	-177	-401
Inventaris en apparatuur	-401	-493	-189	-218	-702	-124	-69	-369
Les-/verbruiksmateriaal	-2.162	-2.412	-689	-857	-2.300	-792	-797	-2.282
Niet-lesgebonden activiteiten	-652	-1.222	-482	-367	-559	-328	-492	-615
Kosten schoolkantines	-57	-269	-80	-90	-51	-67	-7	0
Materiële afdracht centrale diensten	-3.388	-3.683	-788	-1.136	-3.302	-1.198	-988	-2.670
Diversen	-161	-65	-874	-23	-43	-31	-567	2
Overige lasten	-7.205	-8.862	-3.308	-2.870	-7.423	-2.701	-3.098	-6.335
Saldo baten en lasten	1.475	-466	-1.175	37	792	214	99	246
Financieel resultaat	-7	-20	-4	-2	-5	-3	-3	-8
Exploitatieresultaat	1.468	-486	-1.179	35	786	211	96	238

