

Jaarverslag 2019
Stichting Carmelcollege

Jaarverslag

1. Woord vooraf

Onze kernopdracht is het verzorgen van onderwijs voor de jongeren die voor onze scholen kiezen. Vanzelfsprekend geven we met veel genoegen in ons jaarverslag weer hoe wij deze publieke opdracht hebben ingevuld; leveren wij publieke waarde op een goede, gedegen en duurzame manier?

Natuurlijk is er die ene kant van het verhaal, waar de nadruk ligt op (relatief) meetbare criteria van onderwijs. De overheid, die ons financiert, kijkt vanuit dat perspectief naar onze bedrijfsvoering: is dat geld volgens de regels besteed en zijn de juiste procedures gevolgd? Maar ook kijkt zij naar de 'harde' criteria: onderwijsrendement wordt bijvoorbeeld afgemeten aan het aantal behaalde diploma's, doorstromingsnelheid, onderwijspositie ten opzichte van het advies, enzovoort.

Maar er is natuurlijk méér dan die maatstaf van 'optellen en aftrekken'. Kennis is maar de helft, vinden wij. Niet voor niets is ons motto 'elk mens, heel de mens en alle mensen'. De ontwikkeling en brede vorming van elk individu, dáár gaat ons hart sneller van kloppen. Deze andere dimensie van 'goed onderwijs met publieke waarde' is een opbrengst die weliswaar niet makkelijk in lijstjes te vangen is, maar voor ons van onschatbare waarde.

Het één sluit het ander natuurlijk niet uit, integendeel. Juist doordat we 'in control' zijn kunnen we aandacht geven aan de meerwaarde van ons onderwijs. Door de keuzes die wij maken geven we daadwerkelijk betekenis aan het begrip 'solidariteit' – ook al lijkt dat soms niet logisch en is stelt het ons af en toe voor een financiële of organisatorische uitdaging. Ook daar leggen we graag verantwoording over af.

Om voor alle mensen te zijn houd je een kleine, op zichzelf verliesdragende locatie open. Onderwijs nabij - ook als je in de grensstreek woont. Heel de mens kan je soms alleen in een kleine groep tot bloei brengen; niet zo efficiënt, maar wel effectief. 'Elk mens' door bijvoorbeeld bewust in te zetten op leerlingen met een noodzaak voor passend onderwijs. Waarbij het uitgangspunt niet de gelden zijn maar de ondersteuning die een kind nodig heeft. Vanuit onze missie en visie betekent kansengelijkheid voor ons juist niet 'iedereen evenveel en hetzelfde', maar 'de één wat meer dan de ander, vanuit zijn of haar behoefte': heel de mens.

Goed onderwijs bereidt leerlingen voor op de toekomst. Maar niets is zo onvoorspelbaar als de toekomst. Op het moment van schrijven van dit voorwoord is dit méér dan ooit het geval. De Coronapandemie zet haar vraagtekens bij veel zaken die wij vanzelfsprekend vonden: je zit in een lokaal bij een docent. Je maakt een centraal examen in een grote gymzaal om je schoolloopbaan af te ronden en je hebt een fantastisch examenfeest.

Wij realiseren ons eens te meer dat de toekomst er anders uit zal zien dan je vooraf denkt, en precies dat is waar we onze leerlingen op moeten voorbereiden. Dat ze weerbare mensen worden die zich in moeilijke situaties kunnen redden. Dat ze niet alleen voor zichzelf opkomen maar ook oog hebben voor de ander. Dat ze openstaan voor andere perspectieven, en zich samen met anderen kunnen inzetten om de wereld vorm te geven. Koers 2025 is in de maak en geeft richting aan de keuzes die wij maken voor de toekomst.

Het is en blijft onze uitdaging om op onze manier, met alles wat we hebben, het beste te bieden voor onze leerlingen. In dit jaarverslag verantwoorden we ons vooral over die ene helft, die meetbare helft. Onze verantwoording over die andere helft vindt u in onze verhalen, in onze scholen en natuurlijk kunt u het vragen aan onze leerlingen of aan ons. We blijven er graag met u over in gesprek.

Hengelo, 17 juni 2020

Karin van Oort
Fridse Mobach

College van Bestuur Stichting Carmelcollege

1.	Woord vooraf	3
2.	Stichting Carmelcollege in het kort	7
3.	Bestuursverslag	11
3.1	Managementsamenvatting	12
3.2	Visie en besturing	18
3.3	Risicomanagement	32
3.4	Continuïteit	37
3.5	Bedrijfsvoering en onderwijsresultaten	47
4.	Jaarrekening 2019	84
1.	Balans	85
2.	Staat van baten en lasten	86
3.	Kasstroomoverzicht	87
4.	Grondslagen voor de jaarrekening	88
5.	Toelichting op de onderscheiden posten van de balans	97
6.	Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen	108
7.	Toelichting op de onderscheiden posten van de staat van baten en lasten	110
8.	Resultaatbestemming	116
9.	Gebeurtenissen na balansdatum	116
10.	Verbonden partijen	116
11.	Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)	119
12.	Honorarium externe accountant	121
13.	Ondertekening	122
5.	Overige gegevens	123
1.	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	124
2.	Statutaire regeling omtrent de resultaatbestemming	132
3.	Nevenvestigingen	132
6.	Bijlagen bij het jaarverslag	133
1.	Gegevens over de rechtspersoon	134
2.	Specifieke posten OCW	135
3.	Staat van baten en lasten per school	136
4.	Onderwijsresultaten	138

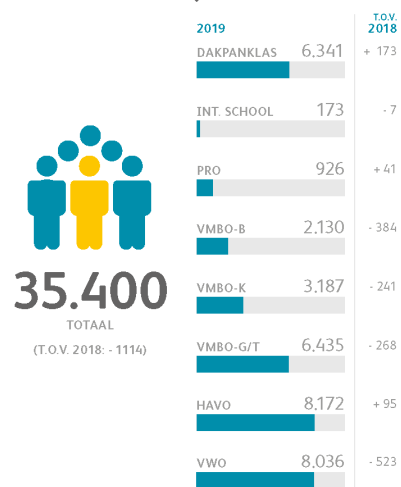
2. Stichting Carmelcollege in het kort



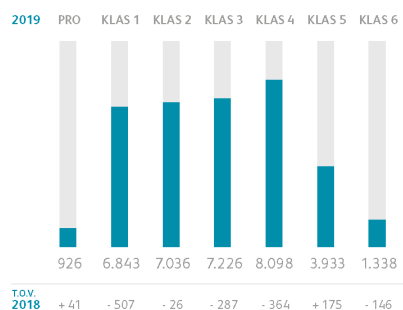
Stichting Carmelcollege, opgericht in 1922, is het bevoegd gezag van 13 scholengemeenschappen in 12 Carmelinstellingen voor voortgezet onderwijs. Ons beleid voor de periode tot en met 2020 is vervat in 'Koers 2020'.

Aantal leerlingen per instelling	1-10-2019
Augustinianum	1.209
Bonhoeffer College	4.166
Canisius	1.697
Carmel College Salland	2.634
Carmelcollege Emmen	1.612
Carmelcollege Gouda	1.445
Etty Hillesum Lyceum	4.937
Het Hooghuis	4.696
Maartenscollege	1.082
Marianum	1.683
Pius X College	1.344
Twents Carmel College	4.944
Scholengroep Carmel Hengelo	3.951
	35.400

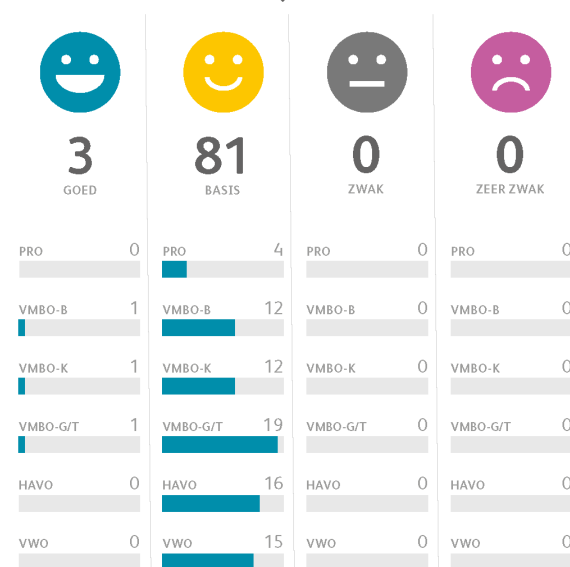
AANTAL LEERLINGEN



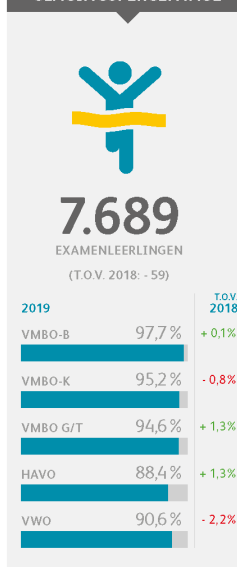
AANTAL LEERLINGEN PER LEERJAAR



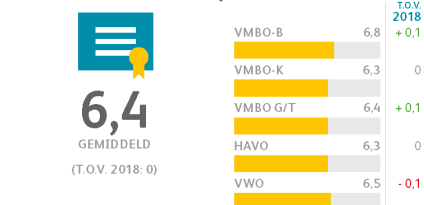
INSPECTIEARRANGEMENTEN



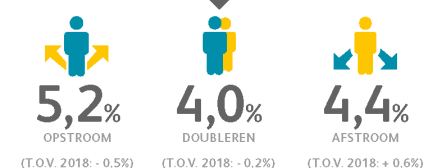
GEMIDDELD SLAGINGSPERCENTAGE



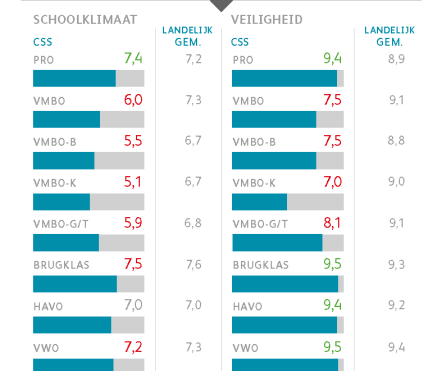
GEMIDDELD CIJFER CENTRAAL EXAMEN



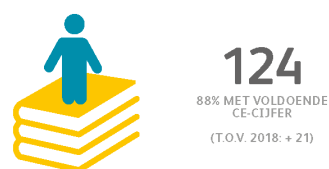
OPSTROOM & DOUBLEREN



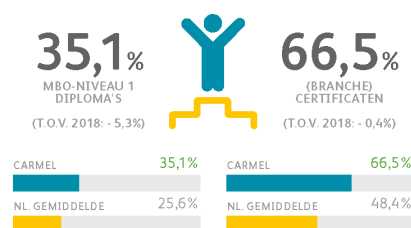
SCHOOLKLIMAAT & VEILIGHEID



AANTAL LEERLINGEN MET EINDEXAMENVAK(KEN) OP HOGER NIVEAU

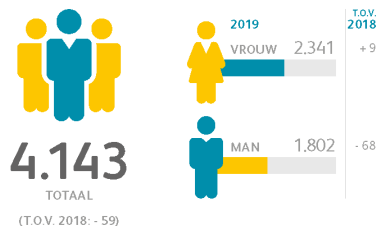


BEHAALDE DIPLOMA'S/CERTIFICATEN PRO

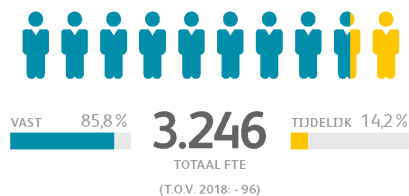


ALLE GEMIDDELDEN ZIJN GEWOGEN GEMIDDELDEN.

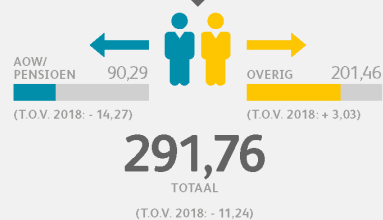
AANTAL MEDEWERKERS



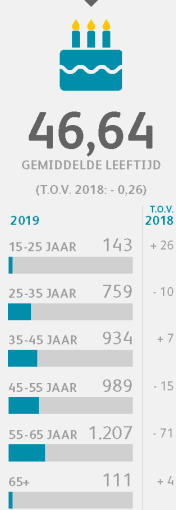
VERHOUDING VAST/TIJDELIJK PERSONEEL



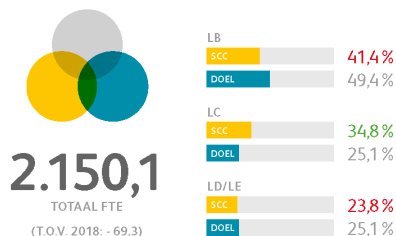
UITSTROOM IN FTE



AANTAL MEDEWERKERS PER LEEFTIJDSCATEGORIE



FUNCTIEMIX ONDERWIJZEND PERSONEEL



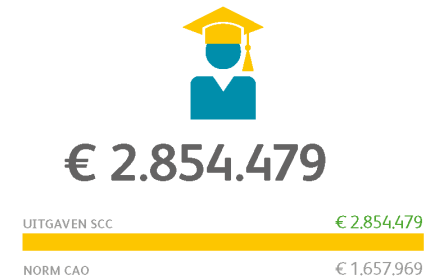
AANTAL MEDEWERKERS PER CATEGORIE



AANTAL FTE PER 100 LEERLINGEN



UITGAVEN SCHOLING



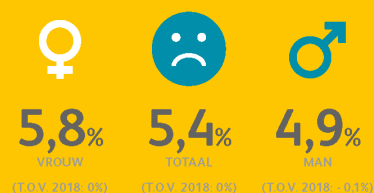
AANDEEL PERSONELE KOSTEN VAN BATEN



GEMIDDELTE OMVANG DIENSTVERBAND



VERZUIMPERCENTAGE



AANTAL FTE PARTICIPATIEWET



AANTAL LOCATIES EN M²



49
LOCATIES

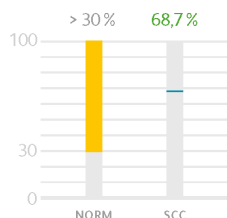


413.436
VIERKANTE METERS

SOLVABILITEIT 2



68,7%
SCC
(T.O.V. 2018: + 1,4%)



KAPITALISATIEFACTOR

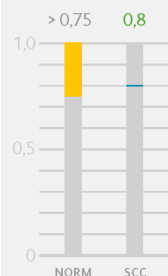


24,1%
SCC
(T.O.V. 2018: + 1,5%)

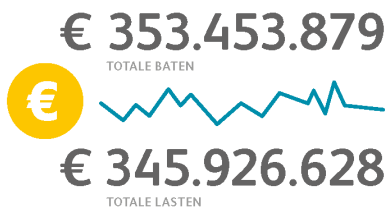
LIQUIDITEIT



0,8
SCC



BATEN & LASTEN INCL. FIN. BATEN & LASTEN



EXPLOITATIERESULTAAT

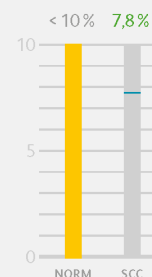


€ 7.527.251
(T.O.V. 2018: + € 2.565.454)

HUISVESTINGSRATIO



7,8%
SCC



BENODIGD RISICOVERMOGEN



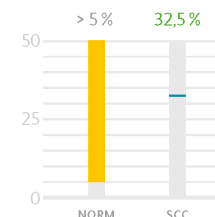
€ 41.000.000
RISICOVERMOGEN



BESCHIKBAAR WEERSTANDSVERMOGEN



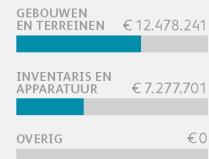
32,5%
SCC



INVESTERINGEN



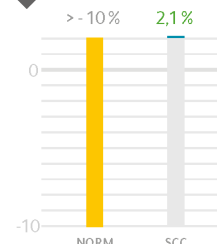
€ 19.755.943



RENTABILITEIT 1-JARIG



2,1%
SCC
(T.O.V. 2018: + 0,6%)



TOP 3 RISICO'S

1. STRATEGISCHE HUISVESTINGSRISICO'S EN TEGENVALLERS IN BOUW- EN RENOVATIEPROJECTEN.
2. OVERDRACHT LOCATIE(S) IN VERBAND MET STRUCTURELE EXPLOITATIETEKORTEN.
3. ONVOLDOENDE KUNNEN ANTICIPEREN OP DE LEERLINGENDALING TOT 2032.

3. Bestuursverslag

3.1 Managementsamenvatting

In dit bestuursverslag verantwoorden wij ons over onze publieke taak om goed onderwijs te verzorgen via de besteding van middelen die ons zijn toegekend. We proberen zoveel mogelijk de financiële en niet-financiële doelstellingen te verbinden met de behaalde resultaten. Maar dit verslag kan ook input leveren voor het (voortdurende) gesprek in onze eigen organisatie over onze doelen, over meetbaarheid, merkbaarheid, zichtbaarheid en (her)kenbaarheid ervan en over verbetering en verdere concretisering van ons beleid, dat voortkomt uit onze 'Koers 2020'.

Het College van Bestuur legt verantwoording af over beleid en bestuur van de rechtspersoon Carmel. Dit kan overigens niet alleen een zaak van het College van Bestuur zijn, maar vooral van de collectieve bijdrage vanuit de scholen zelf. Primair gaat het dan over de keuzes die er gemaakt zijn rond de inrichting van het onderwijs. En vanzelfsprekend ook over degelijke en deugdelijke bedrijfsvoering en werkgeverschap, beiden ten dienste van het onderwijs. Die keuzes maken we steeds meer integraal, waar nodig met ruimte voor lokale invulling.

Leeswijzer

De managementsamenvatting bevat in het kort de belangrijkste punten zoals we die in de overige hoofdstukken van het bestuursverslag verder uitwerken. Deze samenvatting beschrijft onze doelstellingen en geeft aan in welke mate ze naar onze waarneming in 2019 zijn gerealiseerd.

Op de achtergrond zien we dan niet alleen onze eigen Koersambities, maar ook de afspraken in het sectorakkoord VO, waaraan we als lid van de VO-raad verbonden zijn (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. In [paragraaf 3.5.4](#) geven wij een overzicht van de behaalde financiële resultaten in 2019.

In [hoofdstuk 3.5 \(Bedrijfsvoering\)](#) lichten we de al dan niet gerealiseerde doelen uit het verslagjaar nader toe. Daarna volgt de jaarrekening met daarin de verplichte overige gegevens en de bijlagen.

Algemeen

In ons beleid willen we degelijkheid en deugdelijkheid combineren met innovatie. Wet- en regelgeving, codes voor onze sector en Carmelbeleid bieden daarvoor de voorname formele kaders, inclusief de "Code Goed Bestuur" ([3.2.4. Naleving branchecode](#)). Naast 'persoonsvorming', 'kwalificatie' en 'socialisatie' zijn 'maatwerk', 'gepersonaliseerd leren' en 'toekomstbestendig onderwijs' voor ons de belangrijkste ingrediënten voor innovatie. We zoeken daarbij nadrukkelijk de verbinding met de wetenschap en andere partners. En we luisteren steeds meer naar wat de leerling aangeeft nodig te hebben.

Toekomstverwachting

Tot 2032 verwachten we een aanzienlijke leerlingendaling als gevolg van demografische krimp in ons voedingsgebied: volgens prognoses van ruim 35.000 in 2019 naar bijna 29.000 in 2032. Deze daling leidt tot een afname van inkomsten, die we niet meer of onvoldoende kunnen opvangen door uitsluitend aanpassingen in de formatie van het onderwijzend personeel. Zeker niet als onze onderwijsinhoudelijke intenties prioriteit blijven houden.

Toekomstige krimp zal dus niet moeten leiden tot ingrepen in de onderwijsformatie alleen, zonder onderwijskundige ratio's. Veel eerder en veel meer dan tot dusver het geval is geweest leidt het tot het aanscherpen van gemeenschappelijke afspraken en het afstemmen van personele inzet. We streven daarbij naar een meer dan evenredige kostenreductie binnen het geheel van bedrijfsvoering.

In de programmalijn 'Toekomstbestendig *Onderwijs*' werken we daarnaast de komende jaren onze plannen voor wat betreft ons onderwijs nader uit. Toekomstbestendig onderwijs staat dan vooral in dienst van de brede ontwikkeling van onze leerlingen. Wij maken keuzes op het gebied van innovatie, in het zo goed mogelijk organiseren van de organisatie rondom ons onderwijs en in het realiseren en borgen van veilige, gezonde en duurzame huisvestingsvoorzieningen. Vanzelfsprekend nemen we in deze programmalijn ook de opbrengsten van de nieuwe Koers 2025 mee.

De programmalijn 'Toekomstbestendige *Bedrijfsvoering*' gaat over het herinrichten van onze bedrijfsvoeringsprocessen. Hierbij houden we interne processen goed tegen het licht ('Afsprakenhuis'). Daarnaast vervangen we de belangrijkste bedrijfsvoeringsapplicaties door moderne(re) software, die beter op onze bedrijfsprocessen is afgestemd. Hiervoor loopt in 2020 een Europees aanbestedingstraject, dat in het vroege voorjaar van 2021 zal leiden tot de aanschaf van nieuwe applicaties op het gebied van financiën, HRM en salarisverwerking, en ook bestel- en inkoopsoftware, aangevuld met contractmanagement. We verwachten majeure stappen en ingrepen in de organisatie van onze bedrijfsvoering.

Resultaten Toekomstbestendig Onderwijs

Een toelichting op de realisatie van deze doelstellingen is te vinden in paragraaf [3.5.2. Bedrijfsvoering](#).

Doelstellingen 2019 Toekomstbestendig Onderwijs	Resultaat 2019	Toelichting in paragraaf
De inspectieoordelen zijn tenminste voldoende	gerealiseerd	Onderwijskwaliteit en resultaten
Opstroom en doubleren gelijk aan of beter dan het landelijk gemiddelde	niet gerealiseerd	Opstroom, doubleren en afstroom
Behaalde certificaten en mbo-niveau 1-diploma's gelijk aan of beter dan het landelijk gemiddelde	gerealiseerd	Certificaten, mbo-diploma's en Boris praktijkverklaring
Gemiddelde cijfer centraal schriftelijk examen gelijk aan of hoger dan het landelijk gemiddelde	gedeeltelijk gerealiseerd	Centraal schriftelijk eindexamen en meerjarige trends
Kwaliteit schoolexamens en PTA voldoende en geborgd	gerealiseerd	Inspectiebezoeken Toetsing en Afsluiting, Kwaliteitstraject Examens en Toetsing
Uniforme afname tevredenheidsonderzoeken ouders en leerlingen	niet gerealiseerd	Tevredenheid ouders en leerlingen
Schoolklimaat en sociale veiligheid op of boven het landelijk gemiddelde	gedeeltelijk gerealiseerd	Schoolklimaat en veiligheid leerlingen
Ontwikkelen en implementeren Koerswijzer	gedeeltelijk gerealiseerd	Koerswijzer

Doelstellingen 2019 Onderwijs en organisatie	Resultaat 2019	Toelichting in paragraaf
Implementatie cao-afspraken over ontwikkeltijd	gerealiseerd	Cao-afspraken over ontwikkeltijd
Moderniseren taakbeleid	niet gerealiseerd	Cao-afspraken over ontwikkeltijd
Implementatie begrotingstool Cogix	gerealiseerd	Begrotingsproces via Cogix
Ontwerpen financiële dashboards/KPI's	gedeeltelijk gerealiseerd	Begrotingsproces via Cogix
Toekomstperspectief Maartenscollege vergroten/afronden gesprekken bestuursovername	gedeeltelijk gerealiseerd	Onderzoek bestuursovername Maartenscollege
Eén ELO voor alle Carmelscholen	gedeeltelijk gerealiseerd	Naar één Elektronische Leeromgeving (ELO)

Doelstellingen 2019 Onderwijs, innovatie en onderzoek	Resultaat 2019	Toelichting in paragraaf
Oprichten platform Onderwijs & Innovatie	gerealiseerd	Platform Onderwijs & Innovatie
Continueren promotietrajecten en diverse andere onderzoeken	gerealiseerd	Lopende promotieonderzoeken e.v.
Doorontwikkelen 'Field Lab' i.s.m. Universiteit Twente	gedeeltelijk gerealiseerd	Field Lab
Organiseren Schoolleidingendag en diverse andere gelegenheden tot ontmoeting en uitwisseling	gerealiseerd	Carmel Schoolleidingendagen
Afronden Leerlabs	gerealiseerd	Leerlabs
Implementatie LiFo	gerealiseerd	LiFo
Landelijke subsidie genereren voor techniekonderwijs	gerealiseerd	Meerjarige subsidieaanvraag voor techniekonderwijs vmbo
Stimuleren en ondersteunen van activiteiten rondom levensbeschouwelijke en morele vorming	gerealiseerd	Levensbeschouwelijke en morele vorming
Verbeteren leerlingbegeleiding	gerealiseerd	Leerlingbegeleiding
Stimuleren profielwerkstukken	gerealiseerd	Carmel Award Profielwerkstukken

Doelstellingen 2019 Onderwijs en huisvesting	Resultaat 2019	Toelichting in paragraaf
Veilige, gezonde en inspirerende voorzieningen bieden, die voldoen aan wet- en regelgeving	gedeeltelijk gerealiseerd	Onderwijs en huisvesting
Planmatig preventief onderhoud uitvoeren	gerealiseerd	Onderwijs en huisvesting
Opstellen beleidsplan Huisvesting & Facilitair	gerealiseerd	Onderwijs en huisvesting
Ontwikkelen format strategisch huisvestingsplan	gerealiseerd	Onderwijs en huisvesting
Ontwikkelen strategisch huisvestingsplan per instelling	gedeeltelijk gerealiseerd	Onderwijs en huisvesting
Plaatsen en installeren zonnestroom op 30 locaties	gerealiseerd	Duurzaamheid en veiligheid

Resultaten Toekomstbestendige Bedrijfsvoering

Een toelichting op de realisatie van deze doelstellingen is te vinden in paragraaf [3.5.2. Bedrijfsvoering](#).

Doelstellingen 2019 Toekomstbestendige Bedrijfsvoering algemeen	Resultaat 2019	Toelichting in paragraaf
Opstarten Kerngroep Toekomstbestendige Bedrijfsvoering	gerealiseerd	Resultaten toekomstbestendige bedrijfsvoering
Opleveren plan van aanpak marktconsultatie systeemoptimalisatie	gerealiseerd	Marktconsultatie Systeemoptimalisatie
Vorbereiden start marktconsultatie	gerealiseerd	Marktconsultatie Systeemoptimalisatie
Ontwerpen en inrichten van 'Afsprakenhuis'	gedeeltelijk gerealiseerd	Resultaten toekomstbestendige bedrijfsvoering
Goedkopere en minder versnipperde secundaire processen	gedeeltelijk gerealiseerd	Resultaten toekomstbestendige bedrijfsvoering

Doelstellingen 2019 ICT	Resultaat 2019	Toelichting in paragraaf
Migratie van Carmelbrede diensten	gedeeltelijk gerealiseerd	Migratie
Inventarisatie technische infrastructuur	gerealiseerd	Migratie
Vorbereidingen aanbesteding 'Connectiviteit' en 'Hosting en virtualisatie'	gerealiseerd	Migratie
Professionalisering afdeling Carmel ICT	gedeeltelijk gerealiseerd	Migratie
Afronden tweede pilot Standaard werkplek	gerealiseerd	Standaard werkplek en migratie naar de Microsoft cloud
Implementatie gedeeltelijk beheerde werkplek	gerealiseerd	Standaard werkplek en migratie naar de Microsoft cloud
Migratie naar Microsoft clouddiensten	gerealiseerd	Standaard werkplek en migratie naar de Microsoft cloud
Aansluiting Carmelscholen op centrale Enterprise-omgeving telefonie	gedeeltelijk gerealiseerd	Gerealiseerde diensten en projecten
Aansluiting alle Carmelscholen op Eduroam	gedeeltelijk gerealiseerd	Gerealiseerde diensten en projecten
Migratie alle Carmelinstellingen naar centrale firewall	gedeeltelijk gerealiseerd	Gerealiseerde diensten en projecten
Standaardisatie printers en volledige centralisatie cloudplatform voor printen	gerealiseerd	Gerealiseerde diensten en projecten
Implementatie wettelijke AVG-verplichtingen	gedeeltelijk gerealiseerd	AVG
Vorbereiden Carmelbrede bewustwordingscampagne AVG/informatieveiligheid	gerealiseerd	AVG

Doelstellingen 2019 Inkoop en facilitaire zaken	Resultaat 2019	Toelichting in paragraaf
Kostenreductie c.q. optimaliseren van doelmatigheid	gedeeltelijk gerealiseerd	Inkoop
Definiëren van prestatie-indicatoren en het kritisch analyseren van resultaten	gerealiseerd	Inkoop
Verder professionaliseren inkoopfunctie	gerealiseerd	Inkoop
Meer doelmatig en maatschappelijk verantwoord inkopen	gerealiseerd	Inkoop
Verder uitbreiden automatisch bestellen	niet gerealiseerd	Inkoop
Ontwikkelen facilitair beleid	gerealiseerd	Facilitaire zaken
Verder professionaliseren contract- en leveranciersmanagement	gerealiseerd	Facilitaire zaken

Doelstellingen 2019 HR	Resultaat 2019	Toelichting in paragraaf
Herijken en bijstellen (nieuw) strategisch HR-beleidsplan en HR-agenda	gedeeltelijk gerealiseerd	Herijking strategisch HR-beleid en HR-agenda
Duurzaam implementeren strategische personeelsplanning	gerealiseerd	Strategische personeelsplanning
Aanbieden en verder ontwikkelen professionaliseringstrajecten voor eindverantwoordelijk schoolleiders, leidinggevers, LB/LC/LD-docenten	gerealiseerd	Professionele ontwikkeling
Inventarisatie loopbaanbeleid OOP	gerealiseerd	OOP
Faciliteren van portfoliotrajecten voor OOP-medewerkers	gerealiseerd	OOP
Aanbieden masterclasses voor alle Carmelmedewerkers	gerealiseerd	Masterclasses en themabijeenkomsten
Carmelbrede deelname in Opleidingsscholen	gedeeltelijk gerealiseerd	Opleidingsscholen
Accreditatie NVAO voor Opleidingsschool Part2	gerealiseerd	Opleidingsscholen
Reductie verzuim	niet gerealiseerd	Duurzame inzetbaarheid, vitaliteit en mobiliteit
Terugdringen verzuim tot onder sectorgemiddelde	niet gerealiseerd	Duurzame inzetbaarheid, vitaliteit en mobiliteit
Vaststellen vernieuwd gezondheidsbeleid	gerealiseerd	Duurzame inzetbaarheid, vitaliteit en mobiliteit
Pilot vitaliteitsscan	gerealiseerd	Duurzame inzetbaarheid, vitaliteit en mobiliteit
Afronden aanbesteding Arbodienstverlening	gerealiseerd	Duurzame inzetbaarheid, vitaliteit en mobiliteit
Opstarten Carmelbrede beleidsvorming over mobiliteit	gedeeltelijk gerealiseerd	Duurzame inzetbaarheid, vitaliteit en mobiliteit

Risico's

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



Een beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden is te vinden in [paragraaf 3.3.2](#).

Financiële resultaten

Het exploitatieresultaat over 2019 (€ 7.527.000 positief) is aanzienlijk beter dan vooraf was begroot (€ 836.000). Deze positievere uitkomst wordt grotendeels veroorzaakt door de twee hieronder genoemde factoren:

- In december 2019 is een aanvullende bekostiging van € 5.621.000 ontvangen die voortgekomen is uit het Convenant 'extra geld voor werkdrukverlichting en tekorten onderwijspersoneel in het funderend onderwijs 2020–2021'. Door OCW is aangegeven dat deze middelen in 2020 en 2021 besteed dienen te worden. In dat kader is voor deze post via de resultaatverdeling een aparte *Bestemmingsreserve werkdrukverlichting* gevormd.
- In de begroting veronderstelden we dat de personele lumpsumvergoedingen in 2019 met 2,65% zou stijgen. Medio 2019 bleek dat deze verhoging 3,33% bedraagt, mede omdat verwacht werd dat tegenover deze hogere lumpsumvergoeding in 2019 extra uitgaven voortkomend uit de cao-onderhandelingen zouden komen te staan. De VO-raad gaf aan dat hierbij mogelijk gedacht moest worden aan een éénmalige uitkering aan medewerkers in het najaar 2019. Doordat de cao-onderhandelingen ultimo 2019 nog niet waren afgerond, kan jaarrekeningtechnisch deze verwachte uitgave niet ten laste van 2019 worden verantwoord. Daarom hebben wij de verwachte omvang van deze extra cao-last ad € 1.963.000 via de resultaatverdeling toegevoegd aan een separate Bestemmingsreserve cao. Deze bestemmingsreserve zal in 2020 ingezet worden ter dekking van de hogere kosten van de nieuwe cao.

Indien geabstraheerd wordt van deze twee bijzondere posten, komt het exploitatieresultaat uit op € 56.000 negatief, wat slechter is dan begroot. Dit verklaren we doordat met name op het gebied van personele- en huisvestingskosten de begroting licht is overschreden. In de jaarrekening gaan we in [hoofdstuk 5](#) nader in op deze verschillen.

3.2 Visie en besturing

3.2.1. Inleiding

Onze besturingsfilosofie gaat uit van subsidiariteit: dat wat op het niveau van onze instellingen gedaan kan worden, moet daar ook kunnen plaatsvinden. De eindverantwoordelijkheid ligt bij het College van Bestuur, maar onze scholen beschikken over een ruim mandaat.

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 met Carmelcollega's uit alle windstreken vindt uitwisseling plaats van kennis en ervaring.

Ook buiten de organisatie nemen we deel aan samenwerkingsverbanden en staan we in contact met onderzoeksinstituten en relevante kennisinstellingen. Met de 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.

Met de vier grote landelijke schoolbesturen organiseren we regelmatig een visitatiebijeenkomst, waar we gezamenlijk reflecteren op een door één van de besturen voorbereid thema.

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. Scholen kunnen indien nodig terugvallen op ondersteuning vanuit het Carmelcollectief.

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 49 schoollocaties verzorgen onze scholen praktijkonderwijs, vmbo, mavo, havo, vwo en gymnasium. Circa 4.200 medewerkers begeleiden zo'n 35.400 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 ontleen wij een visie op onderwijs 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](#). Met onze kernwaarden als vertrekpunt willen we onze leerlingen in onze scholen toerusten voor de best mogelijke start van de rest van hun leven. We willen ze daarbij verder brengen dan alleen tot goede resultaten in basisvakken, want kennis is in onze visie immers maar de helft: we 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.

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 onze [statuten](#).

In het verslagjaar bestond het College van Bestuur uit voorzitter mevrouw K. van Oort MSM en de heer drs. F. Mobach.

Naam	Nevenfuncties	Bezoldiging
K. van Oort MSM	Voorzitter Stichting tot Steun aan het Voortgezet Onderwijs	Nee
	Voorzitter Stichting Huisvesting Internationaal Onderwijs Noord Nederland	Nee
	Voorzitter werkgroep Actualisatie Code Goed Onderwijsbestuur	Ja*
	Lid Tias Adviesraad MPM/MME	Nee
	Lid Cito Adviesraad PO-VO	Ja*
	Lid werkgroep Krimp en Ontgroening VO-raad (vanaf zomer 2019)	Nee
	Lid klankbordgroep Katholiek Onderwijs Verus	Nee
	Lid Raad van Toezicht Pieterskerk Leiden	Nee
Drs. F.H. Mobach	Voorzitter bestuur SamenSOM	Ja*
	Voorzitter Losserse Wieler Club	Nee
	Lid bestuur Stichting tot Steun aan het Voortgezet Onderwijs	Nee
	Lid bestuur Stichting Huisvesting Internationaal Onderwijs Noord Nederland	Nee
	Lid ledenadviesraad VO-raad	Nee
	Lid werkgroep Krimp en Ontgroening VO-raad (tot zomer 2019)	Nee
	Lid bestuur Coöperatie Samen Innoveren/Inkopen/ICT voor Onderwijs Nederland U.A.	Ja*
	Lid Raad van Toezicht van De Twentse Zorgcentra	Ja

* Vergoeding wordt uitgekeerd aan Carmel

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 is in handen van onze Raad van Toezicht. De Raad ziet toe op het Carmelbestuur; de leden van het College worden door de Raad geworven en aangesteld. De werkwijze van de Raad van Toezicht is vastgelegd in het Reglement Raad van Toezicht; dit reglement actualiseren wij met enige regelmaat waar nodig.

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	Dhr. mr. H.M.C.M. van Oorschot (1952)
Rol in RvT	Voorzitter RvT (per 17-04-2019) Voorzitter Renumeratiecommissie Lid Commissie Identiteit
Benoeming	April 2019, aftredend in 2022 en herbenoembaar
Hoofdfunctie	n.v.t.
Nevenfuncties	Voorzitter RvC Lycias Adviseurs BV (tot 1 oktober 2019) Lid RvT Elizabethziekenhuis Tilburg Voorzitter bestuur Stichting Peerke Donders Tilburg Voorzitter jury Gastvrijheidsawards Brabant Lid RvC Rabobank Tilburg e.o. (per 1 april 2019)

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

Naam	Dhr. prof. dr. C. Bakker (1963)
Rol in RvT	Voorzitter Commissie Identiteit
Benoeming	Oktober 2018, aftredend in 2021 en herbenoembaar
Hoofdfunctie	Hoogleraar 'Levensbeschouwelijke vorming' Universiteit Utrecht Lector 'Normatieve Professionalisering' Hogeschool Utrecht
Nevenfuncties	Onderwijsadviseur/begeleider Utrechtse Adviesgroep voor Identiteit, Levensbeschouwing en Onderwijs Vicevoorzitter Raad van Toezicht Hogeschool I-Pabo Amsterdam Lid Bestuur van Het Haagsche Genootschap Lid Adviescommissie PO-raad

Naam	Prof. dr. F.L.J.M. Brand-Gruwel (1964)
Rol in RvT	Voorzitter Commissie Kwaliteit Onderwijs Leraren
Benoeming	December 2019, aftredend in 2022 en herbenoembaar
Hoofdfunctie	Decaan van de faculteit Psychologie en Onderwijswetenschappen (tot 1 september 2019) Open Universiteit Lid College van Bestuur Zuyd Hogeschool (per 1 september 2019) Hoogleraar Onderwijswetenschappen Open Universiteit
Nevenfuncties	Lid Bestuur RINO Zuid Lid Bestuur Interuniversitair Centrum voor Onderwijswetenschappen Lid Wetenschappelijke adviesraad Master Passend Meesterschap (Radiant) Lid Stuurgroep Afstemming Nascholing in het Onderwijs Lid Intersectoraal overleg stimuleren kennisdeling Lid 'Learning community' Onderwijsinnovatie Lid DSW-overleg (Decanen Sociale Wetenschappen) Lid Stuurgroep Academische werkplaats Hogeschool Iselinge Lid VIN-overleg Coördinator themagroep 'Curriculum Development and Instructional Design' van het ICO Lid Adviesraad Beroepsvereniging van Onderwijsmediathecarissen in het Onderwijs (BMO) Adviseur Hogeschool Leiden Onderwijskundige ontwerpprincipes in de praktijk Lid Adviesraad Onderzoek van Hogeschool De Kempel Lid Adviesraad Onderzoek van Hogeschool Iselinge Lid Adviesraad De Bibliotheek op School

Naam	Dr. L.J.F. Cornelissen (1977)
Rol in RvT	Lid Commissie Kwaliteit Onderwijs Leraren
Benoeming	Oktober 2019, aftredend in 2022 en herbenoembaar
Hoofdfunctie	Associate professor en programmagroep leider Onderwijswetenschappen, Universiteit van Amsterdam Affiliated Lecturer, Faculty of Education, University of Cambridge Lector Educational Sciences and Innovation, Joint training institute of the Dutch judicial system and the Public Prosecution Service (SSR)
Nevenfuncties	Lid van de Wetenschappelijke Raad, Master Professioneel Meesterschap, Hogeschool van Amsterdam. Lid van de wetenschappelijke adviesraad van NSO-CNA Leiderschapsacademie Diemen

Naam	Dhr. drs. F.C. Gronsveld (1961)
Rol in RvT	Lid Auditcommissie
Benoeming	Oktober 2016, aftredend in 2022 en herbenoembaar
Hoofdfunctie	Voorzitter College van Bestuur STC-Group
Nevenfunctie	Bestuurslid Stichting Examens in Transport en Logistiek (ESTEL)

Naam	Dhr. prof. dr. O.C. van Leeuwen RA (1961)
Rol in RvT	Voorzitter Auditcommissie (per 17-04-2019)
Benoeming	April 2019, aftredend in 2022 en herbenoembaar
Hoofdfunctie	Partner Improven Hoogleraar Bestuurlijke Informatieverzorging Vrije Universiteit Amsterdam
Nevenfuncties	Extern lid Examencommissie IBE Hogeschool Utrecht Voorzitter RvA The Way Forward Voorzitter van het College van Kerkrentmeesters van de Protestantse Gemeente Maarssen Penningmeester MAB

Voor de volledigheid hierbij ook de namen, functies en nevenfuncties van de in 2019 afgetreden leden van de Raad van Toezicht:

Naam	Mw. drs. C.G.W.G. Oirbons MME (1961)
Rol in RvT	Lid Commissie Kwaliteit Onderwijs en Leraren
Benoeming	November 2017, aftredend in 2020; afgetreden in 2019
Hoofdfunctie	Lid College van Bestuur ROC Rijn IJssel
Nevenfuncties	Voorzitter Platform Passend Onderwijs MBO Raad Voorzitter Stuurgroep Passend Onderwijs MBO Raad Lid Bestuur Stichting Consortium Beroepsonderwijs Lid Raad van Advies Stichting Studie en Handicap Lid Bestuur SOSO/Onderwijsconsulenten

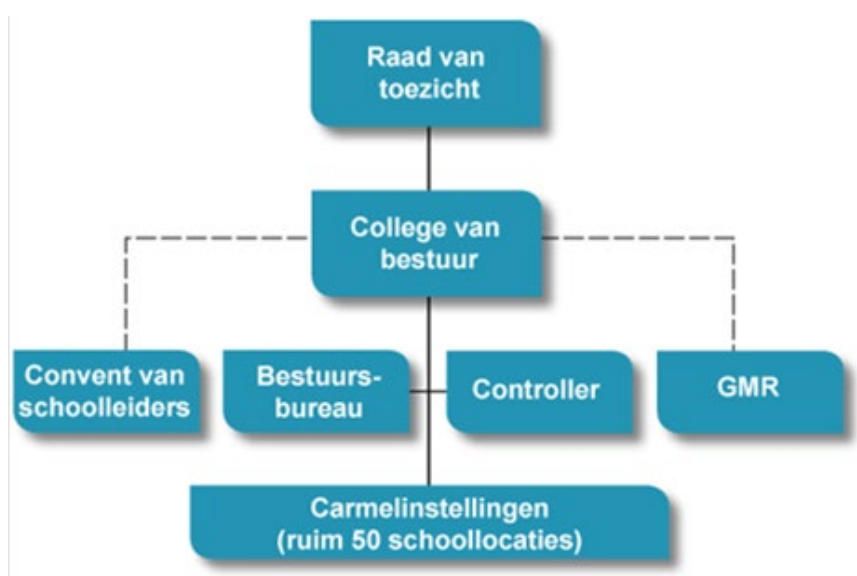
Naam	Dhr. prof. dr. L. Paape RA RO CIA (1956)
Rol in RvT	Voorzitter Auditcommissie
Benoeming	Oktober 2010, herbenoemd in 2016, aftredend in 2019 en niet herbenoembaar
Hoofdfunctie	Hoogleraar Corporate Governance Nyenrode Voorzitter Nyenrode Corporate Governance Instituut
Nevenfuncties	Lid Raad van Toezicht 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 Voorzitter Raad van Commissarissen Univé Dichtbij BV Voorzitter Raad van Toezicht SNS Reaal Pensioenfonds

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	Lector 'Innovatief en effectief onderwijs' Saxion Hogeschool
Nevenfuncties	Lid Raad van Toezicht Concordia Lid Raad van Toezicht Stichting Consent

Beloningsbeleid Bestuur en Raad van Toezicht

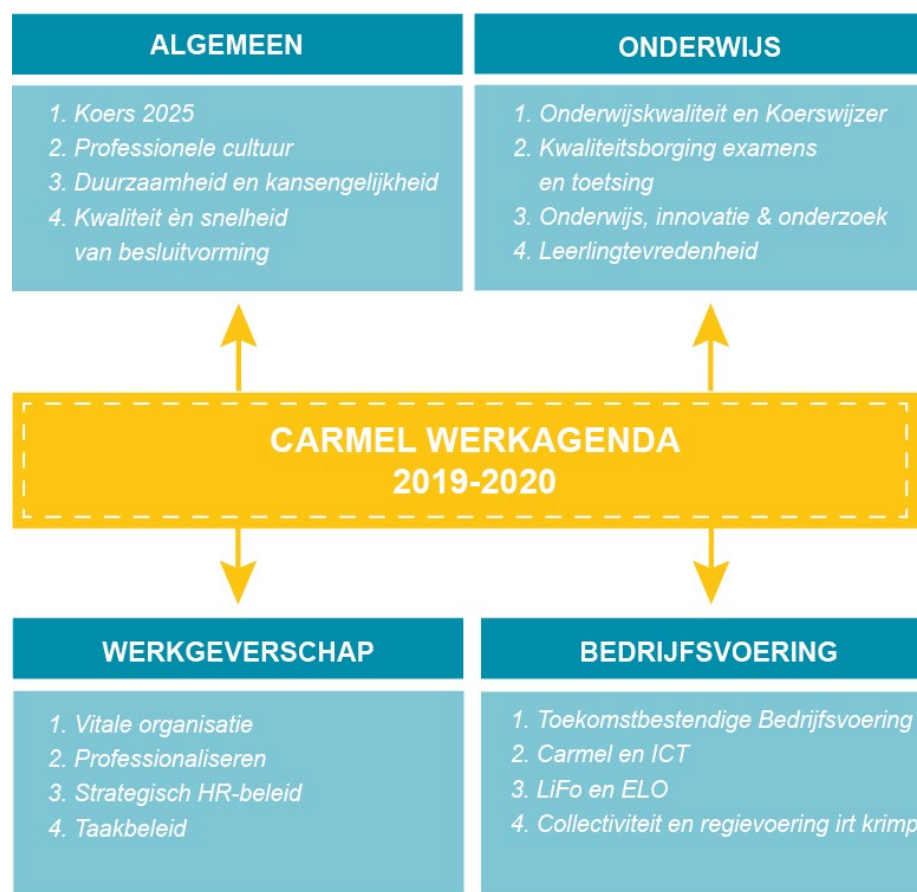
Het College van Bestuur wordt beloond in overeenstemming met de cao Bestuurders VO 2018/2019. De beloning van de Raad van Toezicht is gebaseerd op de ingeschatte feitelijke omvang van de afzonderlijke functies, waarbij een dagtarief wordt gehanteerd in overeenstemming met het maximum van de Wet Normering Topinkomens gekoppeld aan de inschaling van het College van Bestuur.

Governancestructuur



Carmelwerkstructuur

De verbondenheid van onze scholen komt voor een belangrijk deel tot uitdrukking via onze Carmelwerkstructuur: al dan niet geformaliseerde/geïstitutionaliseerde 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: het Beraad Onderwijs, het Beraad Werkgeverschap en het Beraad Bedrijfsvoering. Zitting hierin hebben schoolleiders (eindverantwoordelijk en leden centrale directie), leden van het Managementteam van het bestuursbureau en leden van het College van Bestuur zitting. De beraden adresseren vooral beleidsontwikkelingen verder; inhoudelijk advies en beleidsvoorbereidend werk vindt plaats vanuit het bestuursbureau.



Vanuit het College van Bestuur en de Carmelwerkstructuur van Convent en Beraden is een duidelijke prioritering en afstemming van de speerpunten in de vorm van de Carmel Werkagenda. Hierdoor is duidelijker welke koers wij varen en kan er ook meer op dezelfde manier vormgegeven worden aan het proces van de ingezette ontwikkeling. Vanuit de beradenstructuur is aan elk onderwerp een eigenaar gekoppeld en een opdrachtformulering uitgewerkt. In de uitwerking zetten we vooral in op de professionals in de kolom, zodat het beeld van de professionele cultuur zichtbaar wordt. De Carmel Werkagenda 2018-2019 staat vermeld in paragraaf [3.5.2. Bedrijfsvoering](#).

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 bezoekt het CvB alle instellingen en samen met de eindverantwoordelijke schoolleiders en het team van locatiedirecteuren/teamleiders bespreken zij de voortgang van de instelling. Datzelfde gebeurt met het managementteam van het bestuursbureau. De gesprekken worden gevolgd door een individueel functioneringsgesprek met de eindverantwoordelijke schoolleider. Ter voorbereiding leveren zij een zelfevaluatie aan met een vorm van 360 graden feedback. Van elk gesprek wordt verslag opgemaakt, waarna in een managementbrief doelstellingen en afspraken over en weer worden vastgelegd. In de gesprekken leggen we nadrukkelijk de verbinding met Koers door gerichte, generieke vragen hierover te stellen, die een sterke relatie hebben met Koersdoelstellingen, het schoolplan en de bedrijfsvoering. Naar aanleiding van het gesprek worden de afspraken schriftelijk vastgelegd. In de eerste gespreksronde komen o.a. de volgende thema's aan de orde: Koers 2020, kwaliteit van examens, leiderschapsontwikkeling, secundaire processen. In de najaarsronde ligt de nadruk op de "harde" onderwijskwaliteit en het vermogen om effectieve invloed op het resultaat te hebben.

Medezeggenschap

Iedere Carmelschool heeft een eigen Medezeggenschapsraad (MR), waarin medewerkers, ouders en leerlingen vertegenwoordigd zijn. Daarnaast kozen enkele Carmelscholen 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 College van Bestuur.

De GMR heeft een rol en verantwoordelijkheid in de besluitvorming over bovenschools beleid. De GMR heeft enkele commissies, bijvoorbeeld voor het organiseren van studiedagen (in 2018 was dat de Docentendag). Bij belangrijke aanbestedingen heeft de GMR zitting in aanbestedingscommissies. De GMR brengt advies uit over benoemingen in de Raad van Toezicht, en had een rol en functie in de wervingsprocedure.

Leden van de GMR bieden we bij entree een [scholingstraject](#), in samenwerking met de AOOb.

3.2.4. Naleving branchecode

Code "Goed Onderwijsbestuur VO"

De "Code Goed Onderwijsbestuur VO 2019" is het voor de sector VO geldende kader voor het realiseren van een goed bestuur in het voortgezet onderwijs. Het spreekt voor zich dat wij ons aan de Code verbinden en voldoen aan de regels en richtlijnen.

Wel dient hierbij te worden opgemerkt dat in onze statuten voor leden van de Raad van Toezicht een maximale zittingstermijn is vastgelegd van drie keer een termijn van drie jaar. In de Code is een totale maximale zittingstermijn voor leden van de Raad van Toezicht opgenomen van acht jaar, waarbij per periode van vier jaar wordt benoemd. Bij een volgende wijziging van de statuten zal deze maximale zittingstermijn conform de bepalingen in de Code worden aangepast. Tot die tijd is een afwijking van één jaar qua maximale zittingsperiode niet materieel naar de mening van de Raad van Toezicht.

De Code gaat uit van de volgende vier principes: verantwoordelijkheid, professionaliteit, integriteit en openheid. Deze principes kennen een 'pas toe én leg uit' karakter. Het College van Bestuur en de Raad

van Toezicht maken in hun handelen zichtbaar hoe zij de Code toepassen. Dit betekent ook dat het College van Bestuur, de Raad van Toezicht en de GMR over deze principes het gesprek met elkaar voeren.

Naast de bovengenoemde branchecode gelden de volgende beleidsstukken en reglementen:

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

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

Uitvoering van taken, wijze van ondersteuning en advisering bestuur

Participatief toezicht

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

De Raad hanteert een werkwijze die ze kenmerkt als 'participatief toezicht'. Dat betekent dat, met inachtneming van verantwoordelijkheden en rollen, de Raad in een vroegtijdig stadium betrokken kan worden bij gedachtenontwikkeling rondom een beperkt aantal strategische onderwerpen. Over deze onderwerpen vinden dan op de goede momenten open gesprekken plaats: reflectief en ondersteunend.

Participatief toezicht wordt zichtbaar en merkbaar in een aantal opdrachten:

- 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.

Samenstelling

De Raad bestaat uit ten minste vijf en maximaal negen personen. Een lid van de Raad van Toezicht wordt voor een periode van drie jaar benoemd en kan tweemaal voor dezelfde periode worden herbenoemd. In het verslagjaar zijn bij wervingsprocedures steeds leden van het College van Bestuur, het bestuur van de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad en het bestuur van het Convent van Schoolleiders als adviseur actief betrokken.

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

Vergaderingen

De Raad vergadert in het algemeen vijf keer per jaar met het College van Bestuur. Verder houdt de Raad een jaarlijkse evaluatievergadering, deels onderling en deels gezamenlijk met het College van Bestuur. De vergaderingen worden voorbereid door het College van Bestuur 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 en haar commissies worden ambtelijk en secretarieel ondersteund vanuit het bestuursbureau.

Commissies

De Raad van Toezicht kent een aantal commissies, te weten de Auditcommissie, de Remuneratiecommissie, de Commissie Kwaliteit Onderwijs en Leraren en de Commissie Identiteit. De commissies stellen de Raad in staat om het toezicht op de onderscheiden deelgebieden grondig voor te bereiden en de informatievoorziening naar de Raad te verbreden. Tegelijk zijn commissiebijeenkomsten momenten van inhoudelijke verkenning, feedback en advies. Aan bijeenkomsten van de commissies nemen ook de leden van het College van Bestuur en in een aantal gevallen vertegenwoordigers uit de kring van schoolleiders deel.

Overige contactmomenten

De voorzitter en vicevoorzitter van de Raad voeren geregeld informeel overleg met de bestuurders. Verder overleggen zij een- of tweemaal per jaar met het dagelijks bestuur van de GMR en met het dagelijks bestuur van het Convent van Schoolleiders. Ook bezoeken voorzitter en vicevoorzitter eenmaal per jaar een voltallige GMR-vergadering, inclusief de overlegvergadering de GMR met het College van Bestuur.

De voorzitter van de Auditcommissie heeft geregeld informeel overleg met het lid van het College van Bestuur, dat de portefeuille Bedrijfsvoering beheert. Belangrijkste onderwerp van gesprek is dan ook de verdere ontwikkeling van de bedrijfsvoering van de Stichting en de Carmelscholen.

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](#)).

Resultaten van handelen in 2019

Bezetting Raad van Toezicht

In het verslagjaar vergaderde de Raad vijf keer. Er waren veel mutaties in de Raad gedurende het verslagjaar: tot april was er geen voorzitter en nog eens 3 personen verlieten de Raad in de loop van het jaar. Er werden gelukkig ook 3 nieuwe leden benoemd, waardoor de Raad eind 2019 weer beschouwd wordt als “op volle sterkte zijnde”.

In de zomer van 2019 heeft mevrouw drs. C.G.W.G. Oirbons haar lidmaatschap van de Raad van Toezicht neergelegd en de Raad verlaten in verband met het aanvaarden van de functie van bestuurder bij Het Baken in Almere.

In oktober 2019 verlieten mevrouw dr. J.I.A. Visscher-Voerman en de heer prof. dr. L. Paape RA RO CIA de Raad vanwege het expireren van hun termijn.

De heer mr. H.M.C.M. van Oorschot was voorzitter sinds april 2019 en mevrouw mr. R.H.M. Jansen MPA was vicevoorzitter. Laatstgenoemde zat de vergaderingen van februari en juni 2019 voor, bij afwezigheid van de voorzitter. De heer prof. dr. C. Bakker bekleedde de Kwaliteitszetel in die de Orde van Karmelieten toekomt op grond van de statuten. De heer drs. F. Gronsveld werd herbenoemd en was ook lid van de Auditcommissie.

In april 2019 is de heer prof. dr. O.C. van Leeuwen RA benoemd als lid Raad van Toezicht en per 1 juli 2019 ook als voorzitter van de Auditcommissie.

In oktober werd de heer dr. L.J.F. Cornelissen benoemd als nieuw lid met de portefeuille Onderwijs. Per 19 december 2019 is mevrouw prof. dr. F.L.J.M. Brand-Gruwel benoemd in de Raad van Toezicht met de portefeuille 'Organisatiekunde en Arbeidsverhoudingen', met instemming van de GMR.

Beoordeling functioneren College van Bestuur

De Raad van Toezicht stelt de leden van het College van Bestuur aan. De Raad beoordeelt jaarlijks het functioneren van het College. De Renumeratiecommissie, op dat moment bestaande uit de vicevoorzitter Raad van Toezicht en de voorzitter Auditcommissie, voerde in het verslagjaar een individueel beoordelingsgesprek met de leden van het College van Bestuur. Voorafgaand aan het beoordelingsgesprek voerde de Commissie feedbackgesprekken met de voorzitter van het Managementteam bestuursbureau, het bestuur van het Convent van Schoolleiders en het bestuur van de GMR. De leden van het College van Bestuur leverden een zelfevaluatieverslag aan bij de renumeratiecommissie. Deze elementen vormden gezamenlijk de voornaamste ingrediënten van het beoordelingsgesprek.

Buiten de aanwezigheid van het College is de Raad door de Renumeratiecommissie geïnformeerd over dat wat in de ronde van feedbackgesprekken aan de orde is geweest. De conclusie daaruit en uit de beoordeling door de Raad was dat het College goed heeft gefunctioneerd.

Beoordeling functioneren Raad van Toezicht

Vanwege de vele mutaties en de niet volledige bezetting in de Raad is in dit verslagjaar het functioneren van de Raad niet geëvalueerd. In november 2020 zal de nieuwe evaluatie plaatsvinden.

Werkbezoeken

De Raad heeft in februari een werkbezoek gebracht aan Het Hooghuis in Oss en in april aan het Carmelcollege Gouda. Hierbij zijn gesprekken gevoerd met leerlingen, docenten en schoolleiding. Daarnaast bezocht een afvaardiging van de Raad in april de Carmel Schoolleidingendag en een (deel van) een Carmel Journey.

Belangrijkste vraagstukken

In het verslagjaar is ruimte geweest voor thematisch gesprek. Voorafgaand aan iedere vergadering is dit voorbereid door de ambtelijk secretaris, in samenspraak met het College van Bestuur. De volgende onderwerpen kwamen in het verslagjaar in thematische bespreking aan de orde:

- Secundaire processen;
- Koers 2025;
- Havo;
- Ouderbijdrage;
- Begroting.

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

- Diverse procedures, profielschetsen en (her)benoemingen; onder andere voorzitter Raad van Toezicht, de kwaliteitszetel in de Raad vanuit de Orde van Karmelieten, lid Raad van Toezicht met profiel Onderwijs, lid Raad van Toezicht met profiel Organisatiekunde en arbeidsverhoudingen, voorzitter Auditcommissie, enkele eindverantwoordelijk schoolleidersposities;
- Functioneren College van Bestuur, managementgesprekken tussen CvB en de eindverantwoordelijk schoolleiders;
- Bedrijfsvoering/financiële zaken: oprichting Kerngroep Toekomstbestendige Bedrijfsvoering, ziekteverzuim, btw-plicht RvT-leden, krimp;
- Jaarverslag 2018, meerjarenbegroting 2020-2024 en begroting 2020;
- Koers 2025: Mid Term Review, Carmel Koersdialogen/MeetUps, Carmel Journeys;
- 'Koerswijzer' en AVG;
- Borging kwaliteit proces eindexamens, werkgroep Schoolexamens, Onderwijsinspectie;
- Onderzoek bestuursoverdracht Maartenscollege;
- Nieuwe Code Goed Bestuur, WNT;
- Identiteit en waardengericht onderwijs;
- Onderwijsinnovatie: leerlabs, LiFo;
- Duurzaamheid: zonnepanelen.

In 2019 is afgesproken om in 2020 op basis van de Governancecode het beleidskader voor het toezicht te actualiseren. Dit zal in 2020 worden vastgesteld. In het verlengde hiervan heeft de Raad eveneens besloten om voor haar commissies reglementen op te stellen, die ook in 2020 zullen worden vastgesteld.

Hengelo, 17 juni 2020
De Raad van Toezicht,

dhr. mr. H.M.C.M. van Oorschot (voorzitter)
mw. mr. R.H.M. Jansen MPA (vicevoorzitter)
dhr. prof. dr. C. Bakker
mw. prof. dr. F.L.J.M. Brand-Gruwel
dhr. dr. L.J.F. Cornelissen
dhr. drs. F. Gronsveld
dhr. prof. dr. O. van Leeuwen RA

3.2.6. Omgeving

Horizontale verantwoording

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

Alle Carmelscholen hebben ouder- en leerlingenvragen, en zij hebben contact met hun lokale gemeenschap. Bijvoorbeeld via lokale adviesraden, waarin vertegenwoordigers van bijvoorbeeld het lokale bedrijfsleven of maatschappelijke dienstverlening zijn vertegenwoordigd. Soms bezoekt het CvB op uitnodiging een bijeenkomst.

Naast deze lokale vormen van horizontale verantwoording voert het College van Bestuur periodiek overleg met de (bovenschoolse) GMR. Deze bestaat uit een afvaardiging van medewerkers, leerlingen en ouders.

In meer algemene zin vinden we verscheidene vormen van horizontale verantwoording: de gegevens over de kwaliteit van alle Carmelscholen zijn terug te vinden op de website van [Scholen op de kaart](#) (onderdeel van [Vensters](#)). Horizontale verantwoording is ook onderdeel van onze communicatiestrategie; via mediakanalen als Twitter, Facebook, LinkedIn en het periodiek verschijnende [Carmel Magazine](#) geven wij inzicht in de manier waarop Carmelbeleid (Koers 2020) vorm krijgt in de praktijk van de scholen. Hierbij lichten we zoveel mogelijk het verband toe tussen het beleid zelf en de totstandkoming ervan in de praktijk via het samenspel tussen scholen en bestuursbureau, scholen onderling en/of stakeholders en partners en in de Carmelwerkstructuur. Met name via de social mediakanalen is er online constant interactie en verbinding mogelijk.

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

Klachten

(Ex)-leerlingen, ouders/voogden/verzorgers van een minderjarige (ex)-leerlingen, personeelsleden, vrijwilligers die werkzaamheden verrichten voor Carmel, en/of personen die anderszins deel uitmaken van de school, kunnen klachten uiten over gedragingen en beslissingen (of het uitblijven ervan) van het College van Bestuur, de schoolleiding en iedereen die verder in en voor de school werkzaam is. Mocht zich op de school een klacht zoals hiervoor aangeduid voordoen, dan behandelen wij deze op passende wijze. In de regel zullen klachten van eenvoudige aard zijn en binnen de school tussen betrokkenen worden opgelost.

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

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

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

Drie klachten leidden tot een hoorzitting in 2019:

- Klacht over gedrag mentor en begeleiding dyslexie (deels gegrond)
- Klacht over begeleiding van een leerling (deels gegrond)
- Klacht over weigeren plaatsing in 4 vmbo (ongegrond).

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

Datalekken en beveiligingsincidenten

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

In 2019 zijn er 11 beveiligingsincidenten besproken met de FG. Dit heeft geresulteerd in het melden van 5 datalekken bij de AP. De AP heeft naar aanleiding van de meldingen geen aanleiding gezien tot het nemen van maatregelen.

Aard van het incident	Afhandeling	Gemeld bij de AP
Toegang verkregen tot een mailbox via een phishingmail	Wachtwoord gereset	Nee
Herkansingenrooster onbedoeld gedeeld met alle ouders van de betreffende leerlingen	Betrokkenen geïnformeerd	Ja
Link op internet met namen van leerlingen	Link verwijderd	Ja
Toegang verkregen tot wachtwoorden van docenten en leerlingen van een instelling.	Technische maatregelen genomen	Ja
BHV-certificaten verkeerd verstuurd	Organisatorische maatregelen genomen	Nee
Verkeerd verzonden e-mail met toegangsgegevens voor Somtoday	Wachtwoord gewijzigd	Nee
Onbedoelde publieke publicatie op internet van een document met leerlingnamen	Publicatie gestopt	Ja
Beveiligingsincident omtrent een applicatie	Technische maatregelen genomen	Ja
Beveiligingsincident Entree Federatie Kennisnet	Technische maatregelen genomen	Nee
Beveiligingsincident omtrent inloggegevens	Technische maatregelen genomen	Nee
Onjuiste autorisatie van een personeelsdossier	Technische en organisatorische maatregelen genomen	Nee

3.3 Risicomanagement

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

Risicomanagement vormt al een groot aantal jaren een belangrijke pijler in ons besluitvormingsproces. 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.

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

Bij de jaarlijkse herijking van risico's kijken we 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 maken we daarnaast een doorrekening van het minimaal benodigde weerstandsvermogen om de gesignaleerde risico's af te dekken.

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

Bij onze financiële beheersing maken wij daarbij gebruik van onderstaand instrumentarium.

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

Het beleid op strategisch en tactisch niveau is vooral gericht op doorontwikkeling van onze scholen. Wij hebben echter ook ons financiële beleid geformaliseerd. Enerzijds betreft dit de vastlegging van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van alle organen binnen de Stichting (Raad van Toezicht, Auditcommissie, College van Bestuur en Convent van Schoolleiders); anderzijds is hierin de mandatering van de resultaatverantwoordelijkheid van de schoolleiding geregeld en is de

bovenschoolse fondsenstructuur vormgegeven. Daarnaast gelden er aparte statuten voor de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van het bestuursbureau en Stichtingscontrol en beschikt de Stichting over een [Treasurystatuut](#). Het financiële beleid en de treasury beschrijven we in de volgende pagina's. Tenslotte zijn de administratieve organisatie en maatregelen van interne beheersing schriftelijk vastgelegd, onder andere in een Accounting manual.

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

Het mandaat voor de meeste beslissingen ligt meestal bij de leiding van de individuele instellingen. Bijvoorbeeld over personeelsmutaties en inkopen in het kader van resultaatverantwoordelijk management. De registratie van veel processen (personeels- en salarisadministratie, financiële administratie en verslaglegging, betalingsverkeer) sturen we echter centraal aan, waarbij we zoveel mogelijk Carmelbreed uniforme werkwijzen en systemen hanteren, zonder daarbij de specifieke lokale context uit het oog te verliezen.

Vanuit deze centrale registraties, die op het bestuursbureau plaatsvinden, genereren we maandelijks formatiebewakingsoverzichten, waarin we begrote en werkelijke formatie en loonkosten met elkaar vergelijken en verschillen analyseren. Daarnaast werken we in de financiële administratie met door de scholen voorbereide maandafsluitingen en trimesterrapportages. De trimesterrapportages bevatten tevens een eindejaarsprognose, waardoor we tijdig kunnen bijsturen op eventuele afwijkingen van de begroting. Uiteraard sluiten we de rapportagecyclus af met een jaarrekening, die op stichtingsniveau onderhevig is aan accountantscontrole. De hierboven beschreven rapportagedocumenten brengen we zowel op stichtingsniveau als op het niveau van de afzonderlijke Carmelinstellingen uit en zijn onderdeel van de periodieke managementgesprekken.

In Control Statement

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. In Nederland is er bij onderwijsinstellingen nog relatief beperkt ervaring met 'In Control Statements' en met het naar buiten brengen daarvan. Wij zijn continu bezig met het beheersen en verbeteren van onze bedrijfsprocessen in het licht van het realiseren van onze organisatiedoelstellingen en we zijn daarover regelmatig in gesprek met onze schoolleiders.

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

3.3.2 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 € 41,0 miljoen aangehouden dient te worden (vorig jaar: € 38,6 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.

Ten tijde van het actualiseren van de risico-inventarisatie werd de wereld nog niet geconfronteerd met het Coronavirus; de mogelijke effecten hiervan zijn daarom niet in onderstaande overzichten opgenomen.

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:

- Onvoldoende functionerende medewerkers;
- Onvoldoende kunnen inspelen op de (financiële) gevolgen van Passend Onderwijs;
- Niet/onvoldoende kunnen inspelen op de afnemende personeelsbehoefte als gevolg van leerlingendaling.

Als we de risico-inventarisatie van de scholen inbedden in de meer 'top-down' ingestelde Carmelbrede inventarisatie, ontstaat voor de Stichting als geheel de volgende top-10:

1. Strategische huisvestingsrisico's en tegenvallers in bouw- en renovatieprojecten;
2. Overdracht locatie(s) in verband met structurele exploitatietekorten;
3. Onvoldoende kunnen anticiperen op de leerlingendaling tot 2032;
4. Kosten secundaire processen onvoldoende flexibel;
5. Sluiting van locatie/instelling;
6. Strategische personeelsrisico's bij het onderwijzend personeel;
7. Persoonlijk/eigentijds/veilig onderwijs komt niet van de grond;
8. Te lage inschatting van de risico's door de schoolinstellingen;
9. Onvoldoende functionerende medewerkers;
10. Onvoldoende kunnen inspelen op de (financiële) gevolgen van Passend Onderwijs;

De eerste vijf risico's, die tezamen circa 47% van het hierboven genoemde benodigde weerstandsvermogen van ruim € 41 miljoen beslaan, lichten we hieronder nader toe.

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

Een belangrijke randvoorwaarde voor onze onderwijsprestaties is: goede huisvesting voor onze leerlingen, die voldoet aan de (steeds strenger wordende) wettelijke eisen. Wij investeren dan ook fors in de kwaliteit van onze gebouwen (binnenklimaat, duurzaamheid, energiezuinigheid). Daarnaast is voor een aantal instellingen de revitalisering dan wel vervangende nieuwbouw van gebouwen nog niet gerealiseerd. Deze investeringen vinden plaats in een tijdperk waarin de prijzen van aannemers stijgen en de normvergoeding vanuit gemeenten voor vervangende huisvesting te laag is in relatie tot het benodigde voorzieningenniveau. Dit wordt nog versterkt door het feit dat bij veel gemeenten sprake is van bezuiniging in de exploitatie.

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

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

2. Overdracht locatie(s) in verband met structurele exploitatietekorten

Het is verschillende Carmelscholen niet gelukt om hun exploitaties structureel sluitend te houden. Daling van het leerlingenaantal door krimp in het voedingsgebied speelt dan vaak een rol. Continuïteit en kwaliteit van (breed) onderwijsaanbod blijft zo lang mogelijk ons uitgangspunt, maar soms kunnen we niet om drastische maatregelen heen. Zo namen we in 2018 het besluit om in Gouda het onderwijs in beroepsgericht vmbo af te bouwen. In Haren zijn we in gesprek met de Stichting Christelijk Onderwijs Groningen, gericht op een mogelijke bestuursoverdracht van het Maartenscollege. In dit soort situaties kunnen bijvoorbeeld waarderingsverschillen in de materiële vaste activa optreden, boventallige medewerkers buiten de overdracht blijven of compensatiebedragen voor exploitatietekorten worden afgesproken. De hiermee gepaard gaande (mogelijke) financiële gevolgen zijn omvangrijk en niet in de begroting opgenomen en komen daarom nu als belangrijkste risico in beeld in deze top 10.

3. Leerlingendaling op lange termijn, te weten tot 2032

De daling van leerlingenaantallen door demografische krimp zet door tot zeker 2032. Dat zal consequenties hebben voor nieuwe inrichtingen van het onderwijs, aan gebouwelijke concepten (die leegstand moeten voorkomen) en in het laten meedalen van de kosten van indirecte personeelsformatie en overige vaste kosten. Onze programmalijnen 'Toekomstbestendig Onderwijs' en 'Toekomstbestendige Bedrijfsvoering' willen op de ontwikkelingen anticiperen (meer hierover in [paragraaf 3.4 "Continuïteit"](#)). De belangrijkste risico's die we hier onderkennen zijn:

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

4. Kosten secundaire processen onvoldoende flexibel

In het kader van de voortdurende leerlingendaling zijn wij in 2017 gestart met het project 'Toekomstbestendige Bedrijfsvoering'. Wij zijn ons bewust van het feit dat dit project niet eenvoudig zal zijn en het waarschijnlijk relatief veel tijd zal kosten voordat de doelen geheel zijn gerealiseerd. Ook bestaat de kans dat de secundaire processen minder flexibel blijken te zijn dan we nu denken. In dit kader houden wij in onze risico-inventarisatie rekening met een licht tegenvallende projectopbrengst, in tijd en/of in geld.

5. Sluiting van locatie/instelling

Bij het tweede risicopunt is reeds de overdracht van schoollocaties aan derden benoemd. Er kunnen zich echter ook situaties voordoen waarbij de exploitatie van een locatie structureel onder druk staat zonder dat overdracht van die locatie tot de mogelijkheden bestaat. In die situatie kan sluiting van de locatie mogelijk aan de orde zijn.

De kans dat dit gebeurt achten wij niet erg groot, maar de financiële impact van zo'n beslissing is echter fors. Denk daarbij aan volledige afboeking van de buiten gebruik te stellen vaste activa en aan wachtgeldverplichtingen aan personeel, waarbij wij eigen risicodrager zijn.



In ons risicomanagement zetten we al geruime tijd het benodigde weerstandsvermogen af tegen het vrij beschikbare eigen vermogen. Ultimo 2019 bedraagt ons eigen vermogen circa € 117 miljoen, terwijl het minimaal benodigde risicovermogen 'slechts' € 41 miljoen bedraagt. Dit leidt voor een snelle lezer mogelijk tot de conclusie dat wij (te) veel geld 'op de plank' zou laten liggen, maar die conclusie is in onze optiek onjuist, omdat dan de begrippen 'eigen vermogen' en 'beschikbare liquide middelen' dan met elkaar worden verward. Als we kijken naar de beschikbare liquiditeitsruimte, blijkt dat het benodigde minimale weerstandsvermogen voor een groot deel in liquide vorm beschikbaar is; het resterende deel

van ons eigen vermogen grotendeels vastgelegd in materiële vaste activa, die wij op dagelijkse basis inzetten in ons onderwijsproces.

Onze meerjarenliquiditeitsplanning geeft aan dat we de komende jaren een beperkt positieve bankstand kunnen verwachten (ultimo 2021 het laagste punt, te weten circa € 11 miljoen). In combinatie met het maximaal beschikbare rekening-courantkrediet dat via schatkistbankieren beschikbaar is (10% van de totale Rijksbijdragen, resulterend in een bedrag van circa € 34 miljoen), is duidelijk dat we onze Stichting financieel gezond kunnen noemen. Gelijktijdig moeten we melden dat de komende jaren van leerlingendaling een forse druk zetten op de exploitatieresultaten van de organisatie, dus strakke financiële beheersing en het inperken van risico's zijn absolute voorwaarden om onze financiële gezondheid ook de komende jaren te kunnen behouden.

3.3.2 Risico's als gevolg van het Coronavirus

In het hierna opgenomen hoofdstuk 'Continuïteit' is in [paragraaf 3.4.1](#) uitgebreid stilgestaan bij de verwachte gevolgen van de Coronapandemie. In onze risico-inventarisatie die dit voorjaar is geactualiseerd zijn wij uitgegaan van een beperkt risico ten aanzien van tekorten op vanuit ouderbijdragen gefinancierde activiteiten en mogelijke claims van leveranciers die contractueel overeengekomen werkzaamheden niet kunnen uitvoeren. We verwachten echter geen onaanvaardbaar hoge risico's, met name omdat ons primaire proces zoveel mogelijk doorgang zal blijven vinden.

Daar waar mogelijk nemen we risicobeperkende maatregelen, bijvoorbeeld door met inzet van externe deskundigen te kijken naar onze contractuele verplichtingen jegens leveranciers en door een uitgebreide berichtgeving aan onze medewerkers en schoolleiders, waarin we op heldere wijze aangeven wat er in deze moeilijke tijden van iedereen verwacht wordt.

3.4 Continuïteit

3.4.1. Inleiding

In dit hoofdstuk sommen we kort de thema's op waarop wij ons de komende jaren focussen, voor wat betreft ons onderwijs en het beheer van onze organisatie. In [hoofdstuk 3.5 \(Bedrijfsvoering\)](#) lichten we de resultaten uit het verslagjaar nader toe, zoals opgesomd in de [Managementsamenvatting](#). Daarnaast bevat dit hoofdstuk inhoud en toelichting over de meerjarenbegroting.

Ontwikkeling nieuwe beleidskoers

Bij de totstandkoming van de nieuwe strategische beleidskoers (Koers 2025) willen wij ook nadrukkelijk de lokale omgeving betrekken. Niet nodigen we alleen leerlingen, medewerkers en ouders uit om input te leveren, ook externe belanghebbenden uit de omgeving van alle Carmelscholen krijgen de gelegenheid mee te praten. Samen met onze missie, visie en kernwaarden is de maatschappelijke relevantie van ons onderwijs het vertrekpunt van de nieuwe strategische koers, 'Koers 2025'.

Ter voorbereiding is in het verslagjaar een interne interviewronde gedaan, ter evaluatie van Koers 2020. De uitkomsten ervan ('midterm review') vormden de verdere basis van uitwerking.

De leden van het Convent van Schoolleiders, het College van Bestuur en de leden van het managementteam van het bestuursbureau hielden zich in hun gezamenlijke Carmel Journeys bezig met de Carmel werkagenda en het nieuwe proces om samen met stakeholders te komen tot Koers 2025. Er is vervolgens een stuurgroep ingesteld, bestaande uit o.a. schoolleiders, het bestuur GMR en de voorzitter CvB. Deze stuurgroep heeft zich vervolgens, samen met externe partner Kessels en Smit, beziggehouden met het organiseren en ontwikkelen van de opzet van een aantal ontmoetingssessies ([Carmel Meetups](#)) met leerlingen, ouders, medewerkers en stakeholders van onze scholen. Zij werden uitgenodigd om in te gaan op vragen als: Wat mis je in ons onderwijs? Wat is juist goed? Hoe zie jij het onderwijs van de toekomst?



Eind 2019 vond de eerste serie Carmel Meetups plaats met leerlingen en oud-leerlingen. In kleine groepjes werden zij onder begeleiding bevraagd en uitgedaagd hun feedback te geven en hun ideeën en behoeften te delen. Begin 2020 zijn medewerkers, ouders en externe stakeholders hiertoe uitgedaagd in een 'large group intervention'. De uitkomsten vormen rechtstreekse input voor de verdere totstandkoming van Koers 2025, die we in de loop van 2020 opleveren.

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 de loop van een aantal jaren hun uitwerking zullen krijgen:

- Onderwijs, Innovatie en Onderzoek: 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. Daarnaast werken we aan onze

kwakeiteitszorg en een instrument om te duiden in welke mate we erin slagen onze leerlingen breed te vormen.

- Onderwijs en Organisatie: ontwikkelingen in het licht van Toekomstbestendige Bedrijfsvoering zullen ons verder helpen bij het zo goed mogelijk organiseren van de organisatie rondom ons onderwijs. Samen optrekken binnen een kader van geformaliseerde en heldere afspraken zijn daarbij belangrijk, vanzelfsprekend binnen de marges van financieel beleid en werkgeversverantwoordelijkheid voor wet en cao.
- Onderwijs en Huisvesting: voor onze leerlingen en medewerkers blijven we werken aan veilige, gezonde en uitdagende voorzieningen, die tenminste voldoen aan wet- en regelgeving. Waar mogelijk combineren we onderhoud met verduurzaming.

Toekomstbestendige bedrijfsvoering

In 2017 legden we in het bestuursbesluit 'Toekomstbestendige Bedrijfsvoering' vast dat we voor 2020 via optimalisatie een reductie van 25% van de kosten binnen de secundaire systemen en processen willen realiseren. 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.

Toekomstbestendige bedrijfsvoering richt zich voornamelijk op de volgende (bedrijfs)processen:

- ICT: het aanbieden van alle ICT-diensten vanuit een centrale ICT-dienstverlening, met een verschuiving van uitvoering en beheer naar regie en beleidsondersteuning. Daarnaast het inzetten van een geïntegreerd administratief verwerkings- en informatiesysteem.
- Financiële functie: het beschrijven van werkprocessen en inrichtingsvereisten en het verder optimaliseren van de cyclus van begroten, exploiteren en verantwoorden met behulp van de daarvoor geschikte systemen.
- Facilitaire organisatie: het aan de hand van businesscases beschrijven van werkprocessen en inrichtingsvereisten en het verder optimaliseren van de facilitaire organisatie in de scholen op basis van de daarvoor vastgestelde en vast te stellen Carmelbrede kwaliteitscriteria.
- HR: de ontwikkeling van ons OOP naar sterke geprofessionaliseerde ondersteuners in een expertrol, parallel aan de verandering binnen de secundaire processen.

Impact van de Coronapandemie

Onderwijs is één van de primaire onderdelen in onze samenleving. Dit maakt dat wij niet verwachten dat het Coronavirus een bedreiging zal vormen voor de continuïteit van onze activiteiten. Dat neemt niet weg dat we dit voorjaar (2020) forse effecten ondervinden van de nieuwe situatie. We geven gedurende langere tijd onderwijs 'op afstand', de centrale schriftelijke examens zijn in 2020 komen te vervallen en een deel van onze extracurriculaire activiteiten konden dit voorjaar niet doorgaan. Dankzij de grote inzet en flexibiliteit van onze medewerkers en dankzij de goed werkende ICT-infrastructuur hebben we echter de uitdagingen op goede wijze het hoofd kunnen bieden. Zowel het onderwijsproces als de bedrijfsvoeringsprocessen zijn, zij het met een groot aantal aanpassingen, vrijwel direct na de start van de intelligente lockdown weer opgepakt en hebben geen wezenlijke verstoringen ondervonden.

Korte termijn

We verwachten in financiële zin op korte termijn beperkte substantiële negatieve gevolgen van de pandemie. Zo voorzien wij het risico dat we bij opstart van het nieuwe schooljaar extra moeten investeren in het wegwerken van achterstanden (meer lesgeven en meer individueel bijspijkeren), omdat leerlingen zijn overgegaan naar het volgende leerjaar zonder de oude kwaliteitscontroles. Hierdoor kunnen meer leerlingen dan normaal gedurende het schooljaar opstromen of afstromen. In het komende schooljaar zal hiervoor bij de klassenindeling en de formatieplanning extra ruimte moeten worden ingebakken.

De Rijksbekostiging blijft, naar het zich nu laat aanzien, onaangetast en ook onze loonkosten, veruit onze grootste kostenpost, zullen nagenoeg ongewijzigd door blijven lopen. Bij een aantal leverancierscontracten zullen gemaakte afspraken mogelijk anders lopen, omdat de oorspronkelijk overeengekomen prestatie niet kan worden geleverd. Ten aanzien van de ouderbijdragen verwachten wij dat een deel daarvan in 2020 terugbetaald moet worden, met name rondom educatieve trips die in het voorjaar van 2020 stonden gepland. Uiteraard proberen we deze restituties nog dit jaar (2020) geheel af te wikkelen. Tegenover deze lagere baten zullen echter ook lagere kosten staan, bijvoorbeeld omdat door ons ingekochte reizen zijn geannuleerd. We sluiten echter niet uit dat er per saldo rondom de ouderbijdragen een beperkt tekort zal optreden in 2020.

De in onze investeringsbegroting geplande uitgaven voor vervanging van onze vaste activa en groot onderhoud van onze gebouwen zullen naar verwachting zonder noemenswaardige wijzigingen doorgang kunnen vinden; wellicht dat de nu optredende versnelling van het onderwijs op afstand (thuisonderwijs) tot beperkte extra ICT-investeringen zal leiden.

Qua overige huisvestingskosten zullen met name de energie- en schoonmaaklasten in 2020 lager uitkomen; mogelijk zal gepland periodiek onderhoud later dan gepland worden uitgevoerd. De inzet van gebouwen zal echter in de toekomst naar verwachting op tenminste hetzelfde niveau plaatsvinden. Daar waar we in beperkte mate de ruimte in onze gebouwen verhuren aan derden (denk bijvoorbeeld aan verhuur van gymzalen aan sportverenigingen) zullen deze inkomsten mogelijk in 2020 lager uitvallen. Ten slotte zal wellicht in de zomermaanden intensiever gebruik noodzakelijk blijken van de gebouwen ten behoeve van ons onderwijs.

Lange termijn

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

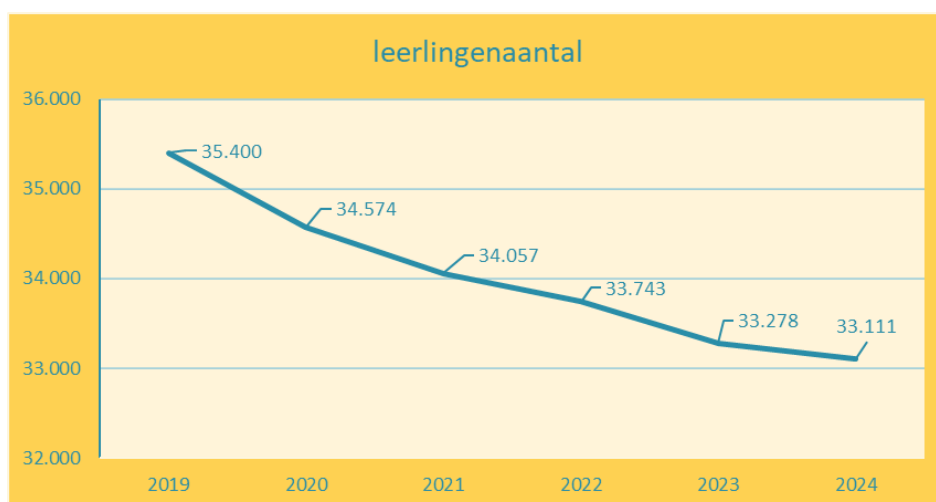
We houden er daarnaast rekening mee dat we op wat langere termijn onze gebouwen zullen moeten inrichten op basis van RIVM-richtlijnen, zoals het criterium 'anderhalve meter afstand tot elkaar'. Dit zal in onze gebouwen en voor grotere groepen leerlingen in heel verschillende onderwijssettingen zeker geen sinecure zijn. Het probleem van ruimteoverschot zou wel eens kunnen omslaan naar ruimtegebrek en dat kan op lange termijn grote financiële consequenties hebben, die echter ook in de bekostiging tot aanpassingen zullen moeten leiden, om de sector niet in structurele tekorten te storten.

3.4.2. Regeling jaarverslaggeving onderwijs (continuïteitsparagraaf)

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

Onderdelen van de Continuïteitsparagraaf	Plaats
A1: kengetallen 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)

Formatie per functiecategorie	Realisatie	Begroting			Doorkijk	
	okt 2019	okt 2020	okt 2021	okt 2022	okt 2023	okt 2024
	aantal fte					
OP	2.164,5	2.056,9	2.005,9	1.979,0	1.935,9	1.915,5
OOP primair	305,1	303,0	295,5	292,2	291,1	290,1
Onderwijs proces (excl. vervanging)	2.469,6	2.359,9	2.301,4	2.271,2	2.227,0	2.205,6
Directie	175,2	168,0	163,9	161,7	161,5	161,5
OOP overig	531,0	507,1	500,7	492,7	487,7	482,5
Overhead (excl. vervanging)	706,2	675,2	664,6	654,5	649,3	644,0
Vervanging	79,0	76,9	78,5	77,7	77,3	76,9
Stichting Carmelcollege	3.254,8	3.112,0	3.044,4	3.003,3	2.953,6	2.926,6

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

Meerjarenbegroting (onderdeel A2 uit de Continuïteitsparagraaf)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Balans	x € 1.000,-					
Vaste activa						
Immateriële vaste activa	379	329	279	229	179	129
Materiële vaste activa	155.207	162.347	162.894	152.780	141.478	140.109
Financiële vaste activa	247	214	182	182	182	182
Totaal vaste activa	155.833	162.890	163.355	153.191	141.839	140.420
Vlottende activa						
Vorderingen	20.100	6.522	6.522	6.522	6.522	6.522
Liquide middelen	30.339	14.832	11.190	20.982	32.264	31.684
Totaal vlottende activa	50.439	21.354	17.712	27.504	38.786	38.206
Totaal activa	206.272	184.244	181.067	180.695	180.625	178.626
Eigen vermogen						
Algemene reserves	109.346	106.989	107.280	107.518	107.715	106.006
Bestemmingsreserves publiek	7.528	2.821	0	0	0	0
Bestemmingsreserves privaat	0	0	0	0	0	0
Totaal eigen vermogen	116.874	109.810	107.280	107.518	107.715	106.006
Voorzieningen	26.721	26.721	26.721	26.721	26.721	26.721
Langlopende schulden	240	120	0	0	0	0
Kortlopende schulden	62.382	47.593	47.066	46.456	46.189	45.899
Totaal passiva	206.217	184.244	181.067	180.695	180.625	178.626

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

Staat van baten en lasten

De meerjaren exploitatiebegroting kent het volgende beeld (in € 1.000):

	Realisatie	Begroting			Doorkijk	
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	x € 1.000,-					
Baten						
Rijksbijdragen	339.148	315.344	306.149	300.430	297.068	292.209
Ov. overheidsbijdragen	428	361	249	278	278	278
Overige baten	12.928	13.075	12.680	12.375	12.292	12.254
	352.504	328.780	319.078	313.084	309.639	304.742
Lasten						
Personele lasten	-263.831	-256.739	-247.712	-243.149	-240.227	-236.743
Afschrijvingen	-18.041	-17.901	-18.883	-18.975	-18.268	-19.654
Huisvestingslasten	-16.791	-17.075	-16.396	-16.654	-16.400	-17.045
Overige lasten	-46.081	-39.311	-37.633	-37.471	-36.940	-36.724
	-344.744	-331.026	-320.624	-316.250	-311.834	-310.167
Saldo baten en lasten	7.760	-2.245	-1.546	-3.166	-2.196	-5.425
Financieel resultaat	-233	-112	-99	-91	-91	-91
Exploitatieresultaat	7.527	-2.357	-1.645	-3.257	-2.287	-5.517

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 2018	Waarde Stichting Carmelcollege ultimo 2019	Signaleringswaarde Inspectie van het Onderwijs	Score t.o.v. de signaleringswaarde
1. Solvabiliteit 2 ((eigen vermogen + voorzieningen)/totale passiva)	0,70	0,70	< 0,3	✓
2. Liquiditeit (current ratio), (vlottende activa/kort vreemd vermogen)	0,60	0,81	< 0,75	✓
3. Huisvestingsratio (huisvestingslasten + afschrijvingen gebouwen en terreinen)/totale lasten	0,08	0,08	> 0,10	✓
4. Weerstandvermogen, (eigen vermogen/totale baten)	0,32	0,33	< 0,05	✓
5. Rentabiliteit (resultaat/totale baten)	3-jarig: 0,01 2-jarig: 0,01 1-jarig: 0,01	3-jarig: 0,02 2-jarig: 0,02 1-jarig: 0,02	3-jarig: < 0 2-jarig: < -0,05 1-jarig: < -0,10	✓

Op balansdatum 2019 voldoen alle kengetallen aan de door de Inspectie gestelde signaleringswaarden.

Wij hebben onze investeringen vrijwel geheel uit eigen middelen gefinancierd. Daardoor hebben we vrijwel geen enkele financiële verplichting aan externe kredietverschaffers. Ultimo 2019 hebben we een bedrag ad € 240.000 aan langlopende schulden. Het maximale rekening-courantkrediet bij schatkistbankieren bedraagt 10% van de totale Rijksbijdragen, wat voor ons neerkomt op circa € 34 miljoen. Dit levert ons een aanzienlijke kredietruimte op die in geval van een tegenvallend toekomstig liquiditeitsverloop kan worden aangesproken.

De kasstroom van de Stichting heeft zich in 2019 positief ontwikkeld, zoals kan worden afgelezen in [hoofdstuk 3](#) van de jaarrekening. De belangrijkste oorzaken hiervoor zijn de in 2019 ontvangen extra gelden in het kader van werkdrukvermindering en cao, waarvoor wij ultimo 2019 bestemmingsreserves hebben gevormd. Per saldo resulteert dit in een positieve kasstroom van € 10.848.000, waardoor het saldo liquide middelen ultimo 2019 € 30.339.000 bedraagt.

Onze externe financieringsbehoefte zal de komende jaren naar verwachting nihil zijn. Niet alleen zal in 2020 de bestaande externe financiering nagenoeg geheel zijn afgelost; daarnaast kunnen we ook alle geplande exploitatie-uitgaven en investeringen geheel uit eigen middelen financieren. Dit wordt mede veroorzaakt door het zorgvuldig afwegen en prioriteren van onderhouds- en overige investeringen. Hierdoor zal ons solvabiliteitsratio onverminderd hoog blijven.

3.4.4. Toelichting leerlingen en personeel

Ontwikkeling leerlingaantallen Carmelinstellingen					
Instelling	okt 2020	okt 2021	okt 2022	okt 2023	okt 2024
aantallen per 1 oktober					
Augustinianum	1.240	1.239	1.157	1.062	1.038
Bonhoeffer College	4.100	4.097	4.146	4.122	4.126
Carmel College Salland	2.500	2.444	2.401	2.356	2.354
Carmelcollege Emmen	1.455	1.311	1.280	1.289	1.314
Carmelcollege Gouda	1.554	1.657	1.705	1.738	1.783
Etty Hillesum Lyceum	4.811	4.687	4.628	4.540	4.472
Het Hooghuis	4.581	4.595	4.612	4.599	4.589
Maartenscollege	1.017	941	966	1.008	1.045
Marianum	1.611	1.563	1.520	1.478	1.410
Scholengroep Carmel Hengelo	4.033	4.136	4.144	4.102	4.102
Twents Carmel College	4.809	4.654	4.537	4.416	4.319
Canisius	1.608	1.550	1.510	1.467	1.467
Pius X College	1.255	1.183	1.137	1.101	1.092
Totaal instellingen	34.574	34.057	33.743	33.278	33.111

De verwachting bestaat dat het leerlingenaantal de komende jaren afneemt. Ook op de wat langere termijn verwachten we een leerlingendaling, 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 evenredige daling van de formatieomvang begroot, maar sturen wij daarnaast intensief op optimalisatie van onze bedrijfsvoeringsprocessen. Hieronder maken we zichtbaar dat hiermee ook de samenstelling van de personeelsformatie en de formatieomvang in relatie tot het leerlingenaantal wijzigt.

Formatie per functiecategorie	Realisatie	Begroting			Doorkijk	
	okt 2019	okt 2020	okt 2021	okt 2022	okt 2023	okt 2024
	in percentage van totaal					
OP	66,5%	66,1%	65,9%	65,9%	65,5%	65,5%
OOP primair	9,4%	9,7%	9,7%	9,7%	9,9%	9,9%
Onderwijs proces (excl. vervanging)	75,9%	75,8%	75,6%	75,6%	75,4%	75,4%
Directie	5,4%	5,4%	5,4%	5,4%	5,5%	5,5%
OOP overig	16,3%	16,3%	16,4%	16,4%	16,5%	16,5%
Overhead (excl. vervanging)	21,7%	21,7%	21,8%	21,8%	22,0%	22,0%
Vervanging	2,4%	2,5%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%
Stichting Carmelcollege	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Aantal fte per 100 leerlingen*	Prognose	Begroting				Doorkijk	
	okt 2019	okt 2020	okt 2021	okt 2022		okt 2023	okt 2024
	aantal fte						
Onderwijs proces	7,01	6,85	6,78	6,76		6,72	6,69
Overhead carmelinstellingen	1,76	1,69	1,68	1,67		1,67	1,67
Totaal Carmelinstellingen	8,77	8,54	8,46	8,42		8,39	8,35
Overhead carmelcollectief	0,25	0,27	0,28	0,28		0,29	0,29
Totaal Stichting Carmelcollege	9,02	8,81	8,74	8,70		8,68	8,64

*
$$\frac{\text{Formatie excl. vervangingen}}{\text{Aantal lln excl. vavo, incl maatwerk}} \times$$

In bovenstaande tabellen wordt zichtbaar dat de procentuele verdeling van de formatiesamenstelling over de verschillende functiecategorieën min of meer gelijk blijft. We proberen daarbij om het onderwijspersoneel zoveel mogelijk werk- en ontwikkelruimte te geven door middel van een efficiënte inzet van OOP-medewerkers.

We worden daarbij wel gehinderd door het feit dat afschrijvings-, huisvestings- en overige kosten niet automatisch mee dalen nu het leerlingenaantal krimpt. De tabel die de personele bezetting per 100 leerlingen weergeeft maakt duidelijk dat de toenemende druk van de vaste lasten met name de komende twee jaar nog zal leiden tot een lichte afname van de in te zetten formatie per 100 leerlingen.

3.4.5. Toelichting Balans

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

Deze prognosebalans is opgebouwd vanuit de in deze jaarrekening opgenomen balans per 31 december 2019 en de in december 2019 opgestelde meerjarenbegroting 2020-2024.

Hieruit kan worden afgelezen dat de materiële vaste activa op termijn zullen dalen, met name doordat vanaf 2022 het investeringsniveau van de Stichting af zal nemen.

De daling van de vorderingen in 2020 houdt verband met een tweetal bouw gerelateerde vorderingen, die begin 2020 zijn afgewikkeld. De komende jaren verwachten wij een stabiel niveau van de resterende vorderingen.

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.

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

De kortlopende schulden dalen in 2020 vanwege de aflossing van een bouw gerelateerde lening; vervolgens verwachten wij dat de kortlopende schulden de komende jaren min of meer stabiel zullen zijn.

3.4.6. Toelichting Staat van baten en lasten

De geprognostiseerde 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. Zoals eerder al gezegd zal de voornamelijk op demografische ontwikkelingen gebaseerde leerlingendaling ertoe leiden dat vaste kosten onvoldoende gedekt zullen worden door Rijksbijdragen, waardoor we exploitatieverliezen voorzien.

Als de bezettingsgraad van de gebouwen daalt ten gevolge van het lagere leerlingenaantal, zullen de toch al ontoereikende vergoedingen voor onderhoud van gebouwen nog meer onder druk komen te staan. Desondanks zullen we moeten proberen 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 in een periode van leerlingendaling lastiger is vormt te geven.

Wel verwachten wij de financiering van de exploitatietekorten de komende jaren geheel uit eigen middelen te kunnen doen.

3.5 Bedrijfsvoering en onderwijsresultaten

3.5.1. Inleiding

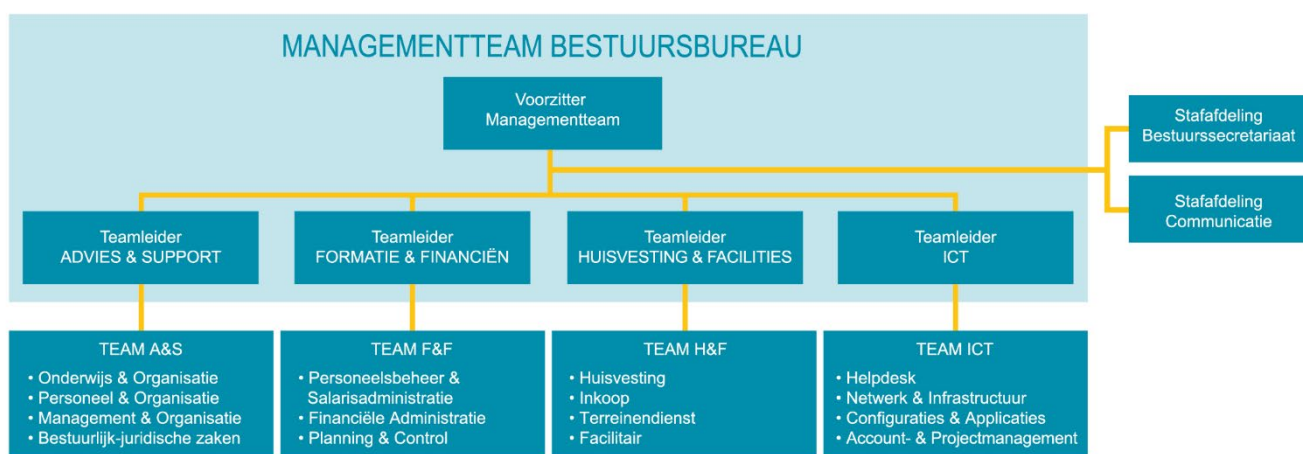
In dit hoofdstuk geven wij inzicht in de voornaamste behaalde financiële en niet-financiële doelstellingen, gekoppeld aan de financiële en niet-financiële doelstellingen zoals beschreven in [paragraaf 3.4.1](#). Veel beleidsvoornemens zijn geconcretiseerd op het niveau van de verschillende Carmelinstellingen, waardoor het niet altijd mogelijk of zelfs relevant is om resultaten op stichtingsniveau te presenteren. We werken aan een cyclische kwaliteitscultuur van plan-do-check-act in alle lagen van onze organisatie.

3.5.2. Bedrijfsvoering

De organisatie rondom de bedrijfsvoering: het bestuursbureau

Het bestuursbureau in Hengelo ondersteunt onze 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.

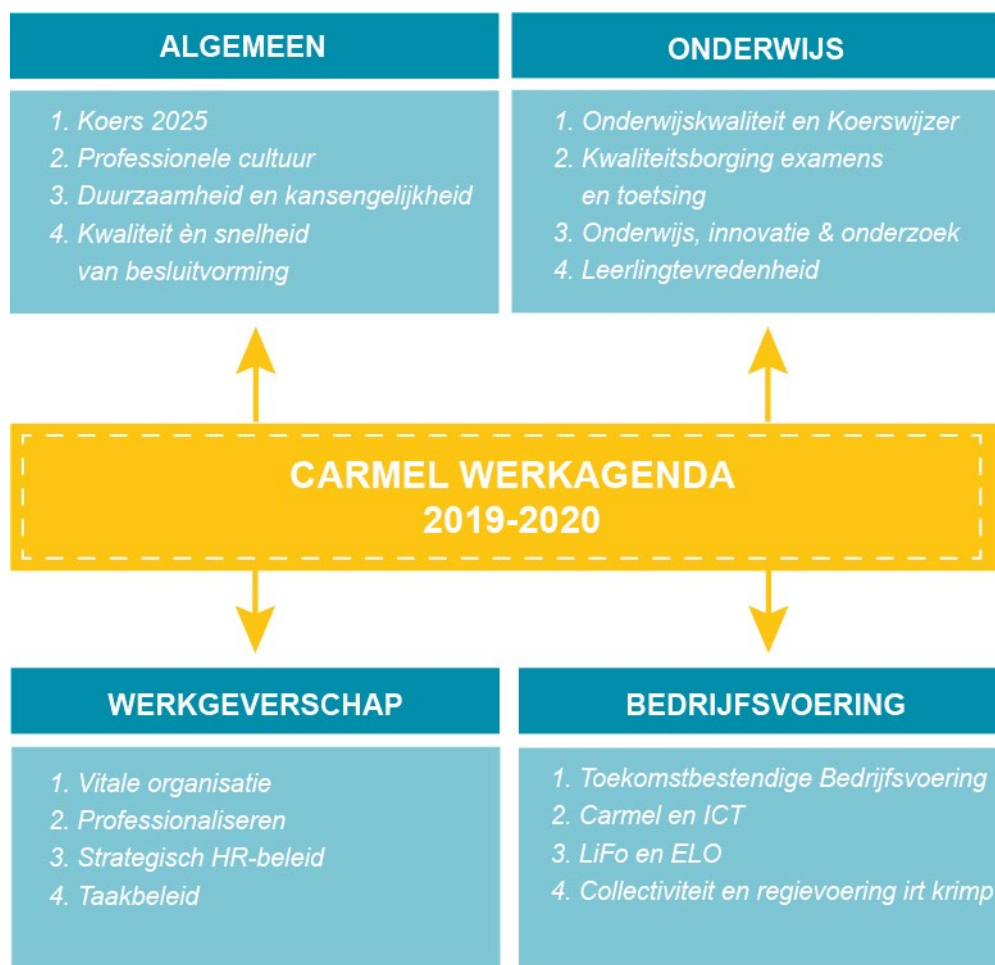
Het bureau bestaat uit vier afdelingen/teams die de kerntaken van het bestuursbureau vervullen. Daarnaast zijn er twee stafafdelingen. Het bestuursbureau staat onder leiding van een managementteam, dat bestaat uit een voorzitter en vier teamleiders.



De Carmelscholen willen samen een solidair verbond zijn, onder andere door verstandige bundeling van kennis en ervaring. 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).

Carmel Werkagenda 2018-2019

Voortkomend uit onze beleidsnota "Koers 2020" zijn onze prioriteiten voor de jaren 2018 en 2019 vastgelegd in de Carmel Werkagenda.



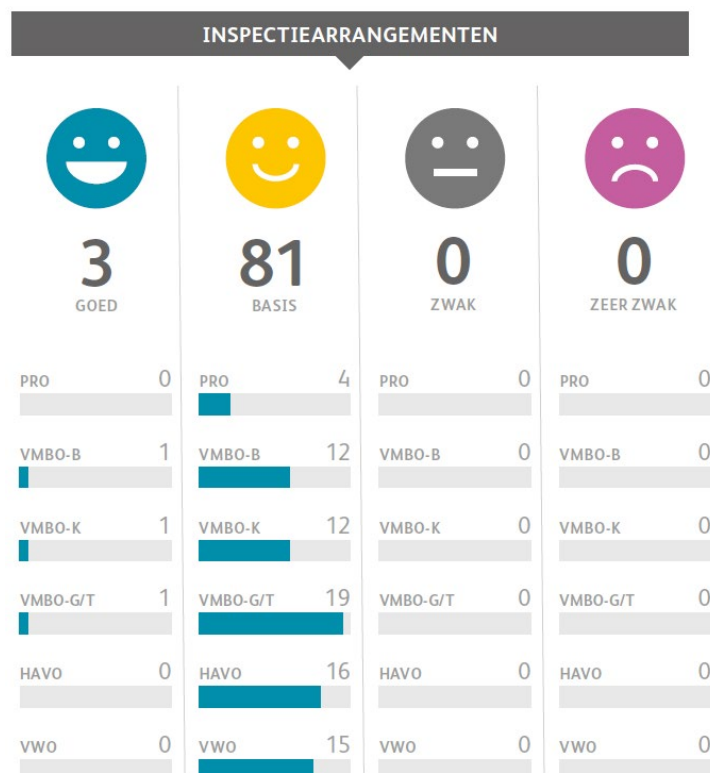
De hierna besproken resultaten van ons handelen in het verslagjaar zijn onder meer gebaseerd op de prioriteiten die geformuleerd zijn in deze Carmel Werkagenda.

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. Bezien vanuit de toetsingskaders die de Inspectie hanteert, is de kwaliteit van het onderwijs aan onze scholen op orde: van de in totaal 84 inspectiearrangementen was het oordeel over ons onderwijs 'goed' tot 'basis' (is hetzelfde als 'voldoende').

Eén havoafdeling die in 2018 het oordeel 'zwak' kreeg heeft een intensief verbetertraject doorlopen. Vervolgens is in de eerste helft van 2019 door de Inspectie weer het basisarrangement toegekend.

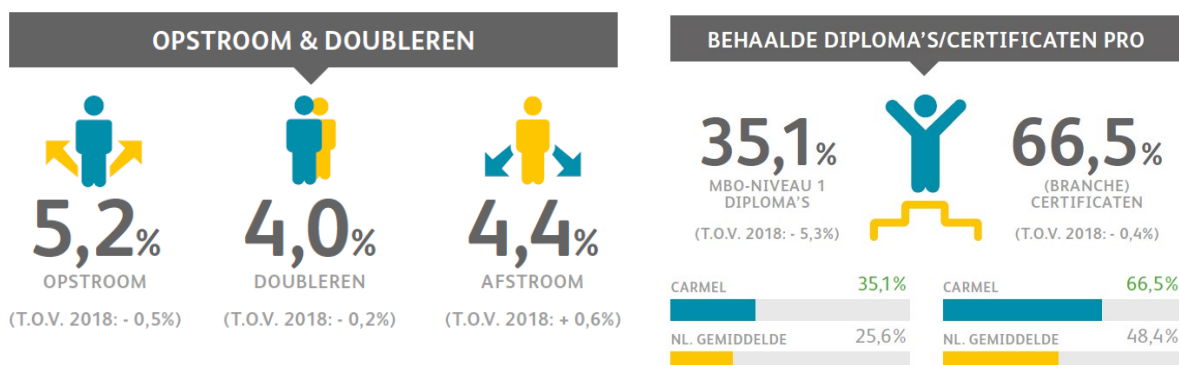


Ten opzichte van vorig jaar zijn er minder doublanten en is er meer afstroom, terwijl het aantal opstroomers is afgenomen. Dit in tegenstelling tot het landelijke beeld, dat blijkt uit het rapport "De Staat van het Onderwijs". Hierover zijn we niet tevreden.

Waar we wel trots op zijn is het feit dat het aantal behaalde certificaten en mbo-niveau 1-diploma's in ons praktijkonderwijs op een significant hoger niveau ligt 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.

Het gemiddelde cijfer van het centraal schriftelijk examen is ongeveer gelijk aan het landelijk gemiddelde. In lijn met landelijke trends, vmbo-(g)t uitgezonderd, laten de gemiddelde slagingspercentages een daling zien. De meerjarige trend in de daling van eindexamencijfers is in 2019 voor vmbo-b en vmbo-(g)t doorbroken, daar is een stijging te zien.

Een cijfermatige onderbouwing is te vinden in [Bijlage 4](#) van dit jaarverslag. Vanzelfsprekend zijn de onderwijsresultaten een terugkerend onderwerp in de managementgesprekken.



Inspectiebezoeken Toetsing en Afsluiting

De Inspectie van het Onderwijs heeft onderzoek gedaan naar de gang van zaken bij toetsing en afsluiting en hoe onze scholen en het bestuur de kwaliteit daarvan bewaken. Dit onderzoek was onderdeel van een landelijk themaonderzoek naar het verloop van de toetsing en afsluiting in het voortgezet onderwijs en de kwaliteitsborging ervan door scholen en besturen.

Voor dit themaonderzoek heeft de Inspectie negen locaties bezocht. Na afloop van de negen bezoeken heeft een gesprek met het CvB plaatsgevonden. Eind 2019 is het definitieve rapport 'Themaonderzoek Toetsing en afsluiting' (191219) met daarin het verslag en oordeel over deze bezoeken verschenen.

Al onze bezochte scholen zijn bezig om schoolexamens te evalueren en te verbeteren. De scholen zijn bezig om toetsen en eindtermen meer af te stemmen op de doelen en eindtermen van vakken. Het belang van goede schoolexamens is daarmee een belangrijk onderwerp op de onderzochte scholen.

Op een aantal scholen constateerde de Inspectie dat het examenreglement en/of het PTA niet voldoet aan de wettelijke eisen. Deze tekortkomingen zijn binnen de gestelde termijn hersteld.

Bij alle onderzochte scholen zijn er onderdelen binnen toetsing en afsluiting die beter kunnen. Scholen weten dat zelf ook. Het gaat hier volgens de Inspectie in het bijzonder om meer integratie van eindtermen in het reguliere lesprogramma. Toetsen worden nog vaak als doel gezien, en minder als een middel om zicht te krijgen op het leerproces. Via o.a. de werkgroep 'Kwaliteitstraject Examens en Toetsing' gaan Carmelscholen verder met elkaar in gesprek om van elkaar te leren en samen te ontwikkelen.

Kwaliteitstraject Examens en Toetsing

Naar aanleiding van de perikelen omtrent de schoolexamens bij onze Limburgse onderwijscollega's, en de beroering die dit in de landelijke politiek en in de VO-sector veroorzaakte stelde de VO-raad in 2018 de externe en onafhankelijke Commissie Kwaliteit Schoolexaminering in. Onder voorzitterschap van mevrouw prof. dr. Geert ten Dam kwam de Commissie met een aantal zeer bruikbare en heldere adviezen over de borging van de kwaliteit van de schoolexamens.

In het verslagjaar is vervolgens de Carmelbrede werkgroep Kwaliteitstraject Examens en Toetsing ingesteld. Aanleiding waren o.a. de bevindingen van bovengenoemde commissie en de resultaten van de hiervoor besproken Inspectiebezoeken rondom Toetsing en Afsluiting.

De werkgroep formuleert een advies over een systeem van kwaliteitsborging van examens, waardoor de borging binnen Stichting Carmelcollege op uniforme wijze vorm wordt gegeven. Ook stuurt de werkgroep op visieontwikkeling op het gebied van toetsing (afgeleid van de visie op leren) en de gevolgen daarvan voor de positie van het schoolexamen en toetsbeleid. We werken toe naar een meer diepgaande aanpak, waarbij, naast een gedegen toetsbeleid, de beoordeling van de inhoud van de Programma's van Toetsing en Afsluiting ook geborgd wordt door een examencommissie per school. We gaan hiermee op weg naar een intensievere audit van de schoolexamens. Daarnaast zal de examensecretaris het proces en de procedure van de examens blijven bewaken.

De werkgroep werkt toe naar een bestuursbesluit. Na de zomer van 2020 zal de werkgroep zich richten op de implementatie van ontwikkelde producten rondom examens en toetsing en deskundigheidsbevordering, o.a. via een professionele leergemeenschap, opleidingen en een aantal docenten die worden opgeleid tot toetsexpert.

Tevredenheid ouders en leerlingen

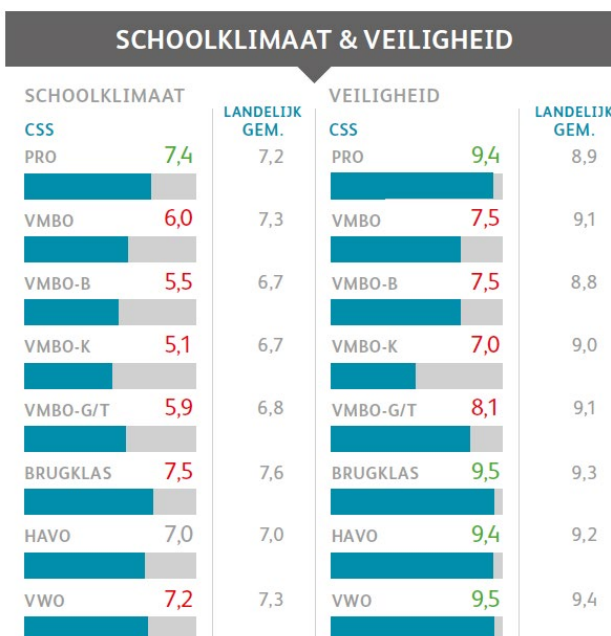
In 2019 zijn op bijna alle Carmelinstellingen tevredenheidsonderzoeken afgenomen. Echter er zijn nog geen Carmelbrede afspraken gemaakt over een uniforme afname ervan. Het gevolg is dat de scholen hun eigen aanpak kiezen, bijvoorbeeld in doelgroep, frequentie en afnameperiode. Voor de enquête onder ouders geldt hetzelfde. Gevolg hiervan is dat de verschillende cijfers niet goed te aggregeren zijn. Het Beraad Onderwijs gaat in 2020 de validiteit onderzoeken van de Carmelcijfers in relatie tot het landelijke beeld in Vensters. Aan de hand van die uitkomsten zal, samen met het Carmelnetwerk Kwaliteitszorg, verder nagedacht worden over hoe de tevredenheidsonderzoeken meer op één lijn gebracht kunnen worden, zodat de uitkomsten ook een meer betrouwbaar beeld geven, en tegelijkertijd adequatere sturingsinformatie opleveren.

De resultaten van de afzonderlijke tevredenheidsonderzoeken staan vermeld in de onderwijsrapportage van de instellingen. Over het algemeen kunnen we daarin zien dat de meeste Carmelinstellingen qua ouder- en leerlingtevredenheid licht onder de landelijke gemiddelden scoren.

Schoolklimaat en veiligheid leerlingen

De cijfers voor Schoolklimaat en Veiligheid zijn gebaseerd op de onderzoeken die in het kader van de monitor Sociale Veiligheid worden afgenomen. Hierin is te zien dat onze leerlingen (met name in het vmbo) beduidend minder/lager scoren dan de landelijke gemiddelden. Uit nadere analyse blijkt dat de afwijkingen vooral te wijten zijn aan lagere scores van een aantal leerwegen van een vijftal Carmelscholen: 3 op schoolklimaat, 1 op veiligheid en 1 voor beide onderdelen.

Vanzelfsprekend zijn wij niet tevreden met deze scores. Zorg en aandacht voor elkaar hebben wij hoog in het vaandel, en een prettig schoolklimaat en sociale veiligheid zijn daarin belangrijke factoren. Het College van Bestuur zal met de betrokken schoolleiding in gesprek gaan hoe zij in samenspraak met leerlingen, ouders en collega's maatregelen kunnen nemen.



Koerswijzer

In onze visie telt niet alleen de 'kwalificatie', maar vooral ook de kwaliteit van processen van didactiek en pedagogiek (persoonsvorming, socialisatie). We willen daarom een instrument ontwikkelen waarmee we kunnen nagaan in welke mate we er in onze scholen erin slagen om onze leerlingen naar Koersintenties breed te vormen. Deze 'Koerswijzer' geeft ons gerichte sturingsinformatie die onderwerp kan zijn van het onderlinge gesprek in onze scholen, binnen onze stichting en met de Inspectie.

De werkgroep 'Koerswijzer/kwaliteitsagenda' heeft in het najaar van 2019 een inhoudelijke koerswijzer opgeleverd. Voordat dit instrument breder kan worden ingezet, is eerst met een klankbordgroep vanuit alle instellingen kritisch naar het model gekeken om feedback op het model te ontvangen. Op een beperkt aantal locaties is vervolgens een praktijktest uitgevoerd. Uit de evaluatie ervan bleek dat er handelingsverlegenheid ontstaat bij gebruikmaking van de methodiek. Het nauwkeurig formuleren van de zichtbare verandering na een verbeterstap en het eenduidig aanwijzen van verantwoordelijken vraagt nog om verdere oefening in de praktijk. In de loop van 2020 gaan wij de methode verder evalueren en de uitkomsten ervan analyseren.

Onderwijs en Organisatie

Stakingen

In het verslagjaar voerden de vakbonden actie voor meer investeringen in het onderwijs. Medio maart was er een landelijke onderwijsstaking. Een zeer gering aantal Carmelcollega's heeft gestaakt, de overlast voor leerlingen was beperkt. Het College van Bestuur nam hierin stelling in lijn met de reactie van de VO-raad: investeringen in het onderwijs, maar op andere onderdelen, zoals in digitalisering van het onderwijs. Hierover is berichtgeving uitgegaan naar alle Carmelmedewerkers. Conform wet- en regelgeving is loon van stakers ingehouden, onder het motto: geen werk, geen loon.

Begin november zou er opnieuw een staking zijn. Het CvB ondersteunde wederom het doel van de actie, maar niet het stakingsmiddel. Vanzelfsprekend was er alle ruimte voor medewerkers die wél zouden willen staken. Wederom zijn alle Carmelcollega's geïnformeerd over zowel de spelregels als het inhoudelijk standpunt van het CvB: de financiële ruimte voor onderwijsvernieuwing is beperkt. Meer ontwikkeltijd voor docenten is alleen mogelijk als daar extra financiële ruimte voor komt. In dat opzicht was de vorige CAO een sigaar uit eigen doos. Naar de mening van het CvB leidt meer onderwijsgeld, loon of ontwikkeltijd niet als vanzelf tot beter onderwijs. Ook niet de incidentele 460 miljoen euro die beschikbaar werd gesteld door de politiek. Een ingrijpende wijziging van het onderwijsstelsel en een modernisering van de relatie werknemer-werkgever is nodig. Het College was eind 2019 samen met vele partners uit het onderwijsveld actief betrokken bij de totstandkoming van een breed gedragen onderwijspact dat hiervoor pleit. Begin 2020 verscheen het discussiestuk "[Toekomst van het onderwijs](#)", waaraan wij een actieve bijdrage hebben geleverd, ook in de discussie achteraf. Wordt vervolgd in 2020.

Caο-afspraken ontwikkeltijd

De cao verplicht ons om meer ontwikkeltijd voor docenten vrij te maken, zonder dat dit formatie-uitbreiding kost, door gebruikmaking van de mogelijkheden die de Wet op de onderwijstijd ons biedt. Er is een Carmelbrede richtlijn opgesteld, die uitgaat van het zoeken van een oplossing in de geest van de cao:

- Het inplannen van ontwikkeldagen voor docenten. Op deze dagen werken teams/secties aan verdere ontwikkeling binnen de vastgelegde speerpunten van het schoolbeleid op door hen gekozen onderwerpen of thema's;
- Leerlingen voeren tijdens deze ontwikkeldagen projecten uit onder begeleiding van bijvoorbeeld onderwijsassistenten of LIO's. Hierdoor kan de onderwijstijd ongemoeid blijven en kan stap voorwaarts gemaakt worden op het gebied van vernieuwing van onderwijsmodellen;
- Ook de toetsweken geven de mogelijkheid om ontwikkeltijd in te plannen en de maximale lestaak te verminderen.

Bijna alle scholen hebben de besluitvorming met de medezeggenschap afgerond. Bij een enkele school heeft het geleid tot uitbreiding van de formatie. Omdat de meeste Carmelscholen al met een hoge opslagfactor rekenen voor de voor- en nabereiding van lessen, zullen veel Carmeldocenten echter niet ervaren dat er meer ontwikkeltijd ontstaat. De verplichting uit de cao om ontwikkeltijd in te plannen heeft de behoefte vergroot om het taakbeleid te herzien en naar een vrij taakmodel over te gaan. Dit blijft echter een heikel punt, omdat velen vasthouden aan de zekerheden die het huidige aloude taakbeleid biedt en er een 2/3 meerderheid onder het personeel nodig is om te komen tot een eigentijds taakbeleid. In 2020 zal het gesprek hierover verdergaan.

Begrotingsproces via Cogix

Ons begrotingsproces is één van de steunpilaren in de financiële sturing van de Carmelscholen en van de Stichting als geheel. Het is één van de kernen uit 'Toekomstbestendige Bedrijfsvoering'. In het verslagjaar vond de begrotingsvoorbereiding voor het eerst volledig plaats in Cogix. Naderhand is het

proces geëvalueerd en dat leverde vooral positieve waarderingen op: tussentijds inzicht vanuit één systeem, meer uniformiteit en meer gemak. Het geeft belangrijke sturingsinformatie. Zo is bijvoorbeeld duidelijk(er) geworden dat vooral taakstellingen op verschillende manieren door scholen worden ingevuld en nog om verdere harmonisering vraagt. Daarnaast kan op basis van de Cogix-software en in combinatie met het project Toekomstbestendige Bedrijfsvoering de sturing op basis van Kritieke Prestatie Indicatoren (KPI's) verder worden doorontwikkeld, waarbij in standaard dashboards gerichte ondersteuning aan schoollocaties worden gegeven bij zowel financiële als niet-financiële beslissingen.

Onderzoek bestuursovername Maartenscollege

In het vorige verslagjaar zijn de gesprekken met SCOG gestart over een bestuursovername van het Maartenscollege in Haren. Een onderzoek zou moeten uitwijzen of dit het Maartenscollege, dat al lange tijd met leerlingendaling en financiële problematiek te maken heeft, een stabielere toekomst zou kunnen bieden. De voortgang van een bestuursoverdracht is o.m. afhankelijk van een gezond toekomstperspectief van de school. Dat gaat dan over een combinatie van voldoende leerlingenaantallen, een gezonde formatie en een geactualiseerde onderwijsinrichting en -profilering.

Gedurende het verslagjaar is een aantal werkgroepen, bestaande uit medewerkers van het Maartenscollege en medewerkers bestuursbureau, bezig geweest met het verzamelen van informatie om de mogelijke beslispunten op de diverse terreinen in beeld te brengen.

De boventalligheid van de OOP en directieformatie is conform intern beleid, sociaal statuut en procedures teruggedrongen. Vanzelfsprekend in overleg met de medezeggenschap en vakbonden. De aanpak van boventalligheid van het onderwijzende personeel kan pas als er helderheid is over het toekomstige profiel van de school. Daartoe is o.a. een marktonderzoek gedaan waaruit een nieuwe profilering is voortgekomen die kansrijk is in de Groningse onderwijsmarkt. Er is besloten om de school om te vormen tot een inclusieve tweetalige mavo/havo/vwo school. Dit is een duidelijk en herkenbaar profiel en bouwt voort op het succes van de Internationale School Groningen. De gekozen profilering is nader uitgewerkt zodat in 2020 onder meer zicht ontstaat op de formatieve consequenties. Er zal naar verwachting sprake zijn van enige kwalitatieve en kwantitatieve frictie. Ook is de begroting aangepast op de nieuwe plannen.

We verwachten in de eerste helft van 2020 de uitkomsten van het onderzoek, om vervolgens besluitvorming hierover af te ronden.

Naar één Elektronische Leeromgeving (ELO)

Onze Carmelinstellingen gebruiken twee verschillende ELO's: It's Learning en Somtoday. Stichtingsbreed onderzoek wees uit dat overstappen naar één ELO wenselijk kan zijn. Als we vanuit een gemeenschappelijke inhoudelijke referentie ons onderwijs willen volgen (Koerswijzer) en daaromheen onze lerende organisatie willen inrichten, dan zou één ELO meer voor de hand liggen. Wellicht leidt één ELO ook tot kostenefficiëntie, een eenduidige standaard van informatiebeveiliging, communicatieplatform en onze verantwoordelijkheden volgens AVG zijn beter in te richten en te monitoren.

Een werkgroep gaat bezig met een onderliggende onderwijskundige visie, didactiek en technische eisen en wensen. Uiteindelijk moet dit leiden tot een advies voor een aanbesteding. In 2020 verwachten we verdere voortgang hierop te boeken.

Onderwijs, innovatie en onderzoek

Oprichting Platform Onderwijs & Innovatie

In het verslagjaar is een Carmelbreed Platform Onderwijs & Innovatie opgericht, dat functioneert als bron voor gedachtewisseling over de wijze waarop vragen binnen Carmel opgehaald kunnen worden. Zodat relevante zaken omtrent onderwijs en innovatie op centraal niveau geadresseerd, gecoördineerd, gevolgd en geïnitieerd kunnen worden. We verwachten in 2020 meer over de voortgang te kunnen melden.

Intussen zijn er diverse Carmelcollega's die zich professionaliseren via bijvoorbeeld leergangen, masters etc. In het tweede deel van deze paragraaf laten wij enkele voorbeelden ervan zien die in het verslagjaar in Carmelpublicaties aandacht hebben gehad.

Samenwerking Universiteit Twente

Wij stimuleren en faciliteren wetenschappelijke promoties van medewerkers om de innovatieve en inhoudelijke ontwikkeling van ons onderwijs. De promoties komen samen in het programma 'Onderwijs en Onderzoek' en maken deel uit van de bestaande [samenwerkingsovereenkomst](#) tussen Carmel en UT. De regie ligt bij de Coördinatiecommissie Onderwijs en Onderzoek, die weer een plek heeft aan de tafel van het Beraad Onderwijs. Beide aspirant-promovendi vervullen binnen het Coördinatieteam de rol van 'kennismakelaar,' die in scholen onderzoek en praktijk aan elkaar te verbinden.

Lopende promotieonderzoeken

Lopende promotietrajecten zijn:

- Verduurzaming inzet data bij onderwijsverbetering, mevrouw A.P.M. Tappel MME (gedeeltelijk gesubsidieerd door het NRO);
- Assessment for learning, mevrouw drs. C.H.D. Wolterinck-Broekhuis (deels gesubsidieerd door het Ministerie van OCW).

Field Lab

Eind 2018 zijn we samen met de Universiteit Twente (UT) aan het werk gegaan met een voorstel voor een 'Field Lab', om bij te dragen aan het dichten van de kloof tussen onderzoek en praktijk in aansluiting met andere organisaties uit bijvoorbeeld het PO, het mbo en hbo.

Een Field Lab moet de basis vormen voor een continue samenwerking gericht op onderwijsontwikkeling en kwaliteitsverbetering in scholen zelf, ondersteund door actuele wetenschappelijke inzichten, voor en met docenten en in het belang van de leerprocessen en onderwijsloopbanen van leerlingen.

Onderzoek moet nauw aansluiten bij de problemen die in de onderwijspraktijk spelen, door de inbreng van wetenschappelijke kennis, door praktijkproblemen te onderzoeken en door interventies gericht op probleemoplossing te ontwikkelen en implementeren. Door evaluatie van de effecten van interventies groeit de wetenschappelijke kennis eveneens.

Door middel van het Field Lab starten we in samenwerking met de UT in aansluiting op de behoeften van Carmel(scholen) twee nieuwe onderzoeksprojecten. In het eerste project begeleidt de UT onze Carmeldocenten op basis van *deliberate practice* in het verder ontwikkelen van hun didactische competenties en wordt flankerend onderzoek gedaan naar de effecten van deze aanpak. Het tweede project betreft een onderzoek naar de mogelijkheden voor het gebruik van big data voor determinatie.

In 2019 is een voorstel voor een Field Lab verder beschreven en in overleg gebracht met onder andere NSO en OCW. Verder zijn in de loop van 2019 verschillende initiërende gesprekken gevoerd, deels op bestuurlijk niveau, met besturen van basisonderwijs, mbo en hbo in Overijssel. De resultaten zijn verwerkt bij de voorbereidingen voor een 'kick-off' die begin 2020 is gepland

Impact! app

Impact! is een door de Universiteit Twente ontwikkelde, digitale tool waarmee leerlingen aan het eind van de les binnen enkele minuten via een vragenlijst aan hun docent feedback kunnen geven op hun smartphone of tablet. De docent ziet zo direct wat de sterke kanten van zijn/haar les waren en waar nog verbetering mogelijk is. 45 Carmel docenten meldden zich aan om er een jaar lang mee te experimenteren onder begeleiding van en ondersteuning door de UT. Deze eerste tranche krijgt in 2020 een vervolg.

*Carmel en ICSEI*

Carmel was begin januari aanwezig op het toonaangevende congres [ICSEI](#) (International Congress for School Effectiveness and Improvement) in Stavanger. Dit is een netwerkconferentie voor mensen uit de onderwijspraktijk, gericht op schoolleiders en docenten, beleidsmedewerkers en onderzoekers. Net als vorig jaar was Carmel uitgenodigd om samen met de Universiteit Twente (UT), geïnteresseerden uit andere landen bij te praten over 'onze' aanpak op het gebied van formatief handelen.

Onderzoek naar schoolsucces overgang PO-VO

Carmel College Salland is onderdeel van de Sallandse Onderwijskamer, waarin scholen voor primair en voortgezet onderwijs samenwerken om de onderwijskwaliteit te waarborgen. Om schoolsucces van leerlingen te vergroten, is goede plaatsing in de overgang tussen PO en VO van belang. Mevrouw A.P.M. Tappel MME en mevrouw drs. D.M. Boezelman (beiden werkzaam bij Carmel College Salland) deden [onderzoek](#) naar welke criteria van doorslaggevend belang zijn voor schoolsucces in het voortgezet onderwijs en wat nodig is om afstroom te verlagen en schoolsucces te vergroten. Dit onderzoek vond plaats in samenwerking met o.a. de Katholieke Pabo Zwolle (KPZ). Het bestond deels uit literatuuronderzoek en deels uit een praktijkonderzoek in leerjaar 2 van Carmel College Salland. Uit het onderzoek bleek onder andere dat scores op de toets begrijpend lezen aan het einde van de basisschool het belangrijkste onderscheid vormen voor schoolsucces.

'Onderwijsevolutie' binnen ANW (LOF-gesubsidieerd)

'Een gepersonaliseerd lesprogramma ontwikkelen waarbij leerlingen onderwijs krijgen dat meer aansluit op hun interesses'. Een tweetal collega's van het Twents Carmel College (de heren M.R. Jonker MSc. PhD en J.C. Nijhuis Bed MA) krijgt twee jaar lang een halve dag per week de ruimte om [het lesprogramma binnen het vak Algemene Natuurwetenschappen te ontwikkelen](#). In eerste instantie richten zij zich op vwo-leerlingen uit de bovenbouw, die binnen het lesprogramma gepersonaliseerd werken, meer regie krijgen en een betere voorbereiding hebben op het wetenschappelijk onderwijs.

Professioneel Meesterschap

Via de Lerarenbeurs kreeg mevrouw [D. Kuppens MA MEd](#) de kans om de master Professioneel Meesterschap te volgen aan de Hogeschool van Amsterdam. Zij is LD-docent op Carmel College Salland. Ze ontwikkelde een [denkmodel](#) over de inrichting van de toekomst van het onderwijs op basis van de scenariomethode van de heer [dr. M. Snoek](#). Ook ontwikkelde ze een interactief spel en organiseerde ze een symposium.

Carmel Schoolleidingendagen

De Carmel Schoolleidingendag had dit jaar als thema '[Met open vizier](#)'. Bij vitaal leidinggeven wordt de verantwoordelijkheid laag in de organisatie gelegd en worden er meer 'speelse' vormen onderzocht om mensen een actieve rol te geven in onze organisatie.

Hiervoor is in samenwerking met de Hogeschool van Utrecht vanuit het principe van Ludo-didactiek een programma opgezet, waarbij de mensen met een eigen casus de hele dag samen met collega's aan de slag gaan. Volgens de uitgangspunten van de Ludo-didactiek, gekoppeld aan vanuit meerdere invalshoeken systematisch naar een casus te kijken, gingen de deelnemers in de samenwerking op zoek naar nieuwe perspectieven om de casus verder te brengen.



Ook organiseerden wij een [onderwijskundige Carmeldag](#) rond het thema "Visible learning": de vraag of een docent de impact van zijn onderwijs merkbaar kan maken voor leerlingen. 300 schoolleiders en teacher-leaders ontmoetten de Australische professor [John Hattie](#), die de nieuwste wetenschappelijke inzichten deelde over ontwikkelingen waarbij leerlingen meer regie hebben over hun eigen leerproces en daarbij docenten kunnen uitleggen wat zij nodig

hebben om hun leerproces te versterken. Naast de vanuit het perspectief van de onderzoeken gepresenteerde bevindingen van Hattie was [Shirley Clarke](#) een goede aanvulling, die in staat is om het handelingsrepertoire van docenten te vergroten ten aanzien van impact op het onderwijsproces.

De leerlingarena's die als onderdeel van de dag zijn georganiseerd, gaan nu binnen meer instellingen worden ingezet. Hiermee namen we een stap in het serieus nemen van de feedback van de leerlingen op onze uitvoering van ons onderwijsproces.

Leerlabs

Alle Carmelscholen, op één na, participeerden in [Leerlabs](#). Het uitgangspunt is dat scholen/locaties samen kunnen zoeken naar mogelijkheden om de overgang naar gepersonaliseerd leren te versnellen. Thema's zijn bijvoorbeeld gepersonaliseerd leren, de didactiek van het primaire proces, en leermiddelen. Een leerlab bestaat uit een groep docenten van zes of meer verschillende scholen. De deelnemers proberen in de eigen scholen ideeën uit en delen opbrengsten en valkuilen met elkaar. Eén van die drie leerlabs ontving 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, faciliteren we twee Leerlabs uit eigen middelen.

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

In het schooljaar 2018-2019 zijn de Carmel leerlabs afgerond na een tweejarig traject. Alle opbrengsten uit de leerlabs (e.g. ontwikkelde materialen, geformuleerde praktijkvoorbeelden en opgedane kennis) worden toegankelijk en bruikbaar gemaakt voor de hele Stichting. Er zijn tal van bijeenkomsten georganiseerd op de scholen van de deelnemers. De leerlabs zijn daarbij ondersteund door Schoolinfo. Andere kennis van buiten kwam o.a. van CPS, VO-content, ICT&E, SLO en andere bedrijven/instellingen.

LiFo

In [het LiFo-model](#) krijgen leerlingen via één licentie toegang tot verschillende niveaus van een methode. Inclusief aanvullende, herhalende of verdiepende stof en opdrachten. De nadruk ligt op de digitale component, waardoor meer maatwerk en differentiatie mogelijk is.

In 2017-2018 en 2018-2019 liepen er pilots, waarna we na evaluatie een nieuwe aanbesteding uitschreven voor alle vakken. Het aanbestedingsproces liep vertraging op vanwege diverse rechtszaken over het LiFo-contract, aangespannen door leveranciers en distributeurs. Al deze rechtszaken zijn [in ons voordeel beslecht](#), waarna in het voorjaar van 2019 tot gunning kon worden overgegaan. In mei 2019 werden de contracten [ondertekend](#) met Malmberg Uitgeverij B.V., ThiemeMeulenhoff, Noordhoff Uitgevers en Iddink Group.

De LiFo-werkgroep organiseerde vervolgens een [leermiddelenmarkt](#), die docententeams de mogelijkheid gaf zich te oriënteren op de beschikbare methodes en werkwijzen, waardoor zij een weloverwogen keuze konden maken voor het schooljaar 2019-2020. Docenten en secties worden – als onderdeel van het contract – door de uitgevers intensief getraind en begeleid bij de invoering ervan. In november bijvoorbeeld vonden er drie docentendagen plaats, die geheel in het teken stonden van LiFo, en de vraag: 'Hoe kun je binnen jouw niveau en leerjaar differentiëren?'

De technische invoering van het LiFo-model is over het algemeen [goed verlopen](#). Dat betekent dat leerlingen en docenten toegang hebben tot het juiste digitale materiaal en beschikken over de juiste boeken. Alle leerlingen hebben nu toegang tot de stof van meerdere jaarlagen en onderwijsniveaus. In het voorjaar van 2020 volgt een evaluatie om de effecten van LiFo in kaart te brengen, en kijken we of en in welke mate de digitale afgenomen producten ook gebruikt worden in de klas. Daarnaast loopt er een pilot omtrent een nieuwe vorm van sturing op het leermiddelenbudget. De resultaten hiervan verwachten we in 2020.

Over de afwikkeling van het oude contract is een juridisch geschil ontstaan met over de afkoop van de restwaarde van de oude boeken. Het gaat dan om enkele miljoenen. Onze juridische positie lijkt sterk, maar we proberen via gesprek tot een schikking te komen. We verwachten in 2020 meer duidelijkheid hierover te krijgen.

Meerjarige subsidieaanvraag voor techniekonderwijs vmbo

In vier regio's (Brabant, Achterhoek, Salland en Twente) zijn Carmelscholen betrokken bij projecten voor verbetering van het techniekonderwijs.



De grootste daarvan is het project in Twente; maar liefst 19 Twentse vmbo-scholen (waaronder 5 Twentse Carmelscholen), sloegen in 2019 de handen ineen om een landelijke meerjarige miljoenensubsidie aan te vragen om techniekonderwijs in de regio Twente te bevorderen. 'Sterk Techniekonderwijs vmbo' (begeleid door OCW) focust zowel op techniek als technologie, twee speerpunten voor de toekomst. Onder aanvoering van penvoerder Twents Carmel College maakten de scholen gezamenlijk resultaatgerichte plannen, voorzien van een praktische uitvoering, en

gesteund door ROC van Twente. In een later stadium haakten ook scholen voor het primair onderwijs en het speciaal vmbo-onderwijs in Twente aan.

In december 2019 kwam [het heuglijke bericht](#) dat op basis van een inhoudelijk uitgebreid en veelzijdig activiteitenplan de 19 samenwerkende vmbo-scholen voor de periode 2020 – 2023 in totaal 19 miljoen euro ontvangen, jaarlijks in delen uit te keren en aan te wenden voor een groot aantal concrete activiteiten binnen het techniekonderwijs in de regio Twente. Deze zijn gericht op het leveren van een concrete bijdrage aan het technisch beroepsonderwijs in de regio Twente en leveren daarmee ook een bijdrage aan de arbeidsmarkt. De gezamenlijke ambitie is dat er aan het eind van dit programma in 2023 een wezenlijke en duurzame versterking van de aansluiting op het vmbo-onderwijs en de Twentse arbeidsmarkt is te zien. Zo wordt een duurzaam, dekkend en kwalitatief hoogstaand techniekaanbod vormgegeven. Goed voor technische bedrijven, goed voor vmbo's in Twente, maar vooral goed voor leerlingen en ouders die hiermee in hun eigen regio Twente concreet gaan merken dat er vanuit 19 vmbo's en ROC van Twente jarenlang volop wordt geïnvesteerd in technische studie- én carrièremogelijkheden. De lange historie van Twente als technische regio krijgt hiermee een volledig nieuwe impuls. De voortgang is o.a. te volgen via [de website van Sterk techniekonderwijs Twente](#).

Samenwerkingsverband 'Havo van de toekomst'

De havo staat er niet goed voor, zo geeft de onderwijsinspectie aan. En ook de scholen zelf weten, voelen en ervaren dat. Of het nu gaat om doorstroomcijfers van havoleerlingen naar het hbo, slagingspercentages, het percentage zittenblijvers of het plezier dat leerlingen en docenten ervaren in de klas; het kan beter. Het is een maatschappelijk vraagstuk en dat vraagt om een brede samenwerking.

Het rectorenverband van Twentse VO-scholen (waarin meerdere Carmelscholen deelnemen) besloot in 2019 deze vernieuwing tot prioriteit te maken. Het toekomstbeeld dat zij formuleerden luidt: *"het havo-onderwijs van de toekomst geeft meer ruimte aan eigenaarschap van de leerling. En dat betekent ook ruimte voor docenten om hun eigen onderwijs vorm te geven."*

In het traject is nadrukkelijk gekozen voor een bottom-up benadering: de docenten staan centraal in de ontwikkeling van hun eigen onderwijs. Ze vormen een leergemeenschap met leerteams. Leren van elkaar en inspiratie van buiten naar binnen halen. Elk leerteam bestaat uit zes tot acht docenten, dat maandelijks bij elkaar komt. Saxion Hogescholen ondersteunt de teams met een coach en met de kennis van o.a. haar lectoraat innovatief en effectief onderwijs.

Deelnemende partners in het samenwerkingsverband [havo van de toekomst](#) zijn:

Carmel: Bonhoeffer College, Scholengemeenschap Marianum, Twents Carmel College, Scholengroep Carmel Hengelo.

Overig: Het Assink Lyceum, CSG het Noordik, CSG Reggesteyn, OSG Hengelo, Het Stedelijk Lyceum, Staring College, De Waardenborch, Het Erasmus en hogeschool Saxion.

Levensbeschouwelijke en morele vorming

Een van de doelstellingen in Koers 2020 luidt: “Onze leerlingen zijn breed gevormd (kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming) en beschikken over 21e eeuwse vaardigheden.” De beleidsnotitie ‘Kennis is maar de helft’ (de bijdrage van het leergebied levensbeschouwelijke en morele vorming aan de waarderende school anno 2020) en het daaropvolgende bestuursbesluit dat in augustus 2018 in werking trad vormden de belangrijkste basis voor verdere ontwikkeling en activiteiten.

De kaders zoals verwoord in de beleidsnotitie borgen dat elke Carmelschool zichtbaar en herkenbaar ruimte inricht voor het vak c.q. het leergebied. De inhoudelijke invulling is gemandateerd aan Carmelscholen en is structureel onderwerp van (management)gesprek met het College van Bestuur.

In 2019 onderzochten wij de stand van zaken op onze Carmelscholen onderzocht, en inventariseerden wij hun (ondersteunings-)vragen. Dit is input voor een Carmelbreed platform waar collega's uitwisselen en verkennen hoe professionele leergemeenschappen binnen hun scholen kunnen bijdragen aan aspecten van brede vorming. Naar aanleiding van de bestuursnotitie ontplooiden medewerkers van het bestuursbureau ondersteunings- en begeleidingsactiviteiten. Enkele voorbeelden van concrete activiteiten, waarin veel aandacht uitging naar het stimuleren van het goede gesprek:

Alle eindverantwoordelijke schoolleiders en het CvB spraken op het Titus Brandsma Memorial over “Karmel en Carmel”, en verkenden wat het deel uitmaken van een organisatie als Carmel betekent voor het persoonlijk leiderschap. Ze deden suggesties voor actualisatie van onze kernwaarden.

In oktober is een [Carmel-oogstdag](#) georganiseerd. Op deze studiedag presenteerden Carmelwedewerkers voorbeelden van het werken met vanuit “brede identiteit”, en was de ontwikkeling van “kritisch denken” het thema.

Op het Titus Brandsma Memorial was een eerste bijeenkomst gehouden voor een deel van de nieuwe medewerkers en hun leidinggevende. Hier gingen de deelnemers in op de traditie van Karmel en de kernwaarden van Carmel. Via “het goede gesprek” onderzochten ze welke thema's hieruit interessant zouden kunnen zijn voor een introductiepakket voor nieuwe Carmelmedewerkers.

Dankzij een onverwachte gift van de Maria Nuijens Stichting ontwikkelden we een theaterproductie als een uitwerking van de notitie “Kennis is maar de helft”. Deze productie (“[Kan ik toch nix aan doen](#)”) koppelden we aan het thema “uniciteit” uit de genoemde notitie en een lessenserie van het Twents Carmel College over kritisch leren denken. Het Twents Carmel College, het Pius X College en het Bonhoeffer College werkten mee aan de productie. Vanuit dagelijkse situaties rond dit thema werden leerlingen uitgedaagd te reflecteren op hun eigen handelen, keuzes en mogelijke alternatieven. Hoe blijf je jezelf en hoe verhoud je je tot bijvoorbeeld nepnieuws, sexting of pesten? Waar neem je je verantwoordelijkheid als jouw gedrag en houding er echt toe doet? Waar houdt vrijheid van meningsuiting op en begint empathie? In totaal werden op drie scholen negen voorstellingen gegeven voor de eerste klassen van met name het vmbo.

Als bijlage bij het decembernummer van het Carmel Magazine was er opnieuw een inspiratiekatern toegevoegd. Een redactie van 7 Carmelmedewerkers uit scholen en 3 medewerkers van het



bestuursbureau stelde het katern samen. Het thema was: ‘[Ken je mij?](#)’ en legde de verbinding met een aantal naamgevers van Carmelscholen: Titus Brandsma, Etty Hillesum en Dietrich Bonhoeffer. Centraal stonden de lessen die wij van hen kunnen leren in moeilijke situaties, bij professionele dilemma's, kortom wanneer het schuurt. Carmelmedewerkers kunnen hun eigen ervaringen delen via een [digitaal platform](#).

Gecontinueerd is de rubriek in het Carmel Magazine, waarin Carmelleerlingen (na een korte cursus) vloggen over wat zij op hun school “van waarde” achten. De vlogs worden ook gepubliceerd op [ons YouTubekanaal](#).

Leerlingbegeleiding

In juni 2019 was er een studiemiddag over de verbeterde 'Meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling'. Centraal stond de vraag: Wat is er voor scholen veranderd door de nieuwe richtlijnen voor het melden van huiselijk geweld en kindermishandeling? Naast de Carmel Meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling is er expliciet ingegaan op de nieuwe functie: de aandachtsfunctionaris. Deze dag was mede aanleiding om Carmelbreed de verschillende opdrachten die raken aan de leerlingbegeleiding kritisch tegen het licht te houden. Er liggen verschillende opdrachten bij scholen zoals Passend Onderwijs waar ondersteunings- of zorgcoördinatoren en leerlingbegeleiders een belangrijke rol hebben. Daarnaast hebben de scholen zogenaamde pestcoördinatoren, vertrouwenspersonen en nu ook aandachtsfunctionarissen. In sommige gevallen zijn verschillende rollen die onverenigbaar zijn, toch bij één functionaris ondergebracht. Om dat te voorkomen moet er meer duidelijkheid komen over de verschillende rollen. In het verslagjaar is een scholingsaanbod gerealiseerd met diverse trainingen voor de verschillende aandachtsgebieden, door medewerkers van het bestuursbureau in samenwerking met de Professionele Leergemeenschap Passend Onderwijs en vanuit het Netwerk Vertrouwenspersonen. De Carmelbrede uitvoering hiervan vindt plaats in 2020.

Passend Onderwijs

De scholen van Stichting Carmelcollege maken naar wettelijk voorschrift, met collega-besturen en – scholen in hun regio, deel uit van samenwerkingsverbanden passend onderwijs. Deze samenwerkingsverbanden hebben een eigen rechtspersoonlijkheid, governancestructuur, AO, beleid, enz. Hierop wordt toegezien door de Inspectie van het Onderwijs. De scholen van Stichting Carmelcollege zijn aan de afspraken in hun samenwerkingsverband gebonden. De Stichting zelf ziet via managementgesprek en door kennisdeling en beleidsondersteuning binnen Stichting Carmelcollege toe op de wijze waarop haar scholen zich in hun samenwerkingsverbanden manifesteren. Ondersteunend daaraan brengt het Bestuursbureau van Carmel in samenwerking met het Convent van Schoolleiders een jaarlijkse monitor uit. Hierin worden inhoudelijke, bestuurlijke (governance) en financiële keuzes waar dat kan inzichtelijk en bespreekbaar gemaakt.

De samenwerkingsverbanden waarin Carmel participeert zijn:

- *Eindhoven Kemperland (Augustinianum)*
- *Midden Holland & Rijnstreek (Carmel College Gouda)*
- *Groningen Stad (Maartenscollege)*
- *IJssel Vecht (Carmel College Salland)*
- *Slinge Berkel (Marianum)*
- *Zuidoost-Drenthe (Carmelcollege Emmen)*
- *Almelo (Pius/Canisius)*
- *Oss e.o. (Het Hooghuis)*
- *Twente Oost (Bonhoeffer College, Scholengroep Carmel Hengelo, Twents Carmel College)*
- *Deventer (Etty Hillesum Lyceum)*

Carmel Award Profielwerkstukken

Sinds enige jaren reiken wij een prijs uit voor de beste profielwerkstukken: de [Carmel Award](#). In de voorronde heeft een groep Carmeldocenten, aangevuld met deskundigen van buiten, alle ingezonden profielwerkstukken beoordeeld. Er gaan vier havo-werkstukken en vier vwo-werkstukken door naar de finale. In de jury zitten een oud-leerling, een ouder, een docent, een extern deskundige (Anne Marie Bos) en de voorzitter CvB.

Tijdens de finaledag presenteren leerlingen hun werkstukken via een posterpresentatie en in een korte pitch. De finale vond dit jaar plaats op het Marianum in Groenlo.

Onderwijs en huisvesting

In ons huisvestingsbeleid streven we naar goede voorzieningen die veilig, gezond en uitdagend zijn voor leerlingen en medewerkers en tenminste voldoen aan wet- en regelgeving.

De realisatie en financiering van nieuwbouw en/of revitalisatie is complex, waardoor de financiële risico's toenemen. De risico's kunnen worden gereduceerd door enerzijds kritisch te kijken naar de ontwikkeling van de kosten en anderzijds te anticiperen op de daling van het aantal leerlingen. Daar waar gebouwd wordt hanteren we bouwprotocollen zoals opgenomen in het Handboek Huisvesting. Vanzelfsprekend blijven we voldoen aan de (technische) instandhoudingsverplichting van de bestaande voorraad door planmatig preventief onderhoud uit te voeren, waar mogelijk gecombineerd met duurzaamheidsmaatregelen. Door de verwachte daling van het aantal leerlingen zal de normatieve leegstand van de gebouwen toenemen naar gemiddeld 25% in 2025. We kijken kritisch naar het onderwijsaanbod, de organisatie daarvan (lessentabel en rooster) en aan de hand daarvan bepalen we de investeringsbehoefte voor gebouwen. In het verslagjaar is het beleidsplan Huisvesting & Facilitair en het format voor een strategisch huisvestingsplan (SHP) opgesteld, die naar verwachting in 2020 formeel zullen worden bekrachtigd. In 2019 zijn we gestart met het ontwikkelen van een strategisch huisvestingsplan per instelling en naar verwachting ronden we deze medio 2020 af.

Bouw- en renovatieprojecten

In 2019 zijn 4 bouw- en onderhoudsprojecten gerealiseerd en startte de uitvoering van 7 projecten die doorlopen in 2020.

In het verslagjaar zijn de volgende bouwprojecten afgerond:

- Twents Carmel College: vernieuwbouw bouwdeel AE/verduurzamen locatie Losser
- Zonnepanelen: het (eerder) uitvoeren van dakonderhoud en het plaatsen van 16.882 zonnepanelen op 30 schoollocaties
- Twents Carmel College: uitbreiding tijdelijke voorzieningen Leliestraat (Praktijkonderwijs)
- Bonhoeffer College: verbouw locatie Van der Waalslaan fase 1 (kluisjesruimte/leerplein/aula).

Nog in uitvoering zijn de projecten:

- Het Hooghuis locatie Zuid: verbouw praktijkvleugel BWI/PIE
- Pius X Rijssen: renovatie kleedkamers en entree
- Scholengroep Carmel Hengelo: tijdelijke huisvesting 12 lokalen Twickelcollege
- Augustinianum: terreininrichting school en openbaar gebied (fietsontsluiting)
- Scholengroep Carmel Hengelo: herstelwerkzaamheden betonrot fundering
- Pius X College: revitalisatie locatie Aalderinkshoek
- Carmelcollege Gouda: plaatsen luchtbehandelingsinstallatie Antoniuscollege.

We hebben huisvestingsaanvragen ingediend voor:

- Maartenscollege, locatie Hemmenlaan: revitalisatieaanvraag bij gemeente Groningen
- Twents Carmel College, locatie Lyceumstraat: revitalisatieaanvraag bij gemeente Oldenzaal.

Verder zijn de voorbereidingen opgestart voor de volgende bouwprojecten:

- Marianum Lichtenvoorde: verbouw praktijkruimte techniek
- Marianum: vervangende nieuwbouw sporthal (financiering door de gemeente)
- Scholengroep Carmel Hengelo: verbouw Klooster Anninksweg
- Het Hooghuis: realisatie sportvoorzieningen Walkwartier, locatie TBL
- Etty Hillesum Lyceum: vervangende nieuwbouw vmbo De Marke Zuid
- Scholengroep Carmel Hengelo: brandpreventieve maatregelen Lyceum de Grundel.

Resultaten toekomstbestendige bedrijfsvoering

Begin 2019 is de Kerngroep Toekomstbestendige Bedrijfsvoering van start gegaan. De Kerngroep heeft als taak verschillende deelprocessen te overzien en te coördineren. Dit gebeurt volgens een prioritering die in een beleidsnotitie is vastgelegd. Daarnaast heeft de Kerngroep via een bestuursbesluit de opdracht gekregen voorstellen aan te leveren voor besluitvorming en implementatie in 2019-2020. Initieel was de opdracht erop gericht om aan de hand van businesscases procedures en afspraken in geactualiseerde vorm inzichtelijk maken, om ze uiterlijk per 2021 operationeel te kunnen laten zijn met het oog op de voorbereiding op begrotingen per 2021 op zowel instellingsniveau als bovenschools niveau. Parallel aan deze opdracht bereidden we een marktconsultatie voor, gericht op een mogelijke aanbesteding van een ERP-omgeving vanaf 2020.

De Kerngroep bracht in november 2019 een concept-voortgangsrapportage uit, gecombineerd met een concept-plan van aanpak marktconsultatie (zie hierna). Beide vormden de afronding van de opdracht voor de Kerngroep. De rapportage bevatte belangrijke adviezen voor de verdere procesgang binnen een nieuw in te richten werkstructuur. De aanbeveling was om in die structuur een programmamanager expliciet verantwoordelijk te maken voor het veranderingsproces 'Toekomstbestendige Bedrijfsvoering' kon op brede steun rekenen. De Kerngroep koos voor een alternatieve werkwijze, voorafgaand aan het uitwerken van businesscases, door het beschrijven van een 'purchase-to-pay-benadering' die op alle deelprocessen van toepassing kan zijn. Voor de verdere uitwerking in dat verband formuleerde de Kerngroep verdiepingsvragen die bedoeld waren bij te dragen aan het vinden van een scherper antwoord op een aantal principiële keuzes, bijvoorbeeld op het gebied van aansturing, integrale verantwoordelijkheid, eigenaarschap, rollen, professionalisering. Hiermee is de inhoudelijke aanzet gegeven voor het werven van en de opdracht aan een programmamanager, die in 2020 als externe zal worden aangetrokken op basis van een gerichte werkopdracht voor de duur van tenminste twee jaar.

'Toekomstbestendige Bedrijfsvoering' kent een aantal programmalijnen. Eén ervan richt zich op de besturingsimplicaties binnen het complex van bedrijfsvoering. Inhoudelijke afstemming en uniformering van werkprocedures vindt plaats aan de hand van een metafoor 'Afsprakenhuis'. Een kleine werkgroep, bestaande uit medewerkers van het bestuursbureau en de controller, heeft een concept-model ontwikkeld en dit vertaald naar administratieve procedures vanuit HR/P&O en ICT. Deze worden vanuit een centraal ingericht punt ingericht, gemonitord en geborgd, wat effecten zal hebben op onze interne besturingsmechanismen. Het mandaat van (de opdracht aan) schoolleiders volgens subsidiariteitsbeginselen blijft intact maar wordt er wel door beïnvloed. In komende maanden gaan we hierop studeren; de aan te stellen programmamanager heeft hierbij een voorname rol.

Marktconsultatie Systeemoptimalisatie

Binnen onze stichting werken we met een breed palet van bedrijfsvoeringsapplicaties, die ieder afzonderlijk een deel van het bedrijfsvoeringsproces geautomatiseerd ondersteunen. Om de bedrijfsvoering te kunnen verbeteren en professionaliseren is het van belang dat bestaande applicaties worden herijkt. Enkele gebruikte systemen worden binnen enige termijn niet meer ondersteund door de leverancier. Daarom gaat er een marktconsultatie plaatsvinden, die in opdracht is gegeven aan een werkgroep van interne en externe deskundigen. Eind 2019 zijn via interviews knelpunten geïdentificeerd in de huidige processen. Deze vormen belangrijke input bij het zoeken naar geschikte marktpartijen, waarvan de oplossing de inrichting van processen en werkwijzen zo goed mogelijk ondersteunt. De marktconsultatie zelf is in het eerste kwartaal van 2020 voorzien.

ICT

Op hoofdlijnen is er over Carmel-ICT onderscheid te maken in:

- De ICT aan de voorkant (devices, lokaalinrichting, applicaties). Dit is het deel waarop de instellingen en scholen het meeste invloed hebben.
- Het serviceplatform dat ervoor zorgt dat 'de ICT aan de voorkant werkt'. Hierin zitten de algemene ICT-voorzieningen (bestandopslag, printers, beveiliging) en het beheer van de apparatuur. Dit wordt centraal georganiseerd en aangeboden.
- Hosting & virtualisatie: de fysieke en virtuele apparatuur en de locaties waarmee het service platform wordt geleverd. Dit is onderdeel van een geplande aanbesteding.
- Connectiviteit, waarbij het gaat om alle zaken die zorgdragen voor verbindingen met het internet en het service-platform. Ook dit is onderdeel van een geplande aanbesteding.

Migratie

Migratie en centralisatie van diverse ICT-diensten en -services van meer dan 50 onderwijslocaties naar Centrale Carmel ICT is uiterst gecompliceerd. Het proces is na voorbereiding van een paar jaar begin 2016 van start gegaan, en kreeg in het voorjaar van 2019 een belangrijke impuls dankzij een plan dat een proces en een bestek voor een centrale omgeving beschreef. Hierin dragen we het technisch beheer van het geheel van verbindingen ('Connectiviteit') via aanbesteding over aan een externe marktpartij. In het najaar van 2019 is vervolgens de aanbesteding van de technische infrastructuur gestart. Deze leidde, onder begeleiding van werkgroep met daarin vertegenwoordigers van scholen en GMR in december 2019 tot een gunning aan Switch IT Solutions.

Hierdoor verschuift de focus van de Centrale Carmel ICT verder naar centrale regie, in plaats van lokaal beheer. Hier houden we een lijn aan die we eerder uitzetten bij de vormgeving van beleid op gebied van Huisvesting en Facilities. Huisvestingsbeleid en ICT zijn daarmee de voorlopers van Toekomstbestendige Bedrijfsvoering.

Standaard werkplek en migratie naar de Microsoft cloud

In het verslagjaar is een tweede pilot succesvol uitgevoerd. Een aantal gedeeltelijk beheerde werkplekken is in een uniforme standaard geplaatst. De standaardisatie was goed werkbaar en eveneens afdoende beveiligd. Na consultatie van de Klankbordgroep ICT is besloten om de gekozen standaard werkplek verder uit te rollen over heel Carmel. Bestanden worden dan zoveel mogelijk in de cloud van Microsoft opgeslagen, waardoor we tijd- en plaatsgebonden werken definitief vaarwel zeggen. Een werkende internetverbinding op een device met uniforme standaard is voldoende. In 2020 is overigens gebleken dat dit een gouden greep is geweest na de uitbraak van het Coronavirus. De cruciale bedrijfsprocessen (zowel onderwijs als administratief/financieel) konden doorgaan, dankzij de centrale clouddiensten en devices uitgerust volgens de uniforme standaard.

Gerealiseerde diensten en projecten

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
Conticnt telefonie	Alle Carmelscholen, op één na, zijn aangesloten op centrale enterprise-omgeving.
Wifi	Eind 2019 draaide 70% van de scholen op de standaard hardware en kreeg daarbij ook vanuit centraal ondersteuning/support. De overige 30% volgt in de eerste helft van 2020.
Eduroam	Wifi Eduroam beschikbaar op meerdere Carmelscholen + bestuursbureau (volledige uitrol niet gerealiseerd i.v.m. de aankomende aanbesteding Connectiviteit).
Vernieuwing netwerken	Gerealiseerd voor TCC/CCG, BCE en MAR.

Connectiviteit	Inventarisatie en aanbesteding uitgevoerd. Gunning en ondertekening contracten in januari 2020. Implementatie in 2020 en 2021.
Werkplekbeheer	Pilot gedeeltelijk beheerde werkplekken afgerond en uitrol gestart.
Firewall	9 instellingen + bestuursbureau zijn gemigreerd naar nieuwe centrale firewall, de overige instellingen volgen in 2020.
Serverbeheer	Migratie naar centraal afgerond voor TCC en CCG.
Ricoh MyPrint cloudplatform	Centralisatie afgerond. Alle printers zijn nu gestandaardiseerd, gebruikers kunnen een clouddienst gebruiken. Kostenreductie van beheer en gebruik.

AVG

De Lumen Group leverde in het verslagjaar een Functionaris Gegevensbescherming als een dienst. Ook leverde Lumen een projectleider, die als opdracht had om samen met de privacycoördinatoren van de instellingen te zorgen voor implementatie van de AVG aan de hand van een werkprogramma. In het verslagjaar was voor elke Carmelschool een privacycoördinator actief, en zij zijn verenigd in het Carmel Netwerk van Privacycoördinatoren. Gedurende het verslagjaar zijn zij onder aansturing van de projectleider diverse malen bijeen geweest om de kennis over de AVG te vergroten, [kennis te delen](#) en te zorgen voor een uniform Carmel privacybeleid. Verder heeft het netwerk gewerkt aan het opzetten van een Carmel dataregister, diverse protocollen opgeleverd en is er voor Carmelmedewerkers een bewustwordingstraject over privacy en veilig werken opgezet. Dit traject zal in het eerste trimester van 2020 van start gaan op alle Carmelscholen. De basis ervoor is vastgelegd in een kaderbesluit AVG dat in december 2019 in bespreking is gebracht bij de GMR en het CvS. Het besluit vervangt eerdere besluiten (uit 2018) en is voorzien van protocollen en richtlijnen, onder andere over het omgaan met devices en beeldmerk. Definitieve besluitvorming na inspraak en medezeggenschap is voorjaar 2020 voorzien.

Inkoop

Door middel van ons inkoopbeleid willen er allereerst voldoen aan wettelijke vereisten op het gebied van rechtmatige besteding van Rijksmiddelen. Daarbij willen we voor alle scholen kosten kunnen reduceren en de bijbehorende procesgang meer doelmatig laten zijn. In 2018 focusten we ons op procesoptimalisatie en kostenreductie; in 2019 ging aandacht vooral uit naar het definiëren van prestatie-indicatoren en het kritisch analyseren van resultaten. Hiermee zijn we beter in staat om het inkoopproces te monitoren en bij te sturen waar nodig. Op verschillende scholen zijn in 2019 multidisciplinaire inkoopteams samengesteld. Verder is veel aandacht uitgegaan naar het uitwisselen van kennis gebundeld en het verder professionaliseren van contract- en leveranciersmanagement. Daardoor ook zijn stichtingsbrede (Europese) aanbestedingen aan de hand van stevige juridische kaders geborgd, waardoor het risico op juridische procedures aanmerkelijk is teruggebracht. Dit heeft ook te maken met de manier waarop we ons als professionele opdrachtgever naar (potentiële) leveranciers toe, onder meer door standaardisatie en professionalisering van door ons uitgevoerde aanbestedingsprocedures, willen blijven manifesteren.

Naast de focus op rechtmatigheid, is er daarnaast ook bewust gestuurd op doelmatigheid en maatschappelijke verantwoord inkopen. In zijn algemeenheid geldt voor de afgeronde aanbestedingstrajecten dat door het terugdringen van het aantal leveranciers en contracten, het stroomlijnen van het facturatie- en bestelproces de totale inkoopkosten afgenomen zijn, ofwel in de nabije toekomst na volledige implementatie van de contracten, aanzienlijk gereduceerd zullen worden. In het verlengde van de gerealiseerde reductie van leveranciers en het aantal contracten, brengen we de beheerslast voor betrokken medewerkers in het inkoopproces flink terug.

In 2019 hebben we voor € 87,4 miljoen aan diensten en producten ingekocht (inclusief investeringen in materiële vaste activa). Op basis van de spendanalyse 2015 t/m 2018 is de aanbestedingskalender 2019-2020 opgesteld. In 2019 hebben we 14 aanbestedingen uitgevoerd:

1. Koffieautomaten	Meervoudig Onderhands
2. Verbouwing onderwijsruimte	Meervoudig Onderhands
3. Inventarisatie t.b.v. aanbesteding connectiviteit	Meervoudig Onderhands
4. Vervanging CV Installatie	Meervoudig Onderhands
5. Vervanging brandmeldings- en ontruimingsinstallatie	Meervoudig Onderhands
6. Catering	Meervoudig Onderhands
7. Arbodienstverlening	Europese aanbesteding
8. Levering van leermiddelen/aanbieden van onderwijsdiensten	Europese aanbesteding
9. Distributie leermiddelen perceel A en B	Europese aanbesteding
10. Kantoorartikelen	Europese aanbesteding
11. Sanitaire producten	Europese aanbesteding
12. Renovatie toiletgebouw Oldenzaal	Meervoudig Onderhands
13. Lockers	Europees Openbaar
14. Schoonmaak en glasbewassing	Europese aanbesteding

In 2018 ontwikkelden we prestatie-indicatoren en zagen we een stijgende tendens in het geautomatiseerd bestellen van diensten en goederen en bijbehorende factuurafhandeling. In 2019 is nagenoeg geen progressie geboekt in het geautomatiseerd bestellen. Dit wordt enerzijds veroorzaakt door organisatorische knelpunten (o.a. veel decentrale bestellers en budgethouders) en anderzijds door functionele beperkingen van het huidige bestelsysteem. De huidige generatie software ter ondersteuning van het P2P-proces wordt uitgefaseerd en dient vervangen te worden. De voorbereidingen hiervoor zijn getroffen en de marktconsultatie c.q. aanbesteding zal in 2020 plaatsvinden, als onderdeel van de [Marktconsultatie Systeemoptimalisatie](#).

Facilitaire zaken

In 2019 is facilitair beleid ontwikkeld dat naar verwachting medio 2020 formeel zal worden bekrachtigd. We zetten hiermee de transitie van een traditionele beheersorganisatie naar een regieorganisatie verder voort. Dit betekent dat de facilitaire diensten steeds vaker de “makelaar” zijn tussen vraag en aanbod van facilitaire diensten en regie voeren over de facilitaire processen. Zo is bij veel instellingen een frontoffice ingericht voor het aangeven van klachten, wensen, informatie en storingen (KWIS) en is de serviceplanner geïntroduceerd voor het inplannen van wettelijk verplichte taken en bijvoorbeeld onderhoudswerkzaamheden. In samenwerking met de afdeling Inkoop professionaliseren we het contract- en leveranciersmanagement. Door meer gezamenlijk en gecoördineerd in te kopen en standaardisatie van producten en diensten zal de kwaliteit van de facilitaire dienstverlening worden verbeterd en processen efficiënter worden uitgevoerd. Op basis van de facilitaire scan zullen we in 2020 mede in het licht van ontwikkelingen omtrent Toekomstbestendige Bedrijfsvoering kwaliteitsverbeteringen doorvoeren in het facilitaire domein.

HR

In ons HR-beleid staan strategische personeelsplanning (SPP), mobiliteit, duurzame inzetbaarheid, vitaliteit en professionele ontwikkeling centraal. Mede ingegeven door het feit dat de arbeidsmarkt veroudert, en mensen langer zullen doorwerken. We zoeken daarom naar mogelijkheden om een gezonde, vitale organisatie te zijn en in aansluiting op onze missie en visie is daarom in 2018 een bijgesteld en aangescherpt gezondheidsbeleid ontwikkeld. Door in te zetten op het thema Vitaliteit krijgt het gezondheidsbeleid een bredere focus dan alleen maar verzuim. Het legt de nadruk op duurzame inzetbaarheid en vitaliteit van alle medewerkers.

Herijking strategisch HR-beleid en HR-agenda

In het verslagjaar is een projectgroep gestart met het opstellen van een strategische HR-agenda voor personeelsbeleid die aansluit en bijdraagt aan het realiseren van onze onderwijskundige doelen en kernwaarden, en daaraan gekoppeld de professionele ontwikkeling en inzetbaarheid van alle medewerkers. We verwachten deze in 2020 te kunnen presenteren.

Bij het ontwikkelen van strategisch HR-beleid zijn ontwikkelingen op lange termijn (zowel intern als extern) van belang, evenals de opbrengsten van een consultatie van (ervarings)deskundigen: een vertegenwoordiging van alle medewerkers van onze Carmelscholen. Op die manier verdiepen en verrijken we de eerste grotendeels theoretische exercitie met de ervaringen uit de praktijk.

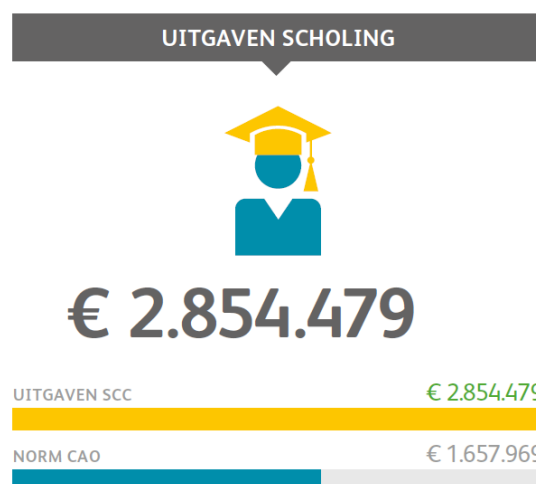
De strategische HR-agenda vormt de kapstok voor het uit te werken personeelsbeleid. De ontwikkeling van Carmel wordt sterk bepaald door medewerkers die ontwikkeling en professionalisering als vanzelfsprekend onderdeel van hun werk zien. Door zich daarnaast te presenteren als een duurzame, vitale organisatie, kunnen wij ons nog beter presenteren als een aantrekkelijke werkgever.

Strategische personeelsplanning

Voor alle Carmelscholen is strategische personeelsplanning een instrument om te anticiperen op externe ontwikkelingen als krimp en leerlingendaling. Nadat in 2017 strategische personeelsplanning een prominente(re) plek op de agenda kreeg binnen onder andere het Beraad Werkgeverschap, heeft SPP binnen de instellingen voet aan de grond gekregen. In vervolg op instellingsspecifieke plannen van aanpak en ondersteuning vanuit het bestuursbureau zijn in diverse Carmelscholen succesvolle grotere en kleinere interventies gepleegd. Hierdoor kunnen wij over het geheel, of Carmelscholen over hun eigen instelling, anticiperen op een verwachte terugloop van leerlingen, door met het personeel tijdig hierop voor te sorteren.

Professionele ontwikkeling

Op het gebied van professionalisering zoeken we nadrukkelijk de samenwerking met voor ons relevante opleidingsinstituten en andere partijen. In samenwerking met externe partners (onder andere Universiteit Twente, Learnovate, Solve en Saxion Hogescholen voor de professionalisering van docenten) ontwikkelden we, evalueerden we en stelden we diverse professionaliseringstrajecten bij.



Schoolleiders

Ook in het verslagjaar zijn de zogeheten 'Carmel Leiderschapsjourneys' gecontinueerd. Een twintigtal eindverantwoordelijk schoolleiders, leden centrale directies en de leden van het managementteam bestuursbureau heeft twee meerdaagse bijeenkomsten bijgewoond. De eerste bijeenkomst in het verslagjaar lag het accent nog op het delen van innovatieve ontwikkelingen en het uitwisselen van gezichtspunten met externen over kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming. Daarna kregen de journeys een ander accent. Vanuit de Carmelwerkagenda en Koers 2020 maakten we de vertaalslag naar ons nieuwe koersdocument en verbonden we deze met de attitudes, kennis en vaardigheden die schoolleiders nodig hebben om uitvoering te geven eraan. Aan de orde kwamen thema's als samenwerkingspatronen, onze toegevoegde waarde, onze gezamenlijke ambities, leiderschap, de balans tussen het gemeenschappelijke Carmelbelang en de locatie- of instellingsbelangen. Er zijn verdere stappen uitgewerkt voor de Carmelbrede strategie op deze onderwerpen, en dit heeft rechtstreeks bijgedragen aan de verdere totstandkoming van de Carmel Meetups.

Management development

De afgelopen jaren zijn voor leidinggevendenden verschillende maatwerktrajecten ontwikkeld: startbekwaamheidstrajecten, verdiepingsslagen voor teamleiders, maatwerktrajecten bij TiasNimbas, AOG School of Management, voor eindverantwoordelijk schoolleiders, alsook masteropleidingen bij AOG School of Management voor locatiedirecteuren/teamleiders+, en bij NSO CNA voor (aspirant) teamleiders. Bestuur, eindverantwoordelijk schoolleiders en managementteam bestuursbureau volgen een maatwerkprofessionaliseringstraject.

Vanuit het programma Persoonlijk Leiderschap van AOG School of Management (AOG) konden deelnemers doorstromen naar het flexibele masterprogramma. Van de 37 deelnemers die het Programma Persoonlijk Leiderschap met succes hebben afgerond, zijn drie deelnemers verder gaan studeren bij AOG bij de flexibele deeltijd masteropleiding Strategy & Leadership. Zij zijn door ons hiervoor (gedeeltelijk) financieel gefaciliteerd.

Het bestuursbesluit MD stelt dat elke startende leidinggevende binnen Carmel minimaal een startbekwaamheidstraject met succes moet hebben gevolgd. Het startbekwaamheidstraject was bedoeld voor docenten die belangstelling hebben voor een leidinggevende functie in de toekomst, minimaal drie jaar werkervaring hebben én voldoende functioneren in hun huidige functie. Dit traject is de afgelopen jaren door vijf groepen deelnemers gevolgd. Hoewel het maatwerkkarakter van het traject in behoefte voorziet en bijdraagt aan het realiseren van de professionaliseringsdoelen, is besloten om de trajecten te evalueren en gebruik te maken van een tussenjaar. Hierin biedt NSO-CNA, in-company, met enig maatwerk, het oriëntatietraject en een volledige leergang opleiding schoolleider basisbekwaam aan. Het traject is in 2018 gestart met 21 deelnemers. Hiervan zijn 16 deelnemers doorgestroomd naar de opleiding schoolleider basisbekwaam, twee deelnemers zijn gestopt en in december 2019 ontvingen 13 deelnemers het diploma basisbekwaam schoolleider.

LC-docenten



Voor docenten die van LB naar LC willen doorstromen (na (ruim) voldoende beoordeling) is in samenwerking met Saxion Hogescholen een [professionaliseringspalet VO](#) beschikbaar. Het is bestemd voor ambitieuze en veelbelovende docenten die op het gebied van onderwijstheorie en kennis willen maken met de meest recente ontwikkelingen, vaardiger willen worden in samenwerking, communicatie en het doen van onderzoek in de onderwijspraktijk en die zich via theorie en onderzoek in de eigen onderwijspraktijk willen bekwamen op het gebied van onderwijsontwikkelaar, lesstofspecialist, passend onderwijs of andere onderwijsgebieden. Het is ook mogelijk voor LC'ers om losse modules uit het traject te volgen.

In het schooljaar 2018-2019 waren 28 Carmeldocenten in het traject aan de slag, en in schooljaar 2019-2020 24 Carmelcollega's. Het traject evalueren we geëvalueerd met Saxion.

Professionaliseringstraject teacher leader

In samenwerking met Learnovate en KPC Groep is het Carmelbrede éénjarige [professionaliseringstraject voor teacher leaders](#) ontwikkeld voor collega's die hun onderwijskundig, persoonlijk en veranderkundig leiderschap willen ontwikkelen. Teacher leaders zijn in staat initiatief te nemen voor structurele onderwijsverbeteringen en vernieuwingen en ze zijn rolmodel. Van teacher leaders verwachten wij dat zij vanuit een niet-hiërarchische positie kunnen leidinggeven aan collega's. Het traject is bedoeld voor docenten die een bijdrage willen leveren aan onderwijsontwikkeling, het leren van hun collega's willen stimuleren en hieraan richting willen geven. De opleiding versterkt de deelnemers in hun rol ten aanzien van hun innovatieve taken en taken in kwaliteitsverbetering en heeft inhoudelijke aansluiting met de beschreven acties voor de onderwijskundige doelen die beschreven zijn in Koers 2020.

In het schooljaar 2018-2019 ging de [3^e tranche](#) met 16 deelnemers van start en in 2019-2020 startten 2 groepen van 12 deelnemers in de 4^e tranche. In het verslagjaar organiseerden wij [een voorlichtingsbijeenkomst](#) en een viertal [Masterclasses](#). De designgroep heeft besloten een evaluatieonderzoek uit te voeren. Het rapport verwachten we medio 2020.

OOP

Volgens ons Loopbaanbeleid kunnen OOP-collega's uit de functiecategorie C bij goed functioneren via een portfoliotraject doorgroeien naar hogere functiecategorie (B). Voor benoeming in de hoogste functiecategorie (A) geldt volumebeleid en dient er sprake te zijn van een vacature. De Implementatiecommissie loopbaanbeleid OOP heeft onder andere als taak het monitoren van de stand van zaken van het loopbaanbeleid OOP. Hiertoe kijkt zij periodiek naar de verhouding binnen de OOP-functies tussen de A-, B- en C-functies. In september 2019 is opnieuw een inventarisatie gedaan (de vorige was in januari 2018). Uit de onderzochte gegevens blijkt dat het aantal OOP-fte in B-functies in de periode van 1 januari 2018 tot 1 september 2019 is gedaald. Het percentage B-functies is echter licht gestegen. Daarnaast zijn bijna 25 fte medewerkers met een C-functie doorgestroomd naar een B-functie in dezelfde functiefamilie. Dit komt overeen met ongeveer 3% van het huidige aantal OOP'ers en ongeveer 10% van het aantal medewerkers dat op 1 januari 2018 een C-functie had.

Masterclasses en themabijeenkomsten

We boden onze medewerkers enkele interessante [masterclasses](#) aan, met name bedoeld voor alle geïnteresseerde docenten én hun leidinggevendenden, die zich willen verdiepen door middel van inspiratie van een gastspreker en gesprekken met elkaar. Deze masterclasses waren tegelijkertijd onderdeel van het hierboven beschreven LD-professionaliseringstraject. Onderwerpen in het verslagjaar waren:

- [Persoonlijk leiderschap in veranderen: sturen op boven- en onderstroom](#)
- [Leraren met karakter - naar de vorming van normatieve professionals](#)
- [Teacher leadership en gedeeld leiderschap in de praktijk](#)
- [De lerende organisatie - Belangrijke factoren bij het organiseren van het leren](#)

Verder organiseerden we er drie keer een (dezelfde) [themabijeenkomst voor docenten in opleiding](#), met als thema 'Aandacht voor jezelf in de rol van docent'. Studenten verkenden op een interactieve wijze en via intervisie hun rol. In totaal bezochten 26 personen de bijeenkomst.

Opleidingsscholen

Het opleiden van bestaand personeel is voor ons zoals gezegd belangrijk, maar we zien 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. Dit doen we in samenwerking met Hogeschool Windesheim, Lerarenopleiding Universiteit Twente, Hogeschool Arnhem en Nijmegen en Radboud docenten Academie:

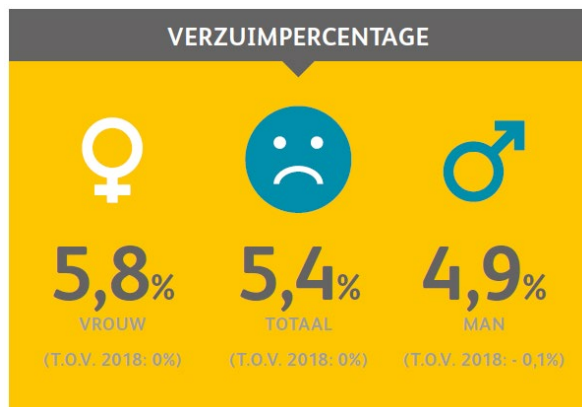
Opleidingsschool	Docentenopleidingen	Carmelscholen
	Universiteit Twente Hogeschool Windesheim Hogeschool Arnhem en Nijmegen Radboud Docenten Academie	Twents Carmel College (TCC) Bonhoeffer College Carmel College Salland
	Hogeschool Windesheim Lerarenopleiding Universiteit Twente	Scholengemeenschap Marianum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

[Opleidingsschool Part2](#) is in het verslagjaar na een uitvoerig accreditatietraject [officieel erkend](#) door het Ministerie van OCW. [Opleidingsschool AOSON](#) was reeds een NVAO-erkende opleidingsschool.

Duurzame inzetbaarheid, vitaliteit en mobiliteit

Verzuim

Ook in 2019 namen we maatregelen in een poging het verzuim als gevolg van ziekte terug te dringen tot onder het sectorgemiddelde. De Carmelinstellingen met een verzuim boven het gemiddelde van Stichting Carmelcollege, leverden een plan van aanpak aan. Aan het einde van 2019 maakten we vervolgens een kwalitatieve verzuimanalyse over het verslagjaar. De verzuimcijfers van 2019 laten zien



dat de maatregelen nog niet tot het gewenste positieve effect hebben geleid: het gemiddelde verzuimpercentage was in 2019 met 5,4% gelijk aan 2018. De gemiddelde meldingsfrequentie daalde licht van 1,12 in 2018 naar 1,08 in 2019.

Vanwege privacywetgeving mag de oorzaak van verzuim niet worden geregistreerd en is er dus geen kwalitatieve analyse over de oorzaken van verzuim mogelijk. Een zestal Carmelinstellingen heeft een hoger verzuimpercentage dan gemiddeld. Zeven Carmelinstellingen scoren een hogere meldingsfrequentie dan gemiddeld. Vier

Carmelinstellingen laten een stijging van het voortschrijdend verzuimpercentage zien en hebben een gemiddeld verzuimpercentage boven het Carmelgemiddelde. Een viertal Carmelinstellingen laat een daling van het voortschrijdend verzuimpercentage zien en hebben een gemiddeld verzuimpercentage onder het Carmelgemiddelde.

Gemiddeld wordt 80% van het verzuimpercentage bepaald door personen die 30 dagen of langer ziek zijn, aldus Voion. Voor onze organisatie was het gemiddelde verzuimpercentage in 2019 het hoogst in de leeftijdscategorie ouder dan 55 jaar.

Ons streven blijft om het ziekteverzuim terug te dringen tot onder het sectorgemiddelde. Via een analyse wordt op instellingsniveau een plan van aanpak opgesteld om het verzuim waar mogelijk te beïnvloeden. Het College van Bestuur besteedt er in de managementgesprekken met de instellingen expliciete aandacht aan. HR-adviseurs van het bestuursbureau zullen vanuit hun rol de instellingen ondersteunen bij de evaluatie en het opstellen van een actueel plan van aanpak.

Gezondheidsbeleid

We zien ons geconfronteerd met een beroepsbevolking en personeelsbestand dat langzaamaan steeds meer 'verouderd'. Daarnaast zullen mensen langer moeten (en soms willen) werken. In 2018 stelden we een nieuw gezondheidsbeleid vast, waarin we rekening houden met deze omstandigheden. Ons nieuwe gezondheidsbeleid heeft een andere invalshoek: het streeft ernaar om niet alleen maatregelen te treffen die de gevolgen van een verminderde vitaliteit, werkvermogen of employability behandelen. Het beoogt juist ook de vitaliteit, het werkvermogen en de employability van alle medewerkers te versterken. Het richt zich bovendien dus niet alleen op de oudere generaties onder de medewerkers maar op alle medewerkers.

Het vernieuwde gezondheidsbeleid heeft in lijn hiermee uitgangspunten geformuleerd, en heeft de taken en verantwoordelijkheden vastgelegd van de verschillende actoren rondom verzuim: medewerker, leidinggevende, bedrijfsarts, eerstelijns ondersteuner en P&O-adviseur bestuursbureau.

In het verslagjaar heeft een pilot met een vitaliteitsscan op een tweetal instellingen plaatsgevonden. De opbrengsten zijn gedeeld met de overige instellingen. Het is met name de werkwijze die wordt geadopteerd door andere instellingen en nu ook wordt ingezet bij bijvoorbeeld het periodiek medisch onderzoek (soms aangevuld met een medewerkerstevredenheidsonderzoek) om medewerkers actief te

betrekken bij vitaliteitsvraagstukken op de locatie (en instelling) en een gezamenlijk een plan van aanpak op te stellen voor de verdere uitwerking.

Aanbesteding Arbodienstverlening

Vanwege een tekort aan beschikbare bedrijfsartsen zegde Zorg van de Zaak eind 2017 het contract op. Daarop is een aanbesteding opgestart die niet heeft geleid tot een gunning. Het contract met Zorg van de Zaak is onder nieuwe voorwaarden tijdelijk verlengd. In het najaar van 2018 resulteerden een marktconsultatie en een schoolconsultatie in een gewijzigd plan van eisen en is er opnieuw aanbesteed. De Arbodienstverlening is vervolgens volledig (7 percelen) gegund aan de firma Blijwerkt. In de zomer van 2019 is de overdracht geweest van de oude dienstverlener Zorg van de Zaak naar Blijwerkt.

De schoolconsultatie voorafgaand aan de aanbesteding en een dossierscan door AON heeft zicht geboden op de behoefte van scholen en verbeterpunten in het proces. Zo bieden we leidinggevenden een training aan om hun handelingsbekwaamheid te vergroten en richt de arbodienst een adequate ondersteuning van de leidinggevenden in.

Mobiliteit

In het verslagjaar is het vigerende mobiliteitsbeleid gehanteerd. Interne mobiliteit, externe mobiliteit, scholing, loopbaanoriëntatie, detachering/stage/traineeship, loopbaanbegeleiding, outplacement zijn voorbeelden van interventies en maatregelen die we kunnen inzetten om mobiliteit te stimuleren. De gesprekkencyclus is een instrument dat hierbij ondersteunend werkt. Carmelscholen in de regio Oost werken samen ten aanzien van het versterken van de onderlinge mobiliteit.

In 2019 zijn we gestart met het onderzoeken van mogelijkheden om het recruitmentbeleid te evalueren en mobiliteit verder te ontwikkelen. In 2020 willen we de positionering van het werkgeversmerk, de inzet van recruitment (marketing) en de interne processen onder de loep nemen en waar nodig aanpassen.

Treasurybeleid

In 2016 brachten we ons Treasurystatuut in overeenstemming met de 'Regeling Beleggen, leningen en derivaten OCW 2016'.

De doelstelling van ons treasurybeleid is het uitsluiten dan wel het minimaliseren van het debiteurenrisico, het renterisico en het interne liquiditeitsrisico. Daartoe is in artikel 10 van ons Treasurystatuut onder andere vastgelegd:

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

Wij kennen een Treasurycommissie die het College van Bestuur maandelijks adviseert. Centraal daarbij staan de (meerjarige) liquiditeitsplanning en het daadwerkelijke liquiditeitsverloop. Ons liquiditeitsbeleid is erop gericht om het via schatkistbankieren beschikbare maximale rekening-courantkrediet van circa € 34 miljoen tot maximaal € 17 miljoen te benutten, om voldoende dekkingsruimte te houden voor onverwachte financiële tegenvallers die het niveau van de begroting overstijgen. Vooralsnog is onze liquiditeitspositie echter ruim positief en we verwachten dat dit in de komende jaren ook zo zal blijven.

Het beheer van liquide middelen en beleggingen geschiedt op Stichtingsniveau. De individuele instellingen hebben daardoor ieder een eigen 'aandeel' in de gezamenlijke liquide middelen, dat 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 positieve saldi nemen wij op in de bovenschoolse exploitatie.

In 2019 had de stichting, even als voorgaand jaar, geen beleggingen en derivaten. De twee externe financieringen zijn per balansdatum nagenoeg afgewikkeld: de lening ad € 10.638.000 ter voorfinanciering van de gemeentelijke bijdrage aan de nieuwbouw van de havo/vwo-locatie van de Scholengroep Carmel Hengelo is in januari 2020 afgelost en de laatste lening, op balansdatum groot € 480.000 wordt in de komende twee jaar geheel afgelost.

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

Kredietrisico

Wij lopen kredietrisico over leningen en vorderingen opgenomen onder financiële vaste activa, handels- en overige vorderingen, liquide middelen. Het maximale bedrag waarover wij op balansdatum kredietrisico lopen bedraagt € 55,6 miljoen, waarvan € 30,3 miljoen betrekking heeft op bij bankinstellingen ondergebrachte liquide middelen.

Wij verstrekten een bankgarantie aan de Gemeente Eindhoven voor een bedrag van € 1,4 miljoen. Deze garantie houdt verband met de uitgevoerde nieuwbouw van de school en loopt naar verwachting in 2020 af.

Daarnaast verstrekten we in 2012 aan een verbonden partij een langlopende lening in het kader van gezamenlijke projecten voor de huisvesting van onze leerlingen. Ultimo 2019 bedraagt deze lening € 66.000 met een resterende looptijd van twee jaar. Deze lening is verstrekt tegen hypothecaire zekerheid. Het verstrekken van deze lening was destijds niet geheel in lijn met de toen geldende regelgeving inzake Beleggen en Belenen; deze lening zal dan ook, nadat deze in 2021 is afgelopen, op geen enkele wijze worden gecontinueerd.

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, hetgeen inmiddels is geschied.

Liquiditeitsprognose

De onderstaande in maart 2020 opgestelde meerjarige liquiditeitsprognose geeft het volgende beeld:

Liquiditeitsprognose	ontwikkeling liquiditeit				
	2020	2021	2022	2023	2024
	x € 1.000				
Beginstand bankrekeningen	30.321	14.832	11.190	20.982	32.264
Exploitatieresultaat	-2.357	-1.645	-3.257	-2.287	-5.517
Taakstellingen meerjarenbegroting (indien cash)		664	2.701	2.269	3.972
Verwacht effect herziening bekostiging		1.272	794	315	-164
Afschrijvingen	17.901	18.883	18.975	18.268	19.654
Mutatie voorzieningen	0	0	0	0	0
Vrijval latente investeringssubsidies	-404	-375	-370	-367	-290
Inzet Bestemmingsreserve Cao	-1.963				
Inzet Bestemmingsreserve werkdrukvermindering	-2.800	-2.821			
Transitievergoeding WIA-gerechtigden '15-'19	2.300				
Kasstroom operationele activiteiten	12.677	15.978	18.843	18.198	17.655
Investeringen minus bijdragen gemeenten	-24.991	-19.380	-8.811	-6.916	-18.235
Bouwafrekening Eindhoven	2.940				
Bouwafrekeningen Groenlo en Losser	-5.875				
Kasstroom investeringen	-27.926	-19.380	-8.811	-6.916	-18.235
Afrekening Gemeente Hengelo	10.638				
Aflossing leningen BNG Woolderesweg Hengelo	-10.638				
Aflossing leningen BNG Weth. Beverstraat Enschede	-240	-240	-240	0	0
Kasstroom financieringen	-240	-240	-240	0	0
Eindstand bankrekeningen	14.832	11.190	20.982	32.264	31.684

Uit de liquiditeitsprognose kan worden afgelezen dat we verwachten dat we in deze begrotingsperiode geen gebruik maken van de ons sinds 2016 ter beschikking staande kredietfaciliteit van het schatkistbankieren en dat we geen aanvullende projectfinancieringen bij het Ministerie van Financiën zullen onderbrengen.

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

Financieel beleid

Wij kennen 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, onder eindverantwoordelijkheid van het Bevoegd Gezag, in het Schoolleidersstatuut verankerd gemandateerd resultaatverantwoordelijk management van de schoolleidingen en van het bestuursbureau.

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

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

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

Ons Carmelcollectief bestaat uit een drietal deelgebieden, te weten:

- Bestuur en Control
- Bestuursbureau
- Schoolgerelateerd bovenschools

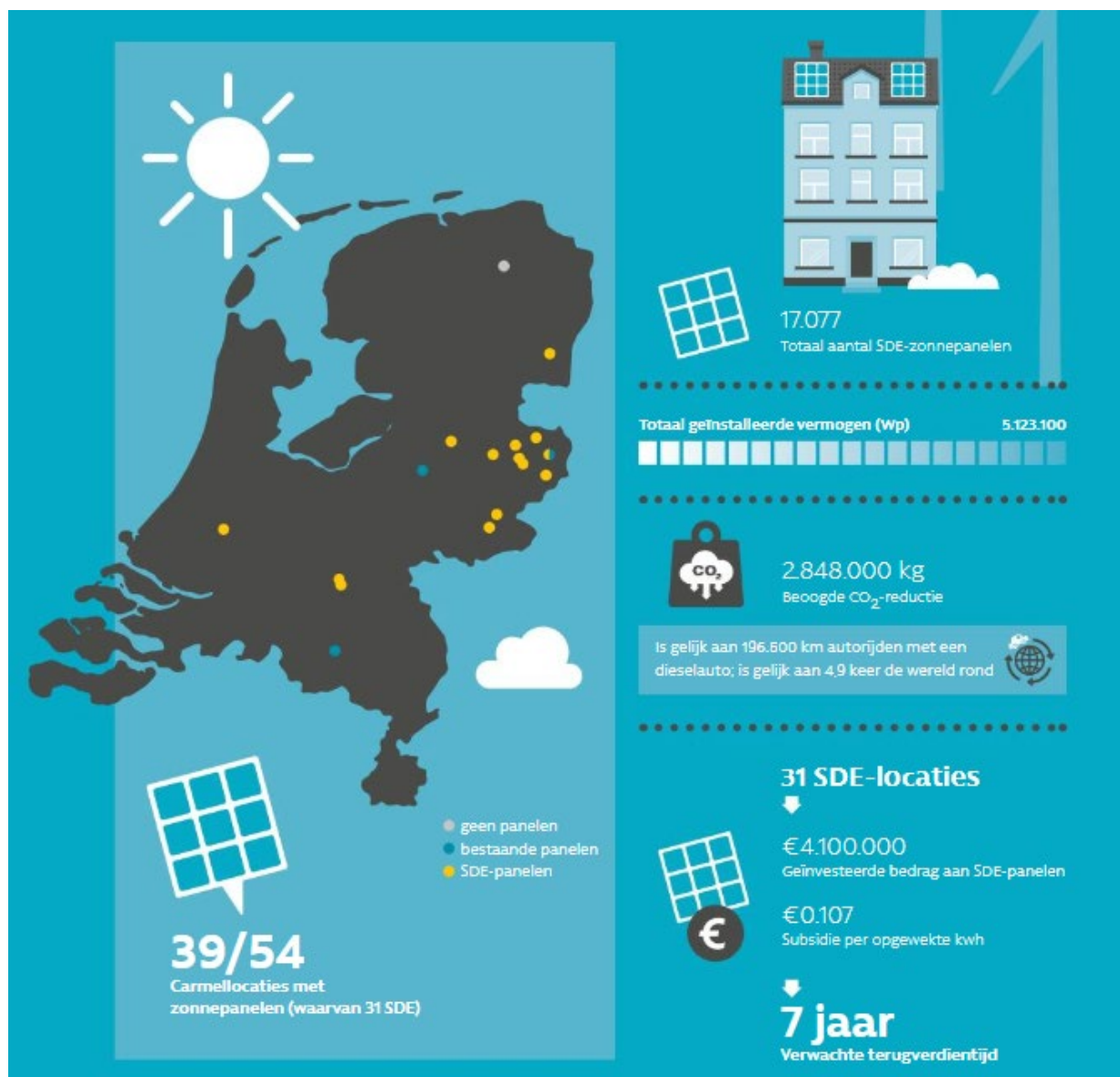
Beleid inzake ontslaguitkeringen

Voor ontslaguitkeringen voeren we een beleid waarbij we alleen in uitzonderlijke gevallen een uitkering verstrekken. Deze is gemaximeerd tot het wettelijke maximum van één jaarsalaris tot ten hoogste € 81.000, 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 2019 verstrekten we aan 40 medewerkers in het kader van beëindigingsovereenkomsten een ontslaguitkering, voor een totaalbedrag van € 818.000. Daarnaast betaalden we in het kader van de wettelijk verplichte transitievergoedingen aan 41 medewerkers een transitievergoeding, met een totaalbedrag van € 1.056.000.

3.5.3. Duurzaamheid en veiligheid

Zonnestroom

In het kader van de landelijke regeling Stimulering Duurzame Energieproductie (SDE+) vroegen we in 2017 subsidie aan (en in 2018 toegekend gekregen, circa 5 mio) voor de plaatsing van zonnestroomsystemen (zonnepanelen). Het daadwerkelijke plaatsen en installeren van de zonnepanelen is [gestart in december 2018](#) en [afgerond in juni 2019](#). Daarmee voorzien wij nu voor 50% in de energiebehoefte en binnen 7 jaar verdienen we de miljoeneninvestering terug.



Rekening houdend met een aanbestedingsplicht, technische uitwerking, inkoop en daadwerkelijke uitvoering gedurende het onderwijs- (en examen)proces is in een strak tijdschema intensief samengewerkt met onze instellingen, uitvoerende partijen en adviseurs. In totaal voorzagen we 30 locaties van de volgende Carmelinstellingen van 16.882 zonnepanelen:

- Scholengemeenschap Carmel Hengelo: vier locaties, 2.565 panelen
- Marianum: twee locaties, 542 panelen
- Canisius/Pius X College: vier locaties, 2.235 panelen
- Bonhoeffer College: vier locaties, 2.023 panelen
- Carmel College Salland: drie locaties, 2.254 panelen
- Carmelcollege Gouda: twee locaties, 769 panelen
- Het Hooghuis: zeven locaties, 4.253 panelen
- Carmelcollege Emmen: één locatie, 991 panelen
- Twents Carmel College: drie locaties, 1.250 panelen.

In het kielzog van dit project krijgt zonnestroom een plekje in het onderwijs. In ieder [Carmelgebouw met zonnepanelen](#) hangt een monitor waarop de opbrengst te zien is. Het stokje naar het onderwijs is doorgegeven, om met gebruikmaking van het project zonnepanelen het onderwerp duurzaamheid/rentmeesterschap een plek te geven in ons onderwijs.

Veiligheidsplan

Het [Carmel-veiligheidsbeleid](#) is volledig gebaseerd op de wettelijke kaders en preventieve maatregelen. De risico's en gevaren voor de veiligheid, gezondheid en welzijn van leerlingen, medewerkers en bezoekers worden zoveel mogelijk voorkomen of beperkt. Ons veiligheidsbeleid is enerzijds bedoeld om te verduidelijken wie welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden heeft en hoe we veiligheid borgen. Anderzijds om handvatten te geven waardoor we slim en doelmatig met veiligheid om kunnen gaan. Het is als het ware een bibliotheek vol deelplannen, procedures en handelingsprotocollen op het gebied van fysieke en sociale veiligheid.

Van de deelplannen is in het verslagjaar de inhoud beknopt beschreven door het team Huisvesting & Faciliteiten van het bestuursbureau in samenwerking met de Carmelbrede werkgroep "Veiligheid", waarin afgevaardigden vanuit diverse scholen zitting nemen. Alle stukken zijn via intranet voor de medewerkers toegankelijk.

3.5.4 Financiële resultaten

Exploitatie

De staat van baten en lasten over 2019 kan als volgt worden samengevat:

		2019				2018		Verschil
		exploitatie		begroting		exploitatie		
x € 1.000,-								
3. Baten								
3.1	Rijksbijdragen	339.148	96,2%	322.643	96,1%	325.508	96,1%	13.640
3.2	Ov. Overheidsbijdragen en -subsidies	428	0,1%	177	0,1%	419	0,1%	9
3.5	Overige baten	12.928	3,7%	13.047	3,9%	12.905	3,8%	22
Totaal baten		352.504	100,0%	335.868	100,0%	338.832	100,0%	13.672
4. Lasten								
4.1	Personele lasten	-263.831	-74,8%	-260.419	-77,5%	-258.800	-76,4%	-5.032
4.2	Afschrijvingen	-18.041	-5,1%	-18.759	-5,6%	-19.290	-5,7%	1.249
4.3	Huisvestingslasten	-16.791	-4,8%	-15.672	-4,7%	-16.554	-4,9%	-237
4.4	Overige lasten	-46.081	-13,1%	-39.878	-11,9%	-38.913	-11,5%	-7.168
Totaal lasten		-344.744	-97,8%	-334.728	-99,7%	-333.557	-98,4%	-11.188
Saldo baten en lasten		7.760	2,2%	1.140	0,3%	5.275	1,6%	2.484
5. Financiële baten en lasten								
5.1	Financiële baten	109	0,0%	0	0,0%	12	0,0%	97
5.4	Overige opbrengsten effecten	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0
5.5	Financiële lasten	-342	-0,1%	-304	-0,1%	-326	-0,1%	-16
Totaal financiële baten en lasten		-233	-0,1%	-304	-0,1%	-314	-0,1%	81
Exploitatieresultaat		7.527	2,1%	836	0,2%	4.962	1,5%	2.565

Over 2019 behaalden we een resultaat van € 7.527.000 (2018: € 4.962.000), wat aanzienlijk beter is dan het begrote resultaat van € 836.000. Uitgedrukt in een percentage bedraagt het exploitatieresultaat over 2019 2,1% van de totale baten. Een nadere analyse van het exploitatieresultaat is op de volgende pagina's weergegeven.

Het over 2019 gerealiseerde exploitatieresultaat valt uiteen in twee onderdelen, te weten:

Exploitatie	Werkelijk	Begroting	Afwijking
	x € 1.000,-		
Totaal Carmelinstellingen	7.035	539	6.496
Totaal bovenschools	492	297	196
Eigen vermogen	7.527	836	6.691

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

Exploitatie Carmelinstellingen

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

Carmelinstellingen			
		x € 1.000,-	
Begroting 2019		539	
Baten			
Rijksbijdragen	16.459		
Ov. Overheidsbijdragen en -subsidies	151		
Overige baten	1.484		
		18.094	
Lasten			
Loonkosten eigen personeel	-1.908		
Loonkosten derden	-2.772		
Overige personele lasten	597		
		-4.083	
Afschrijvingen	550		
Huisvestingslasten	-210		
Overige lasten	-7.843		
		-7.503	
Financieel resultaat		-13	
Totale afwijking ten opzichte van de begroting		6.496	
Exploitatie 2019 Carmelinstellingen		7.035	

Rijksbijdragen

De positieve afwijking op de begrote Rijksbijdragen wordt in hoge mate bepaald door een tweetal in 2019 ontvangen extra Rijksbijdragen. Doordat deze Rijksbijdragen in de vorm van lumpsumbedragen zijn uitgekeerd, moeten deze ontvangsten conform verslaggevingsregels tot de baten van 2019 worden gerekend. Het betreft de in december 2019 ontvangen aanvullende bekostiging in verband met werkdrukvermindering (€ 5,6 miljoen) en de hoger dan begrote GPL die toegekend is om in te zetten in de cao-onderhandelingen die in 2019 zijn gestart (€ 1,9 miljoen). De beide hierboven genoemde extra OCW-baten worden via de resultaatverdeling opgenomen in een tweetal bestemmingsreserves, gegeven de verwachting dat tegenover deze baten in de komende jaren additionele lasten komen te staan.

Daarnaast is in 2019 ten aanzien van de vergoeding voor leermiddelen overgestapt van een verantwoording op basis van schooljaar naar een verantwoording op basis van kalenderjaar, waardoor in 2019 éénmalig niet voor 12, maar voor 19 maanden baten zijn verantwoord. Het effect van deze gewijzigde toerekening bedraagt ca. € 6,9 miljoen. Tegenover deze extra bate staat een extra last van € 6,6 miljoen, omdat ook voor de kosten van leermiddelen geldt, dat voor 19 maanden lasten zijn opgenomen. Het éénmalige netto exploitatie-effect van deze gewijzigde presentatie bedraagt derhalve € 0,3 miljoen positief.

Overige baten

De post overige baten wordt door de Carmelscholen altijd voorzichtig begroot. Ook in 2019 is daardoor de realisatie bij diverse scholen aanzienlijk beter geweest dan begroot.

Personele lasten

Voor de Carmelinstellingen geldt dat de hogere loonkosten van het eigen personeel hoofdzakelijk worden veroorzaakt doordat vanaf augustus meer formatie wordt ingezet dan waar in de begroting vanuit werd gegaan. In het voorjaar wordt namelijk de voor het komende schooljaar in te zetten formatie opnieuw bepaald, op basis van de op dat moment meest recente gegevens, zoals leerlingenaantallen, Rijksbekostiging en formatieplanning. Bij meevallende Rijksbekostiging leidt dit veelal tot een stijging van de oorspronkelijke begrote formatie. In 2019 is door Carmelinstellingen circa € 796.000 aan extra loonkosten besteed. Daarnaast heeft er in het verslagjaar bij de Carmelinstellingen meer inzet van ziektevervanging plaatsgevonden dan begroot (€ 208.000) en vielen ontslaguitkeringen en overplaatsingskosten hoger uit dan begroot (€ 923.000).

De hogere loonkosten derden houden verband met zowel extra inhuur voor ziektevervanging door derden, alsmede niet begrote tijdelijke inhuur van een aantal directiefuncties.

Overige lasten

De hogere overige lasten worden voor ca. € 6,6 miljoen veroorzaakt door de reeds bij de Rijksbijdragen genoemde gewijzigde toerekening van baten en lasten van leermiddelen, waardoor ook bij de lasten geen 12 maar 19 maanden ten laste van de exploitatie zijn verantwoord.

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

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

Bovenschools

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

Bovenschools		
	x € 1.000,-	
Begroting 2019		297
Baten		
Rijksbijdragen	45	
Ov. Overheidsbijdragen en -subsidies	100	
Overige baten	893	
		1.039
Lasten		
Loonkosten eigen personeel	387	
Loonkosten derden	-506	
Overige personele lasten	-1.707	
		-1.826
Afschrijvingen	168	
Huisvestingslasten	-909	
Overige lasten	1.639	
		899
Financieel resultaat		84
Totale afwijking ten opzichte van de begroting		196
Exploitatie 2019 bovenschools		492

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

De hogere overige baten komen nagenoeg geheel voort uit de hogere afdracht van scholen aan het bovenschoolse Carmelcollectief, gegeven het feit dat deze afdracht gerelateerd is aan de (hogere dan begrote) Rijksbijdragen.

De lager dan begrote loonkosten eigen personeel hebben betrekking op het niet invullen van bestaande vacatures op het Bestuursbureau; daar staat tegenover dat met name rondom ICT (waaronder AVG) en huisvesting meer tijdelijk extern personeel is ingehuurd dan was begroot.

De hoge overige personeelskosten hebben voor € 1,65 miljoen betrekking op dotaties aan bovenschoolse personele voorzieningen. Zowel bij de voorziening voor WW als voor WGA/WIA bleken

extra dotaties nodig omdat, in tegenstelling tot de in de begroting gehanteerde verwachting, het aantal WW'ers zowel landelijk als bij Carmelscholen nog niet daalde en de instroom in de WGA/WIA hoger was dan begroot. Dit laatste houdt mogelijk verband met de stijgende pensioenleeftijd.

De hogere huisvestingslasten hebben betrekking op het eigenaarsonderhoud, waarin met name bij installatieonderhoud inhaalslagen zijn uitgevoerd.

De lager dan begrote overige lasten houden onder andere verband met het niet inzetten van budgetten voor onvoorzien/solidariteit (€ 0,8 miljoen) en het minder uitgeven op lopende projecten. Daarnaast zijn de eerste tekenen zichtbaar van een efficiënter wordende ICT-infrastructuur, die € 0,5 miljoen onder de begroting uitkwam.

Balans 2019

Onze balans kan als volgt worden samengevat:

	Balans (na resultaatbestemming)		
	31-dec-19	31-dec-18	Mutatie
	x € 1.000,-		
1.1 Immateriële vaste activa	379	429	-50
1.2 Materiële vaste activa	155.207	153.541	1.665
1.3 Financiële vaste activa	247	10.918	-10.671
1.5 Vorderingen	20.100	14.081	6.019
1.7 Liquide middelen	30.339	19.490	10.848
	206.272	198.460	7.812
2.1 Eigen vermogen	116.930	109.402	7.527
2.2 Voorzieningen	26.721	24.209	2.512
2.3 Langlopende schulden	240	11.118	-10.878
2.4 Kortlopende schulden	62.382	53.730	8.651
	206.272	198.460	7.812

De financiële vaste activa zijn gedaald omdat de hieronder ultimo 2018 opgenomen vordering ad € 10.638.000 in januari 2020 is geïncasseerd en daarom ultimo 2019 onder de (kortlopende) vorderingen is opgenomen. Daartegenover staat een daling van de vorderingen met € 6.640.000, omdat ingaande 2019 de aan het begin van het schooljaar gekochte leermiddelen (licenties en werkboeken) niet meer aan het schooljaar worden toegerekend, maar aan het jaar van aanschaf.

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 2019 behaalde exploitatieresultaat. Het verloop van het Eigen Vermogen is als volgt:

Eigen vermogen	Eigen vermogen 1 jan. 2019	Resultaat	Eigen vermogen 31 dec. 2019
	x € 1.000,-		
Carmelinstellingen	62.461	7.035	69.496
Bovenschools	46.941	492	47.434
Eigen vermogen	109.402	7.527	116.930

Kwaliteit en ontwikkeling van het Eigen Vermogen

Na verwerking van het exploitatieresultaat over 2019 ad € 7.527.000 bedraagt ons Eigen Vermogen ultimo 2019 € 116.930.000. De hierin opgenomen Bestemmingsreserves ad € 7.584.000 zullen in 2021 en 2020 ingezet worden ten behoeve werkdrukvermindering en cao-verplichtingen en vormen dus slechts een tijdelijke verhoging van het Eigen vermogen.

Vanuit het risicomanagementproject is bepaald dat de minimale omvang van het Eigen Vermogen € 41,0 miljoen dient te bedragen. Voor de jaren 2020-2024 houden we rekening met begrote exploitatieresultaten ad negatief € 15,1 miljoen vóór taakstellingen en negatief € 5,5 miljoen ná taakstellingen. De taakstellingen hebben betrekking op de jaren 2021 t/m 2024. Na verwerking van deze exploitatieresultaten, besteding van de Bestemmingsreserves en na aftrek van het risicodragend kapitaal bedraagt het vrij besteedbaar Eigen Vermogen circa € 62,8 miljoen (€ 116,9 miljoen - € 5,5 miljoen - € 7,6 miljoen - € 41,0 miljoen).

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

Dit hoge investeringsniveau vertaalt zich in een relatief lage liquiditeit; ultimo 2019 beschikken we over € 30,3 miljoen aan liquide middelen. Doordat we in de afgelopen jaren al veel investeerden in onze (gebouw-)kwaliteit, ligt vanaf 2022 onze investeringsambitie lager, waardoor na een verwachte daling in 2020 en 2021, vanaf 2022 een langzame verbetering van onze liquiditeit zichtbaar wordt.

De gezonde balanspositie maakt het mogelijk om onze ambities voor nagenoeg 100% uit eigen middelen kunnen financieren. We voorzien dat we in de komende jaren geen beroep zullen doen op externe kapitaalverschaffers, ondanks de verwachte druk op de exploitatie-uitkomsten in de komende jaren. Wél zal in de toekomst de (meerjarige) liquiditeitsplanning nog meer leidend worden bij de besluitvorming inzake investeringsverplichtingen, want ook voor ons geldt dat we ons geld slechts één keer uit kunnen geven en dat in een tijdsgewricht waarin leerlingendaling en exploitatieverliezen zich 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 centraal blijven staan.

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

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

4. Jaarrekening 2019

1. Balans

(na resultaatbestemming)

1. Activa

Vaste activa

- 1.1 Immateriële vaste activa
- 1.2 Materiële vaste activa
- 1.3 Financiële vaste activa

Vlottende activa

- 1.4 Voorraden
- 1.5 Vorderingen
- 1.6 Effecten
- 1.7 Liquide middelen

Balans	
31-dec-19	31-dec-18
x € 1.000,-	
379	429
155.207	153.541
247	10.918
155.833	164.888
0	0
20.100	14.081
0	0
30.339	19.490
50.439	33.571
206.272	198.460

Balans	
31-dec-19	31-dec-18
x € 1.000,-	
116.930	109.402
26.721	24.209
240	11.118
62.382	53.730
89.342	89.057
206.272	198.460

2. Passiva

- 2.1 Eigen vermogen
- 2.2 Voorzieningen
- 2.3 Langlopende schulden
- 2.4 Kortlopende schulden

2. Staat van baten en lasten

	2019		2018
	exploitatie	begroting	exploitatie
x € 1.000,-			
3. Baten			
3.1 Rijksbijdragen	339.148	322.643	325.508
3.2 Ov. Overheidsbijdragen en -subsidies	428	177	419
3.5 Overige baten	12.928	13.047	12.905
Totaal baten	352.504	335.868	338.832
4. Lasten			
4.1 Personele lasten	-263.831	-260.419	-258.800
4.2 Afschrijvingen	-18.041	-18.759	-19.290
4.3 Huisvestingslasten	-16.791	-15.672	-16.554
4.4 Overige lasten	-46.081	-39.878	-38.913
Totaal lasten	-344.744	-334.728	-333.557
Saldo baten en lasten	7.760	1.140	5.275
5. Financiële baten en lasten			
5.1 Financiële baten	109	0	12
5.4 Overige opbrengsten effecten	0	0	0
5.5 Financiële lasten	-342	-304	-326
Totaal financiële baten en lasten	-233	-304	-314
Exploitatieresultaat	7.527	836	4.962

Ten gunste/laste van:

Bestemmingsreserves	7.584	0	0
Algemene reserves	-56	836	4.962
	7.527	836	4.962

3. Kasstroomoverzicht

	2019	2018
	x € 1.000,-	
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo baten en lasten	7.760	5.275
Aanpassingen voor		
Afschrijvingen	18.041	19.242
Mutaties voorzieningen	2.512	392
Verandering in vlottende middelen		
Vorraden	0	0
Vorderingen	4.619	4.122
Kortlopende schulden	-1.987	-720
<i>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</i>	<i>30.945</i>	<i>28.312</i>
Ontvangen interest	109	12
Betaalde interest	-342	-326
Betaalde vennootschapsbelasting	0	0
<i>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</i>	<i>30.712</i>	<i>27.998</i>
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings in materiële vaste activa	-19.756	-18.540
Desinvesterings in materiële vaste activa	100	85
Investerings in immateriële vaste activa	0	0
Desinvesterings in immateriële vaste activa	0	0
Investerings in deelnemingen en/of samenwerkingsverbanden	0	0
Mutaties leningen als onderdeel van de financiële vaste activa	33	33
Overige investeringen in financiële vaste activa	0	0
<i>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</i>	<i>-19.623</i>	<i>-18.422</i>
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Nieuw opgenomen leningen	0	0
Aflossing langlopende schulden	-240	-242
<i>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</i>	<i>-240</i>	<i>-242</i>
Mutatie liquide middelen	10.849	9.334
Beginstand liquide middelen	19.490	10.156
Mutatie liquide middelen	10.849	9.334
Eindstand liquide middelen	30.339	19.490

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

4. Grondslagen voor de jaarrekening

4.1 Algemeen

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

De jaarrekening is opgesteld op basis van de grondslagen zoals opgenomen in Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en de Richtlijn Jaarverslaggeving onderwijsinstellingen (RJ 660). De huidige verslaggevingsperiode betreft 1 januari 2019 tot en met 31 december 2019.

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

De jaarrekening is vastgesteld door het College van Bestuur en goedgekeurd door de Raad van Toezicht op 17 juni 2020.

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

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

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

4.2 Activiteiten

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

4.3 Continuïteit

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

4.4 Gebruik van schattingen

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

4.5 Consolidatie

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

4.6 Salderen

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

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

4.7 Financiële instrumenten

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

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

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

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

4.7.1 Handelsportefeuille (effecten en obligaties)

Indien de instelling financiële instrumenten heeft verworven of is aangegaan met het doel het instrument op korte termijn te verkopen, maken deze deel uit van de handelsportefeuille en worden deze na eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van 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 lineair op basis van de geschatte economische levensduur met een maximum van twintig jaar. De economische levensduur en afschrijvingsmethode worden aan het einde van ieder boekjaar opnieuw beoordeeld.

4.8.2 Materiële vaste activa

4.8.2.1 Algemeen

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

De activeringsgrens voor investeringen bedraagt € 2.500. Items met een lagere aanschafwaarde worden rechtstreeks als last in de staat van baten en lasten verantwoord. Gemeentelijke bijdragen en investeringssubsidies worden in mindering gebracht op de kostprijs van de activa waarop de bijdragen en subsidies betrekking hebben, met uitzondering van de door het Ministerie van OCW toegekende investeringssubsidies; hiervoor verwijzen wij naar de waarderingsgrondslagen van de kortlopende schulden.

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

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

4.8.2.2 Bijzondere waardeverminderingen

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

Wanneer de boekwaarde van een actief of een kasstroomgenererende eenheid hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder waardeverminderingverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Verder wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er enige indicatie is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies is verminderd.

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

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

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

4.8.3 Financiële vaste activa

4.8.3.1 Algemeen

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

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

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 over de waarschijnlijkheid van het niet nakomen van betalingsverplichtingen, het tijdsbestek waarbinnen incassering plaatsvindt en de hoogte van gemaakte verliezen. De uitkomsten worden bijgesteld als het College van Bestuur van oordeel is dat de huidige economische en kredietomstandigheden zodanig zijn dat het waarschijnlijk is dat de daadwerkelijke verliezen hoger dan wel lager zullen zijn dan historische trends suggereren.

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

4.8.4 Vervreemding van vaste activa

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

4.8.5 Vorderingen

De grondslagen voor de waardering van vorderingen 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 contante waarde van de geschatte omvang van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om verplichtingen en verliezen af te wikkelen. Toevoegingen aan voorzieningen vinden plaats ten laste van de staat van baten en lasten. Uitgaven vinden rechtstreeks plaats ten laste van de voorzieningen.

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

- 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 de verwachte toekomstige salarisstijgingen, 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 Carmelmedewerkers 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. Gegeven het feit dat het overgrote deel van deze voorziening een looptijd korter dan één jaar heeft, vindt waardering tegen nominale waarde plaats.

4.8.7.4 Voorziening duurzame inzetbaarheid

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

4.8.8 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 geoormerkte bijdragen) en nog te betalen bedragen over lasten die aan een verstreken periode zijn toegekend.

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

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

4.8.10 Bepaling reële waarde

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

4.8.10.1 Financiële activa

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

4.8.10.2 Handels- en overige vorderingen

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

4.9 Bepaling van het exploitatiesaldo

Opbrengsten

4.9.1 Algemeen

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

4.9.2 Rijksbijdragen

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

4.9.3 Overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als 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. Gezien de financiële situatie van het ABP per 31 december 2015 niet voldoende adequaat was, heeft het ABP een herstelplan ingediend. Dit herstelplan is door De Nederlandsche Bank goedgekeurd in 2016. Het ABP evalueert aan het begin van het jaar de voortgang van dit herstelplan. De voortgang wordt gemeten op basis van de beleidsdekkingsgraad van einde voorgaand jaar. De beleidsdekkingsgraad is het 12-maands gemiddelde van de dekkingsgraad. De beleidsdekkingsgraad is per 31 december 2019 95,8% (2018: 103,8%), wat boven de kritische dekkingsgraad ligt waarop pensioenen aangepast dienen te worden.

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

4.9.8 Rente

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

4.10 Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

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

5. Toelichting op de onderscheiden posten van de balans

1.1.1 Immateriële vaste activa

Immateriële vaste activa	Ontwikkelingskosten	Rechten & vergunningen	Goodwill	Vooruitbetalingen	Totaal
	x € 1.000,-				
Aanschafwaarde 1 januari 2018	0	1.000	0	0	1.000
Afschrijving t/m 2018	0	-571	0	0	-571
Boekwaarde 1 januari 2019	0	429	0	0	429
Investerings 2019					0
Overboekingen:					
Aanschafwaarde					0
Cumulatieve afschrijving					0
Desinvesteringen 2019:					
Aanschafwaarde					0
Cumulatieve afschrijving					0
Afschrijving 2019	0	-50	0	0	-50
Boekwaarde 31 december 2019	0	379	0	0	379
Aanschafwaarde 1 januari 2019	0	1.000	0	0	1.000
Afschrijving t/m 2019	0	-621	0	0	-621

De immateriële vaste activa hebben betrekking op betaalde bijdragen aan Stichting Facilitair Beheer Van Renneslaan inzake bouwkosten van een onderwijsgebouw, waarvan eigendom niet bij het bevoegd gezag ligt. Als tegenprestatie voor deze bijdragen hebben wij een langjarig gebruiksrecht voor dit gebouw. Deze bijdragen zijn daarom verantwoord onder de immateriële vaste activa. De resterende levensduur ultimo 2019 bedraagt 7,5 jaar.

De onderstaande afschrijvingstermijnen worden gehanteerd:

Rechten en vergunningen

20 jaar

1.1.2 Materiële vaste activa

Materiële vaste activa	Gebouwen	Terreinen & terreinaanpassingen	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 2018	185.305	4.661	479	96.539	0	0	286.985
Afschrijving t/m 2018	-67.534	-1.467	0	-64.442	0	0	-133.443
Boekwaarde 1 januari 2019	117.771	3.193	479	32.097	0	0	153.541
Investeringen 2019	8.456	448	3.574	7.278	0	0	19.756
Overboekingen:							
Aanschafwaarde	2.260	0	-2.275	15			0
Cumulatieve afschrijving							0
Desinvesteringen 2019							
Aanschafwaarde	-2.590	-12		-8.752	0	0	-11.353
Cumulatieve afschrijving	2.590	12		8.752	0	0	11.353
							0
Afschrijving 2019	-9.867	-270	0	-7.954	0	0	-18.091
	0		0	0	0	0	0
	0						0
Boekwaarde 31 december 2019	118.620	3.372	1.779	31.436	0	0	155.207
Aanschafwaarde 1 januari 2019	193.431	5.097	1.779	95.081	0	0	295.387
Afschrijving t/m 2019	-74.811	-1.725	0	-63.644	0	0	-140.181

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

De onderstaande afschrijvingstermijnen worden gehanteerd:

Gebouwen/aanpassing gebouwen	20-40 jaar
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

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 2019	Boekwaarde	WOZ-waarde	Verzekerde waarde
x € 1.000,-			
Anninksweg 106, Hengelo	1.439	1.042	2.553
Lyceumstraat 36, Oldenzaal	2.899	9.322	n.b.
	4.338	10.364	

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

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

1.1.3 Financiële vaste activa

Financiële vaste activa	Boekwaarde 1 jan. 2019	Investerings en verstrekte leningen	Desinveste- ringen en afgeloste leningen	Boekwaarde 31 dec. 2019
	x € 1.000,-			
Vorderingen op groepsmaatschappijen SHIONN	182	-	-	182
Effecten				
Overige Vorderingen				
Kulturhus Denekamp	98	-	-33	65
Gemeente Hengelo	10.638	-	-10.638	0
	10.918	-	-10.671	247

Vorderingen op groepsmaatschappijen

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

Overige vorderingen

De vordering op de Gemeente Hengelo is in januari 2020 afgewikkeld; daarom is deze post ultimo 2019 verantwoord onder de vorderingen.

De lening aan Stichting Kulturhus Denekamp, ultimo 2019 groot € 66.000, betreft een hypothecaire lening met een oorspronkelijke hoofdsom van € 328.000 en een looptijd van 10 jaar. Het Kulturhus Denekamp wordt door het Twents Carmel College gebruikt als één van de leslocaties. Tegenover deze verstrekte lening staat een tienjarige huurovereenkomst voor het gebruik van het Kulturhus als leslocatie. Aflossing van deze lening vindt plaats door jaarlijkse verrekening met de aan het Kulturhus te betalen huurpenningen ad € 32.800. Over het openstaande saldo wordt een rente berekend van 4% gedurende de gehele looptijd. De resterende looptijd van de lening bedraagt op balansdatum twee jaar.

1.2.2 Vorderingen

	31-12-19	31-12-18
	x € 1.000,-	
Vorderingen		
1.5.1 Debiteuren	155	101
1.5.2 Ministerie OCW	-	-
1.5.5 Leerlingen	1.103	1.223
1.5.6 Gemeenten	11.039	204
1.5.8 Overige vorderingen/overlopende activa	7.803	12.553
<u>Vorderingen</u>	<u>20.100</u>	<u>14.081</u>
<i>Specificatie 1.5.8 Overige vorderingen/overlopende activa</i>		
Verkoop grond Eindhoven	2.940	2.940
UWV-transitievergoedingen	2.460	1.510
Vooruitbetaalde boeken	-	6.640
Overige vorderingen/overlopende activa	2.403	1.463
<i>1.5.8 Overige vorderingen/overlopende activa</i>	<u>7.803</u>	<u>12.553</u>

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

Leerlingen

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

Gemeenten

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 ons worden voldaan. De gemeentelijke bijdrage in deze nieuwbouw ad € 10.638.000 is in januari 2020 door de gemeente aan ons worden voldaan. Voor deze vooruitbetaling wordt geen rente in rekening gebracht.

Het resterende deel van de vorderingen op gemeenten betreft met name vorderingen inzake schade, onderhoud, aanpassing of nieuwbouw van gebouwen.

Vooruitbetaalde boeken

Met ingang van 2019 worden de aan het begin van elk schooljaar aangeschafte leermiddelen volledig toegerekend aan het jaar van aanschaf, waardoor ultimo 2019 er geen vooruitbetaald bedrag meer op de balans hoeft te worden verantwoord.

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 heeft in 2020 plaatsgevonden. Over deze vordering wordt 1,5% rente op jaarbasis betaald.

UWV-transitievergoedingen

Deze post betreft in het verleden aan afgekeurde medewerkers betaalde transitievergoedingen, die in 2020 met terugwerkende kracht tot 1 januari 2017 door het UWV gecompenseerd gaan worden.

1.2.4 Liquide middelen

	31-12-19	31-12-18
	x € 1.000,-	
1.7 Liquide middelen		
1.7.1 Kas	25	20
1.7.2 Bank / giro	30.309	19.468
1.7.4 Overige liquide middelen	4	1
<u>Liquide middelen</u>	<u>30.339</u>	<u>19.490</u>

De liquide middelen staan ter vrije beschikking en zijn direct opeisbaar. Met ingang van medio 2016 maken wij gebruik van schatkistbankieren. De rekeningcourantfaciliteit in het kader van schatkistbankieren kent een maximale kredietlimiet van 10% van de Rijksbijdragen. Vanwege de positieve bankstand per balansdatum beschikken wij daarom op 31 december 2019 over een ruimte in de liquide middelen van circa € 64 miljoen (circa € 30 miljoen saldo liquide middelen + circa € 34 miljoen kredietruimte schatkistbankieren).

2.1 Eigen Vermogen

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

Het verloop van het Eigen Vermogen is als volgt:

Eigen vermogen	1-jan-18	Resultaat 2018	1-jan-19	Resultaat 2019	31-dec-19
	x € 1.000,-				
Carmelinstellingen	60.504	1.957	62.461	7.035	69.496
Bovenschools	43.937	3.005	46.941	492	47.434
Eigen vermogen	104.441	4.962	109.402	7.527	116.930

Voor de hoogte van het Eigen Vermogen per 31 december 2019 verwijzen wij u ook naar het hoofdstuk '[Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen](#)', waarin is weergegeven dat de zogenaamde 'eeuwigdurende vordering' op het ministerie van OCW op nihil is gewaardeerd.

Eigen vermogen	Stand 1 jan. 2018	Resultaat 2018	Stand 1 jan. 2019	Resultaat 2019	Overige mutaties	Stand 31 dec. 2019
x € 1.000,-						
2.1.1 Algemene Reserve	104.441	4.962	109.402	-56	0	109.346
2.1.2 Bestemmingsreserves publiek						
Bestemmingsreserve werkdrukverlichting	0	0	0	5.621	0	5.621
Bestemmingsreserve CAO	0	0	0	1.963	0	1.963
	104.441	4.962	109.402	7.527	0	116.930

Bestemmingsreserve werkdrukverlichting

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

Bestemmingsreserve CAO

In de lumpsumbekostiging die in 2019 is ontvangen was een component opgenomen ter dekking van extra kosten in het kader van de nog af te sluiten CAO Voortgezet Onderwijs. Deze CAO is echter in het verslagjaar niet tot een afronding gekomen. Daarom vormden wij een aparte bestemmingsreserve voor de geschatte kosten die aan de extra ontvangsten kunnen worden toegerekend. Deze bestemmingsreserve zal in 2020 worden ingezet.

2.2 Voorzieningen

	31-12-19	31-12-18
x € 1.000,-		
2.2 Voorzieningen		
2.2.1 Personeelsvoorzieningen	26.721	24.209
2.2.2 Onderhoudsvoorzieningen	-	-
2.2.3 Overige voorzieningen	-	-
<u>Voorzieningen</u>	<u>26.721</u>	<u>24.209</u>

De specificatie van deze post luidt:

Voorzieningen	1-jan-2019	Dotaties	Vrijval	Onttrek- kingen	31-dec-2019	Waarvan		
	< 1 jr	1 - 5 jr	> 5 jr					
x € 1.000,-								
Voorziening ambtsjubilea	4.069	163		-432	3.799	300	1.542	1.957
Voorziening bestuursjubilea	930		-423	-84	423	14	58	351
Voorziening WGA/WIA	5.556	2.054		-873	6.736	1.066	3.524	2.146
Voorziening langdurig zieken	1.850	18			1.868	1.804	64	
Voorziening wachtgeld	1.848	1.307		-855	2.300	833	1.214	253
Voorziening duurzame inzetbaarheid	9.956	1.639			11.595	0	11.595	
	24.209	5.180	-423	-2.244	26.721	4.017	17.997	4.706

Onder de voorziening duurzame inzetbaarheid zijn het spaarverlof ad € 2.477.000 (ultimo 2018 € 2.668.000) en het persoonlijk budget ad € 9.118.000 (ultimo 2018 € 7.288.000) opgenomen.

2.3 Langlopende schulden

	31-12-19	31-12-18
	x € 1.000,-	
2.3 Langlopende schulden		
2.3.3 Kredietinstellingen	240	11.118
2.3.4 Rijksgegarandeerde leningen	-	-
2.3.5 Overige langlopende schulden	-	-
<u>Langlopende schulden</u>	<u>240</u>	<u>11.118</u>

Kredietinstellingen

Langlopende schulden	1-jan-2019	aangegane leningen	Aflossingen	31-dec-2019	Looptijd> 1jr	Looptijd> 5jr	Rentevoet
	x € 1.000,-						
BNG Bank	480		-240	240	240		5,24%
BNG Bank	10.638		-10.638	0	0		1,71%
	<u>11.118</u>	<u>0</u>	<u>-10.878</u>	<u>240</u>	<u>240</u>	<u>0</u>	<u>0</u>

De eerste post betreft een met de BNG overeengekomen langlopende lening ad € 480.000, 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 twee jaar (aflossing € 60.000 per kwartaal) en kent een rentetarief van 5,24% gedurende de gehele looptijd. De te betalen aflossing in 2020 ad € 240.000 staat gerubriceerd onder de kortlopende schulden.

De BNG-lening ad € 10.638.000 is op 15 januari 2020 afgelost; daarom is deze lening ultimo 2019 gerubriceerd onder de kortlopende schulden.

2.4 Kortlopende schulden

	31-12-19	31-12-18
	x € 1.000,-	
2.4 Kortlopende schulden		
2.4.1 Kredietinstellingen	10.878	240
2.4.4 Ministerie OCW	3.433	8.445
2.4.7 Belasting en premies sociale verzekering	11.321	11.214
2.4.8 Schulden ter zake van pensioenen	3.407	3.219
2.4.9 Overige kortlopende schulden	20.047	17.904
2.4.10 Overlopende passiva	9.524	9.669
<u>Kortlopende schulden</u>	<u>62.382</u>	<u>53.730</u>
<i>Specificatie 2.4.4 Ministerie OCW</i>		
G1 Regelingen zonder verrekeningsclausule	2.863	1.020
G2 Regelingen o.g.v. de WOOS	-	-
Niet geormerkte Subsidies OCW en VWS	570	7.425
	<u>3.433</u>	<u>8.445</u>
<i>Specificatie 2.4.9 Overige kortlopende schulden</i>		
Vakantiegeld	7.872	7.864
Ouderschapsverlof	489	485
Bindingstoelage	832	789
Afrekening renovatie schoolgebouw Groenlo	4.785	4.785
Afsluiting project "revitalisatie Losser"	1.375	-
Waarborgsommen	115	124
Personeelsfonds	255	248
Overige kortlopende schulden	4.323	3.609
	<u>20.047</u>	<u>17.904</u>
<i>Specificatie 2.4.10 Overlopende passiva</i>		
Vooruitontvangen investeringssubsidies OCW	4.783	5.253
Vooruitontvangen verg. gem. Oss inz. bouwstn.	1.418	1.609
Vooruitontvangen ouderbijdragen	3.324	2.807
	<u>9.524</u>	<u>9.669</u>

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

In de navolgende overzichten zijn de bestedingen en de ultimo 2019 nog te besteden bijdragen weergegeven van de door OCW verstrekte bekostigingsbedragen.

Stichting Carmelcollege is bekend met het nieuwe 'model G' in de RJ660. In 2019 is het oude model nog gebruikt bij het opmaken van de jaarrekening en niet meer aangepast in overeenstemming met de vermelding in de nieuwsbrief jaarverslaggeving van OCW d.d. 26 mei 2020 aangaande 'model G'.

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 31-12-2019	Verrekenen ultimo verslagjaar
	Kenmerk	Datum	Bedrag			
				€		
			0	0	0	0

Doorlopend tot in een volgend verslagjaar (G2.b)

Omschrijving ¹	Toewijzing			Saldo 1-1-2019	Ontvangen in 2019	Lasten in 2019	Totale kosten 31-12-2019	Nog te besteden ultimo 2019
	Kenmerk	Datum	Bedrag					
							€	
			0	0	0	0	0	0

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

Omschrijving	Toewijzing			Ont- vangen 2019	Nog te besteden ultimo 2019	De prestatie is ultimo verslagjaar conform subsidiebeschikking	
	Kenmerk	Jaar	Bedrag			Geheel uitgevoerd en afgerond	nog niet geheel afgerond
			€	€	€		
DUS-i 04OY	Lente Zomer school	2018	45.000	9.450-	-	x	
DUS-i 05AV	Leraar Ontwikkel Fonds	2018	34.208	-	9.977		x
DUS-i 16VI	Doorstroomprogramma	2018	75.000	37.500	47.403		x
Technisch VMBO 17VN	Aanvullende bekostiging technisch VMBO	2018	200.067	-	-	x	
Technisch VMBO 01VJ	Aanvullende bekostiging technisch VMBO	2018	93.646	-	80.548		x
Technisch VMBO 02EK	Aanvullende bekostiging technisch VMBO	2018	76.549	-	76.549		x
Technisch VMBO 02QN	Aanvullende bekostiging technisch VMBO	2018	129.218	-	125.520		x
Technisch VMBO 19HG	Aanvullende bekostiging technisch VMBO	2018	195.873	-	195.873		x
Technisch VMBO 05AV	Aanvullende bekostiging technisch VMBO	2018	331.726	-	312.299		x
Technisch VMBO 00PF	Aanvullende bekostiging technisch VMBO	2019	13.494	13.494	-	x	
Technisch VMBO 01VJ	Aanvullende bekostiging technisch VMBO	2019	372.473	372.473	216.884		x
Technisch VMBO 02EK	Aanvullende bekostiging technisch VMBO	2019	163.159	163.159	163.159		x
Technisch VMBO 02LG	Aanvullende bekostiging technisch VMBO	2019	103.174	103.174	-	x	
Technisch VMBO 02QN	Aanvullende bekostiging technisch VMBO	2019	205.231	205.231	119.394		x
Technisch VMBO 04OY	Aanvullende bekostiging technisch VMBO	2019	18.365	18.365	-	x	
Technisch VMBO 05AV	Aanvullende bekostiging technisch VMBO	2019	680.972	680.972	523.099		x
Technisch VMBO 16VI	Aanvullende bekostiging technisch VMBO	2019	7.585	7.585	-	x	
Technisch VMBO 17VN	Aanvullende bekostiging technisch VMBO	2019	292.561	292.561	74.213		x
Technisch VMBO 19HG	Aanvullende bekostiging technisch VMBO	2019	336.785	336.785	336.785		x
Technisch VMBO 19XH	Aanvullende bekostiging technisch VMBO	2019	795.804	795.804	400.000		x
Kosten opleidingsscholen	Regeling tegemoetkoming kosten opl. scholen	2019	143.610	143.610	143.610		x
Studieverlof alle BRINS	Subsidie voor studieverlof	2019	806.411	806.411	-	x	
DUS-i 16VI	Doorstroom PO-VO	2019	75.000	37.500	37.500		x
DUS-i 17VN	Vrijroosteren leraren	2019	290.800	84.817	-	x	
DUS-i 04OY	Lente Zomer scholen	2019	34.650	34.650	-	x	
DUS-i 05AV	Lente Zomer scholen	2019	42.750	42.750	-	x	
DUS-i 19XH	Lente Zomer scholen	2019	38.250	38.250	-	x	
DUS-i 17VN	Lente Zomer scholen	2019	90.000	90.000	-	x	
DUS-i 02EK	Lente Zomer scholen	2019	27.000	27.000	-	x	
DUS-i 01UH	Lente Zomer scholen	2019	58.050	58.050	-	x	
				4.380.690	2.862.813		

Niet geoormerkte subsidies OCW en VWS

Omschrijving	Jaar	Kenmerk	Bedrag	Saldo 1-jan- 2019	Ont- vange- n 2019	Investe- ring 2019	Beste- ding 2019	Saldo 31-dec- 2019
x € 1.000								
Reg procesbegl leerl.daling VO	2016	Regl. Begel. VO RPV7	30	26	-	-	5-	21
Bek eerst opvang nieuwkomers 19XH	2017	Bek eerst opvang nieuwkomers	4.243	39	-	-	-	39
Aanv bekost bijz omsthdn mat 19XH	2017	Aanv bekost bijz omsthdn mat	22	22	-	-	-	22
Aanv bek pers samv spl sch/sgs 19XH	2017	Aanv bek pers samv spl sch/sgs	769	1	-	-	-	1
DUS-i Doorstroom PO-VO 02QN	2017	DUS-i Doorstroom PO-VO	10	10	-	-	-	10
DUS-i Doorstroom VMBO-MBO en VMBO-HAVO 02QN	2017	DUS-i Doorstroom VMBO-MBO en VMBO-HAVO	28	14	-	-	-	14
DUS-i Doorstroom VMBO-MBO en VMBO-HAVO 02EK	2017	DUS-i Doorstroom VMBO-MBO en VMBO-HAVO	39	20	-	-	-	20
Bekostiging lesmateriaal	2018	Bekostiging lesmateriaal	11.720	6.839	-	-	6.839-	-
Resafhank bek VSV VO vast bedr	2018	Resafhank bek VSV VO vast bedr	303	303	-	-	303-	-
Tegemoetkoming kstn opscholen	2018	Tegemoetkoming kstn opscholen	660	172	-	-	172-	-
DUS-i Lente Zomer scholen	2018	DUS-i Lente Zomer scholen	60	4	-	-	4-	-
DUS-i Curriculumontw. leraren en schoolleiders 01VJ	2018	DUS-i Curriculumontw. leraren en schoolleiders	65	8	-	-	-	8
DUS-i Doorstroom VMBO-MBO en VMBO-HAVO 17VN	2018	DUS-i Doorstroom VMBO-MBO en VMBO-HAVO	39	-	20	-	-	20
DUS-i Doorstroom VMBO-MBO en VMBO-HAVO 19XH	2018	DUS-i Doorstroom VMBO-MBO en VMBO-HAVO	49	-	25	-	-	24
DUS-i Doorstroom VMBO-MBO en VMBO-HAVO 05AV	2018	DUS-i Doorstroom VMBO-MBO en VMBO-HAVO	49	-	25	-	-	24
DUS-i Doorstroom VMBO-MBO en VMBO-HAVO 01VJ	2018	DUS-i Doorstroom VMBO-MBO en VMBO-HAVO	49	-	25	-	-	24
DUS-i Doorstroom PO-VO 01VJ	2018	DUS-i Doorstroom PO-VO	16	-	8	-	-	8
Verm ivm verrek coll uitk kstn.	2019	Verm ivm verrek coll uitk kstn.	2.993-	-	2.993-	-	2.993	-
Ver ind uitk ivm ontslag nieuw	2019	Ver ind uitk ivm ontslag nieuw	855-	-	855-	-	855	-
Bek eerst opvang nieuwkomers	2019	Bek eerst opvang nieuwkomers	3.433	-	3.433	-	3.433-	-
Funciemix randstadregio's VO	2019	Funciemix randstadregio's VO	214	-	214	-	214-	-
Prestatiebox VO	2019	Prestatiebox VO	11.734	-	11.734	-	11.734-	-
Aanv bek expl samv spl sch/sgs	2019	Aanv bek expl samv spl sch/sgs	37	-	37	-	37-	-
Aanv bek pers samv spl sch/sgs	2019	Aanv bek pers samv spl sch/sgs	454	-	454	-	454-	-
Leerplusarrangement	2019	Leerplusarrangement	1.256	-	1.256	-	1.256-	-
Bekostiging lesmateriaal	2019	Bekostiging lesmateriaal	11.490	-	11.490	-	11.490-	-
VSV VO var bedr	2019	VSV VO var bedr	241	-	241	-	241-	-
VSV VO vast bedrag 2020	2019	VSV VO vast bedrag	305	-	305	-	-	305
VSV vo verdeling niet uitgeputte middelen	2019	VSV vo verdeling niet uitgeputte middelen	21	-	21	-	21-	-
Zij-instroom	2019	Zij-instroom	80	-	80	-	80-	-
Aanvullende bekostiging *	2019	Bijzondere en aanvullende bekostiging PO en VO 2019	5.621	-	5.621	-	5.621-	-
Tegemoetkoming kstn opscholen	2019	Tegemoetkoming kstn opscholen	170	-	170	-	149-	21
Verm bekost bij uitputting zware ondersteuning swv	2019	Verm bekost bij uitputting zware ondersteuning swv	14-	-	14-	-	14	-
Financiele afhandeling [VO Ontvangsten vo]	2019	Financiele afhandeling [VO Ontvangsten vo]	13-	-	13-	-	13	-
DUS-i Doorstroom PO-VO 02EK	2019	DUS-i Doorstroom PO-VO	15	-	8	-	-	8
DUS-i Lente Zomer scholen	2019	DUS-i Lente Zomer scholen	34	-	34	-	34-	-
DUS-i Curriculumontw. leraren en schoolleiders	2019	DUS-i Curriculumontw. leraren en schoolleiders	52	-	52	-	52-	-
Totaal			49.433	7.459	31.378	0	-38.264	570

*) Deze Rijksbijdrage is toegevoegd aan de Bestemmingsreserve Werkdrukvermindering

Het verloop van de vooruitontvangen investeringssubsidies OCW is als volgt:

Rijksgefinancierd	Saldo 1-jan-2019	Investering 2019	Afschrijving 2019	Saldo 31-dec-2019
x € 1.000,-				
Investeringen t/m 2007	188		-36	151
Praktijkger. leeromgeving	3.861		-419	3.442
Lokalen bètavakken	59		-15	44
Energie en binnenmilieu	1.262		-116	1.146
	5.369	0	-586	4.783

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

Overig	Saldo 1-jan-2019	Investering 2019	Afschrijving 2019	Saldo 31-dec-2019
x € 1.000,-				
Invest.subs. Gemeente Oss	1.493		-75	1.418
	1.493	0	-75	1.418

Financiële instrumenten

Algemeen

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

Kredietrisico

Wij lopen kredietrisico over leningen en vorderingen opgenomen onder financiële vaste activa, handels- en overige vorderingen, liquide middelen. Het maximale kredietrisico bedraagt € 50,7 miljoen, waarvan € 30,3 miljoen betrekking heeft op bij bankinstellingen ondergebrachte liquide middelen. Het kredietrisico over vorderingen (langlopend en kortlopend) ad € 20,4 miljoen betreft een groot aantal tegenpartijen. In het voorjaar van 2020 is een tweetal grote vorderingen, samen groot € 13,6 miljoen, afgelost.

Renterisico en kasstroomrisico

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

Prijsrisico

Gezien ons onderwijskarakter is het prijsrisico gering.

Liquiditeitsrisico

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

Per 31 december 2019 zijn de niet contant gemaakte contractuele betalingsverplichtingen € 30,8 miljoen.

Mitigerende maatregelen

Wij zien erop toe dat er voldoende opvraagbare tegoeden zijn om de verwachte operationele kosten te dekken, inclusief het voldoen aan de financiële verplichtingen. Hierin is geen rekening gehouden met het eventuele effect van extreme omstandigheden die redelijkerwijs niet kunnen worden voorspeld, zoals natuurrampen. Wij zijn daarom medio 2016 overgestapt op schatkistbankieren bij het Ministerie van Financiën. Daarnaast is in 2017 een additionele financiering bij de BNG afgesloten ad € 10.638.000 ter dekking van de voor de nieuwbouw van Twickel Hengelo verrichte investeringen die door de Gemeente Hengelo in januari 2020 aan ons zijn 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 2019 hebben wij een vordering op het Ministerie van OCW van € 17,94 miljoen (ultimo 2018: € 18,02 miljoen), die ingaande 2006 in de jaarrekening is gewaardeerd op nihil omdat, uitgaande van continuïteit in de bedrijfsvoering, door het Ministerie niet tot afrekening zal worden overgegaan. Deze vordering heeft betrekking op de op jaarlijks per balansdatum nog te ontvangen bekostiging voor de betaling van de ABP-premie, de loonheffing over de maand december en de opgebouwde vakantieuitkering over de periode juni tot en met december.

6.2 Verplichtingen

De verplichting voor lopende contracten bedraagt per 31 december 2019 circa € 30,8 miljoen.

Contractuele verplichtingen exploitatie (in € 1.000)

Loonkosten derden	877
Overige personele kosten	603
Huren	1.434
Buiten-/binnenonderhoud	186
Klein onderhoud	4.377
Schoonmaak	5.223
Energie	306
Administratie	655
Inventaris en apparatuur	565
Leermiddelen	16.030
Schoolkantines	586
	30.841

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

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

Daarnaast hebben wij ons als mededebiteur verbonden en hoofdelijk aansprakelijk gesteld voor een geldleningen van € 555.000 en een bankkrediet van € 500.000 voor de 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.

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

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

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

3 Baten

3.1 Rijksbijdragen

	2019		2018
	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	x € 1.000,-		
3.1 Rijksbijdragen			
3.1.1 Rijksbijdragen OCW	273.019	271.788	275.199
3.1.2 Overige subsidies OCW	41.143	28.146	30.026
3.1.3 Ontvangen doorbetalingen rijksbijdrage SWV	24.986	22.709	20.284
Rijksbijdragen	339.148	322.643	325.508

Jaaroverzicht GEFIS		2019	2018
		x € 1.000,-	
Ontvangen Rijksbijdragen in het verslagjaar			
Ontvangen van OCW conform GEFIS jaaroverzicht		308.255	304.142
Ontvangen doorbetalingen vanuit samenwerkingsverbanden		24.986	20.284
Ontvangen van OCW via DUS-i subsidies		632	730
Ontvangen doorbetalingen vanuit De Ambelt VSO		38	742
Overige mutaties in de Rijksbijdragen			
Vrijval egalisatierekening investeringspremies OCW		586	645
Vrijval egalisatierekening investeringspremies overig			94
Vrijval binnenmilieu			32
Overheveling naar ander verslagjaar			
OCW			
Ultimo 2018 nog te vorderen lumpsumbekostiging Personeel en materieel		-116	116
In 2018 ontvangen rente naar financiële baten			
Vooruitontvangen subsidie Lesmateriaal januari t/m juli			-6.839
Vrijval van voorgaand jaar ontvangen subsidie Lesmateriaal		6.839	6.878
Vooruitontvangen VSV Prestatiesubsidie januari t/m juli		-305	-303
Vrijval van voorgaand jaar ontvangen VSV Prestatiesubsidie		303	303
Nog te besteden aanvullende bekostiging technisch VMBO 2019 resp. 2018		-1.678	-946
Besteding subsidie tegemoetkoming kosten opleidingsscholen 2018		132	-330
Nog te besteden subsidie tegemoetkoming kosten opleidingscholen 2019		-144	
Besteding Regeling procesbegeleiding leerlingendaling VO 05AV 2016		5	
Elders geboekte OCW baten		-226	
DUS-i			
Terugbetaalde subsidie Lente Zomerscholen 2018		13	-13
Besteding subsidie Leraar Ontwikkel Fonds 05AV 2018		17	-27
Besteding Doorstroomprogramma POVO 16VI 2018		-10	
Nog te besteden subsidie Doorstroom POVO 16VI 2019		-38	
Nog te besteden subsidie Doorstroom Havo 17VN 2017		-14	
Nog te besteden subsidie Doorstroom Havo 02EK 2017		-20	
Nog te besteden subsidie Doorstroom POVO 05VJ 2018		-8	
Nog te besteden subsidie Doorstroom Havo 17VN 2018		-20	
Nog te besteden subsidie Doorstroom Havo 19HG 2019		-25	
Nog te besteden subsidie Doorstroom MBO 05AV 2019		-25	
Nog te besteden subsidie Doorstroom MBO 01VJ 2019		-25	
Nog te besteden subsidie Doorstroom POVO 02EK 2019		-8	
Totaal Rijksbijdragen		339.148	325.508

Bij de Rijksbijdragen heeft ten aanzien van de vergoeding lesmateriaal met ingang van 2019 geen toerekening op basis van schooljaar meer plaatsgevonden, maar toerekening op basis van kalenderjaar. Daardoor zijn in 2019, evenals bij de lasten, de inkomsten over een periode van 19 maanden in de staat van baten en lasten opgenomen.

Overige subsidies OCW:

	2019		2018
	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
3.1.2 Overige subsidies OCW	x € 1.000,-		
Overige subsidies OCW	40.482	27.466	29.286
Latente investeringssubsidies	661	681	740
<u>3.1.2 Overige subsidies OCW</u>	<u>41.143</u>	<u>28.146</u>	<u>30.026</u>

De hoger dan begrote baten komen vooral voort uit de in december 2019 ontvangen en niet begrote aanvullende bekostiging voor werkdrukvermindering (€ 5.621.000) en doordat de baten inzake leermiddelen vanaf 2019 niet meer op schooljaar worden verantwoord, maar op kalenderjaar (€ 6.702.000).

3.2 Overige overheidsbijdragen

	2019		2018
	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
3.2 Ov. Overheidsbijdragen en -subsidies	x € 1.000,-		
3.2.1 Gemeentelijke bijdragen en subsidies	238	109	152
3.2.2 Overige overheidsbijdragen	190	68	267
<u>Ov. Overheidsbijdragen en -subsidies</u>	<u>428</u>	<u>177</u>	<u>419</u>

3.3 Overige baten

	2019		2018
	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
3.5 Overige baten	x € 1.000,-		
3.5.1 Inkomsten uit verhuur	524	477	522
3.5.2 Inkomsten uit detachering	1.619	1.512	1.544
3.5.3 Opbrengst kantines	625	662	759
3.5.4 Sponsoring	1	-	11
3.5.5 Ouderbijdragen	7.796	6.593	7.001
3.5.6 Overige inkomsten	2.362	3.804	3.069
<u>Overige baten</u>	<u>12.928</u>	<u>13.047</u>	<u>12.905</u>

De post 'overige inkomsten' bevat met name diverse projectbaten, baten in verband met externe leerlingen en bijdragen van samenwerkingsverbanden. In 2018 was hieronder ook de school fee van de International School van het Maartenscollege in Haren onder gerubriceerd; in 2019 is deze school fee (€ 950.000) gerubriceerd onder de Ouderbijdragen.

4 Lasten

4.1 Personele lasten

	2019		2018
	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	x € 1.000,-		
<i>4.1.1. Lonen en Salarissen</i>			
4.1.1.1 Brutolonen en Salarissen	-194.302	-	-194.672
4.1.1.2 Sociale lasten	-24.160	-	-23.855
4.1.1.3 Pensioenpremies	-30.672	-	-28.849
<u>4.1.1. Lonen en Salarissen</u>	-249.133	-247.612	-247.377
4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen	-4.757	-	-3.534
4.1.2.2 Personeel niet in loondienst	-8.772	-5.494	-7.927
4.1.2.3 Overig	-3.665	-7.313	-3.086
<u>4.1.2 Overige personele lasten</u>	-17.195	-12.807	-14.547
Af: ontvangen uitkeringen	1.547	1.053	1.613
Af: te ontvangen transitievergoeding 2019	950	-	1.510
<u>4.1.3 Af: uitkeringen</u>	2.496	1.053	3.123
Totaal personele lasten	-263.831	-259.366	-258.800

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

Het gemiddeld aantal fte gedurende 2019 bedroeg 3.319 (2018: 3.396) inclusief 93 fte ziektevervanging (2018: 85 fte).

4.2 Afschrijvingen

	2019		2018
	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	x € 1.000,-		
<i>4.2 Afschrijvingen</i>			
4.2.1 Afschrijving immat. vaste activa	-50	-50	-50
4.2.2 Afschrijving gebouwen	-10.137	-10.521	-10.883
4.2.3 Afschrijving invent. en apparatuur	-7.954	-8.188	-8.309
4.2.4 Boekresultaten vaste activa	100	-	-48
<u>Afschrijvingen</u>	-18.041	-18.759	-19.290

De afschrijvingen waren in 2019 lager dan voorgaand jaar doordat in 2018 éénmalige extra afschrijvingen van € 983.000 zijn verwerkt vanwege buitengebruikstellingen en verkorten van afschrijvingstermijnen wegens toekomstige verbouw- en nieuwbouwplannen.

4.3 Huisvestingslasten

	2019		2018
	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	x € 1.000,-		
4.3 Huisvestingslasten			
4.3.1 Huur	-1.434	-1.512	-1.396
4.3.2 Verzekeringen	-	-	-
4.3.3 Klein onderhoud	-1.858	-1.577	-1.559
4.3.4 Energie	-4.378	-4.276	-3.724
4.3.5 Schoonmaakkosten	-5.803	-5.843	-5.836
4.3.6 Heffingen in verband met huisvesting	-259	-272	-253
4.3.7 Eigenaarsonderhoud	-3.060	-2.192	-3.786
	-	-	-
<u>Huisvestingslasten</u>	-16.791	-15.672	-16.554

4.4 Overige lasten

	2019		2018
	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	x € 1.000,-		
4.4 Overige lasten			
4.4.1 Administratie, beheer en bestuur	-6.550	-6.179	-6.637
4.4.2 Inventaris en apparatuur	-5.648	-5.940	-5.518
4.4.3 Les- / verbruiksmateriaal	-24.650	-17.486	-18.049
4.4.4 Niet-lesgebonden activiteiten	-6.908	-6.725	-6.527
4.4.5 Kosten schoolkantine	-651	-708	-724
4.4.6 Diversen	-1.674	-2.840	-1.458
<u>Overige lasten</u>	-46.081	-39.878	-38.913

De hogere kosten voor Les- en verbruiksmateriaal houden verband met het feit dat met ingang van 2019 geen toerekening op basis van schooljaar meer plaatsvindt, maar toerekening op basis van kalenderjaar. Daardoor zijn in 2019, evenals bij de baten, de kosten over een periode van 19 maanden in de staat van baten en lasten opgenomen.

5 Financiële baten en lasten

	2019		2018
	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	x € 1.000,-		
5 Financiële baten en lasten			
5.1 Financiële baten	109	-	12
5.4 Overige opbrengsten effecten	-	-	-
5.5 Financiële lasten	-342	-304	-326
	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-
<u>Financiële baten en lasten</u>	<u>-233</u>	<u>-304</u>	<u>-314</u>

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

8. Resultaatbestemming

Het resultaat 2019 van Stichting Carmelcollege ad € 7.527.000 is als volgt verwerkt in het Eigen vermogen van de Stichting:

Dotatie aan de Bestemmingsreserve Werkdrukverlichting	€ 5.621.000
Dotatie aan de Bestemmingsreserve CAO	1.963.000
Onttrekking aan de Algemene reserve	-/- 56.000

9. Gebeurtenissen na balansdatum

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

Het Corona-virus heeft ook binnen onze onderwijsinstellingen tot veel aanpassingen geleid, maar we verwachten desondanks op dit moment geen wezenlijke wijzigingen in de begroting voor 2020 en verder, terwijl ook de waardering van onze balansposten hierdoor niet in een ander daglicht is komen te staan. Dit houdt mede verband met het feit dat de onderwijssector tot de primaire beroepen in de samenleving kan worden gerekend. Voor een meer uitgebreide toelichting op de effecten van de Corona-pandemie verwijzen we naar [paragraaf 3.4.1](#) van het jaarverslag.

10. Verbonden partijen

Groepsmaatschappijen

Onderstaand is een overzicht opgenomen van onze groepsmaatschappijen. Vanwege 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 2019:	€ 1.190.000
Exploitatiesaldo 2019:	€ 35.000
Omzet 2019:	€ 112.000
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 2019:	€ nihil
Exploitatiesaldo 2019:	€ nihil
Omzet 2019:	€ 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 2018:	€ 1.908.000
Exploitatiesaldo 2018:	€ 614.000
Omzet 2018:	€ 9.272.000
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 Etty 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. Daardoor 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 2019 van het Samenwerkingsverband nog niet beschikbaar. Daardoor wordt volstaan met vermelding van de cijfers uit de jaarrekening over 2018.

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

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

Stichting Carmelcollege neemt voor 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.

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

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

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

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

<i>bedragen in €</i>	Mw. K. van Oort	Dhr. F.H. Mobach
Functiegegevens	Voorzitter CvB	Lid CvB
Aanvang functie	1-sep-17	1-okt-14
Einde functie	-	-
Omvang dienstverband (fte)	1,0	1,0
(Fictieve) dienstbetrekking	Ja	Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	147.349	145.280
Beloning betaalbaar op termijn	20.667	20.551
Subtotaal	168.016	165.831
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	194.000	194.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.
Totale bezoldiging	168.016	165.831
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2018		
<i>bedragen in €</i>	Mw. K. van Oort	Dhr. F.H. Mobach
Functiegegevens	Voorzitter CvB	Lid CvB
Aanvang functie	1-sep-17	1-okt-14
Einde functie	-	-
Omvang dienstverband (fte)	1,0	1,0
(Fictieve) dienstbetrekking	Ja	Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	142.861	139.789
Beloning betaalbaar op termijn	18.908	18.740
Subtotaal	161.769	158.529
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	189.000	189.000
Totale bezoldiging	161.769	158.529

De beloning van de bestuurders geschiedt in overeenstemming met de cao Bestuurders VO 2018/2019.

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

De WNT is van toepassing op Stichting Carmelcollege. Het voor Stichting Carmelcollege toepasselijke bezoldigingsmaximum bedraagt in 2019 € 194.000 (bezoldigingsmaximum onderwijs).

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

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

Dit leidt tot indeling in klasse G (15 tot 20 complexiteitspunten), met een bezoldigingsmaximum van € 194.000

1c Toezichthoudende topfunctionarissen

<i>bedragen in €</i>	Dhr. prof.dr. C. Bakker	Dhr. drs. F.C. Gronsveld	Mw. mr. R.H.M. Jansen MPA	Dhr. prof.dr. O van Leeuwen RA	Dhr. mr. H.M.C.M. van Oorschoot
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid	Lid	Voorzitter
Aanvang functie	1-nov-18	1-okt-16	1-jan-15	17-apr-19	17-apr-19
Einde functie	-	-	-	-	-
Bezoldiging					
Totale bezoldiging	11.209	10.324	12.933	9.734	10.950
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	19.400	19.400	19.400	13.766	20.649
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan					
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling					
Gegevens 2018					
<i>bedragen in €</i>	Dhr. prof.dr. C. Bakker	Dhr. drs. F.C. Gronsveld	Mw. mr. R.H.M. Jansen MPA		
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid		
Aanvang functie	1-nov-18	1-okt-16	1-jan-15		
Einde functie	-	-	-		
Bezoldiging					
Totale bezoldiging	1.820	10.080	12.600		
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	3.150	18.900	18.900		

<i>bedragen in €</i>	Dhr. dr.L.J.F. Cornelissen	Mw. prof.dr. F.L.J.M. Brand-Gruwel	Dhr. prof.dr. L. Paape RA RO CIA	Mw. dr. J.I.A. Visscher-Voerman	Mw. drs. C.G.W.G. Oirbons
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid	Lid	MME
Aanvang functie	30-okt-19	19-dec-19	1-okt-10	1-okt-10	1-nov-17
Einde functie	-	-	1-jul-19	1-jul-19	1-jul-19
Bezoldiging					
Totale bezoldiging	1.786	399	6.898	5.604	5.173
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	3.348	691	9.620	9.620	9620
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan					
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling					
Gegevens 2018					
<i>bedragen in €</i>			Dhr. prof.dr. L. Paape RA RO CIA	Mw. dr. J.I.A. Visscher-Voerman	Mw. drs. C.G.W.G. Oirbons
Functiegegevens			Lid	Lid	MME
Aanvang functie			1-okt-10	1-okt-10	1-nov-17
Einde functie			-	-	-
Bezoldiging					
Totale bezoldiging			13.440	10.920	10.080
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum			18.900	18.900	18.900

3 Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2019 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen

12. Honorarium externe accountant

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

2019			
Exploitatie			Begroting
Accountants-organisatie	Overige netwerk accountants-organisatie	Gehele netwerk accountants-organisatie	
x € 1.000,-			

Onderzoek jaarrekening lopend boekjaar (incl. bekostigingscontrole)	79	0	79	79
Onderzoek jaarrekening voorgaand boekjaar (incl. bekostigingscontrole)	114	0	114	121
Andere controleopdrachten	16	0	16	0
Adviesdiensten op fiscaal terrein	0	0	0	0
Andere niet-controlediensten	0	0	0	0
	209	-	209	200

2018			
Exploitatie			Begroting
Accountants-organisatie	Overige netwerk accountants-organisatie	Gehele netwerk accountants-organisatie	
x € 1.000,-			

Onderzoek jaarrekening lopend boekjaar (incl. bekostigingscontrole)	76	0	76	33
Onderzoek jaarrekening voorgaand boekjaar (incl. bekostigingscontrole)	158	0	158	70
Andere controleopdrachten	6	0	6	0
Adviesdiensten op fiscaal terrein	0	0	0	0
Andere niet-controlediensten	0	11	11	0
	240	11	251	103

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 17 juni 2020 door het College van Bestuur vastgesteld.

mw. K. van Oort MSM, voorzitter _____

dhr. drs. F.H. Mobach _____

Op 17 juni 2020 is dit jaarverslag goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

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

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

dhr. prof. dr. C. Bakker _____

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

dhr. drs. F. Gronsveld _____

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

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

5. Overige gegevens

1. Controleverklaring van de onafhankelijke accountant



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2019

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2019 van Stichting Carmelcollege te Hengelo (Overijssel) 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 2019 en van het resultaat over 2019 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- ▶ zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten, alsmede de balansmutaties over 2019 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 2019.

De jaarrekening bestaat uit:

- ▶ de balans per 31 december 2019;
- ▶ de staat van baten en lasten over 2019;
- ▶ 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 2019 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening.

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

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

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de getrouwheid van de jaarrekening als geheel bepaald op € 7.000.000. De materialiteit is gebaseerd op 2% van de totale baten. De materialiteit voor de financiële rechtmatigheid is bepaald op € 10.187.000, deze materialiteit is gebaseerd op 3% van de totale publieke middelen, zoals voorgeschreven in paragraaf 2.1.3. Materialiteitstabel van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019. In deze paragraaf van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019 zijn tevens voor diverse posten/onderwerpen een specifieke materialiteit en specifieke rapportagegrens opgenomen, die wij hebben toegepast.



Daarbij zijn voor de controle van de in de jaarrekening opgenomen WNT-informatie de materialiteitsvoorschriften gehanteerd zoals vastgelegd in het Controleprotocol WNT 2019. 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 € 350.000 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.

Waardering en toelichting van materiële vaste activa

Risico

De post materiële vaste activa is met € 155,2 miljoen ofwel 75,2% van het balanstotaal ultimo 2019 een significante post. De impact van de afschrijvingen ad € 18,1 miljoen op het resultaat 2019 is eveneens significant.

De grondslagen voor de waardering van materiële vaste activa zijn toegelicht op pagina 90 en 91 van de jaarrekening en een nadere toelichting is opgenomen op pagina 98 en 99. Waardering van materiële vaste activa vindt plaats tegen kostprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen.

De onderwijsinstelling beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen. Als dergelijke aanwijzingen aanwezig zijn wordt de realiseerbare waarde geschat. Dit is de hoogste van de bedrijfswaarde en de directe opbrengstwaarde. Indien de boekwaarde hoger is wordt een bijzonder waardeverminderingverlies verantwoord. Mede door de mate van subjectiviteit bij het onderkennen van aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen en het gebruik van schattingen bij het bepalen van de bedrijfswaarde en/of de directe opbrengstwaarde waarbij ook taxaties kunnen worden gehanteerd, vormt de waardering van de materiële vaste activa een kernpunt van onze controle.

Het in het kader van onze jaarrekeningcontrole onderkende risico is dat de materiële vaste activa niet juist gewaardeerd zijn en dat de toelichting niet aan de relevante verslaggevingsvereisten voldoet.

Waardering en toelichting van materiële vaste activa

Onze controleaanpak

Wij hebben inzicht gekregen in de interne beheersing van Stichting Carmelcollege en hebben de volgende controlewerkzaamheden uitgevoerd ten aanzien van de waardering van materiële vaste activa per 31 december 2019:

- ▶ De juistheid en tijdigheid van de verantwoorde investeringen hebben wij gecontroleerd door middel van afstemming met onderliggende brondocumenten.
- ▶ Daarnaast hebben wij verhoogde aandacht besteed aan de juistheid van de verantwoorde investeringen, versnelde afschrijvingen en de correcties in de bouw in uitvoering.
- ▶ Wij hebben de gehanteerde grondslagen en toegepaste systematiek voor (versnelde) afschrijvingen gecontroleerd, de consistentie van de gehanteerde uitgangspunten en veronderstellingen in vergelijking tot voorgaande verslagperioden beoordeeld en de afschrijvingen herrekend op basis van de toegepaste systematiek.
- ▶ Wij hebben onze gegevensgerichte controlewerkzaamheden onder meer gericht op de juiste en volledige inschatting van het bestaan van aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen. Hiertoe hebben wij de meerjarenbegroting geëvalueerd en zijn wij nagegaan of op basis van een interne analyse op mogelijke bijzondere waardeverminderingen, de risico-inventarisatie, notulen en inlichtingen bij het management geen belangrijke veranderingen zich voordoen met een nadelig effect. Verder hebben wij op basis van de WOZ- en verzekeringswaarden vastgesteld dat de marktwaarde niet beduidend meer is gedaald dan door normale veroudering mag worden verwacht.

Tevens hebben wij de toelichtingen met betrekking tot de materiële vaste activa onderzocht.

Belangrijke observaties

Op basis van onze werkzaamheden delen wij de conclusie van het college van bestuur dat er geen sprake is van aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen.

Wij hebben vastgesteld dat de waardering van en de toelichtingen inzake de materiële vaste activa voldoen aan de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.



Waardering en toelichting van de voorzieningen

Risico	De (personeels)voorzieningen bedragen gezamenlijk € 26,7 miljoen, ofwel 13% van het balanstotaal en zijn daarmee significante posten in de jaarrekening. De impact van mutaties in deze voorzieningen ad € 4,8 miljoen op het resultaat is eveneens significant. De grondslagen voor de waardering van voorzieningen zijn toegelicht op pagina 93 en 94 van de jaarrekening en een nadere toelichting is opgenomen op pagina 102 en 103. Bij het bepalen van de hoogte van de voorzieningen baseert het college van bestuur zich in belangrijke mate op schattingen en veronderstellingen. Het gebruik van schattingsposten en de toelichting in de jaarrekening op de gehanteerde uitgangspunten en veronderstellingen vormen een kernpunt van onze controle. Het in het kader van onze jaarrekeningcontrole onderkende risico is dat de voorzieningen niet juist gewaardeerd zijn en dat de toelichting niet aan de relevante verslaggevingsvereisten voldoet.
Onze controleaanpak	Wij hebben de interne beheersing van Stichting Carmelcollege met betrekking tot het schattingsproces ten aanzien van de waardering van voorzieningen onderzocht en hebben de volgende controlewerkzaamheden uitgevoerd per 31 december 2019. Wij hebben de gehanteerde waarderingsgrondslagen beoordeeld en ons bij de uitvoering van onze controlewerkzaamheden gericht op de redelijkheid van de aannames van de voornaamste schattingen, waaronder de onderbouwing van de gehanteerde veronderstellingen en uitgangspunten, inclusief de disconteringsvoet en de aansluiting met brongegevens, alsmede de consistentie van de gehanteerde uitgangspunten en veronderstellingen in vergelijking tot voorgaande verslagperioden. Tevens hebben wij de toelichtingen met betrekking tot de voorzieningen onderzocht.
Belangrijke observaties	Wij stemmen in met de gehanteerde veronderstellingen en uitgangspunten en hebben vastgesteld dat de waardering en de toelichtingen inzake de voorzieningen voldoen aan 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 dat boekjaar tot nu toe de externe accountant.



Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2019 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub j Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Benadrukking van ontwikkelingen omtrent Corona

De ontwikkelingen rondom het Corona (Covid-19) virus hebben grote invloed op de gezondheid van mensen en onze samenleving en daarbij ook op de operationele en financiële prestaties van organisaties en de beoordeling van de mogelijkheid om de continuïteit te handhaven. De jaarrekening en onze controleverklaring daarbij zijn gebaseerd op de condities op het moment dat deze zijn opgemaakt en de situatie verandert van dag tot dag. De invloed van deze ontwikkelingen op Stichting Carmelcollege is uiteengezet in het bestuursverslag in paragraaf 3.3.2 en in de jaarrekening in de toelichting opgenomen bij de gebeurtenissen na balansdatum op pagina 116. Wij vestigen de aandacht op deze uiteenzettingen. Ons oordeel is niet aangepast als gevolg van deze aangelegenheid.

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, inclusief het woord vooraf;
- ▶ de overige gegevens;
- ▶ Stichting Carmelcollege in het kort en de bijlagen bij het jaarverslag.

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 2019 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 2019 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de overige OCW wet- en regelgeving.



Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het college van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten, alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen. In dit kader is het college van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het college van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het college van bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het college van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het college van bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het college van 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 fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.



Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben, waar relevant, professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze controle bestond onder andere uit:

- ▶ Het identificeren en inschatten van de risico's:
 - ▶ dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude,
 - ▶ van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten, alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn,het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- ▶ Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling.
- ▶ Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- ▶ Het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor 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 onderwijsinstelling haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- ▶ Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- ▶ Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten, alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

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



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.

Utrecht, 17 juni 2020

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. M.A. Brandhorst MSc RA

2. Statutaire regeling omtrent de resultaatbestemming

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

3. Nevenvestigingen

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

6. Bijlagen bij het jaarverslag

1. Gegevens over de rechtspersoon

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

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

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

2. Specifieke posten OCW

2.1 Vordering Ministerie OCW

De vordering op het Ministerie van OCW wegens de ultimo boekjaar nog te ontvangen vergoedingen voor loonheffing/premie ABP over december en de overlopende vakantie-uitkeringen van het personeel is met ingang van 2006 gewaardeerd op nihil omdat, uitgaande van continuïteit in de bedrijfsvoering, door het Ministerie niet tot afrekening zal worden overgegaan. De nominale waarde van deze vordering bedraagt ultimo 2019 € 17,94 miljoen (ultimo 2018: € 18,02 miljoen).

2.2 Overlopende passiva Ministerie OCW

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

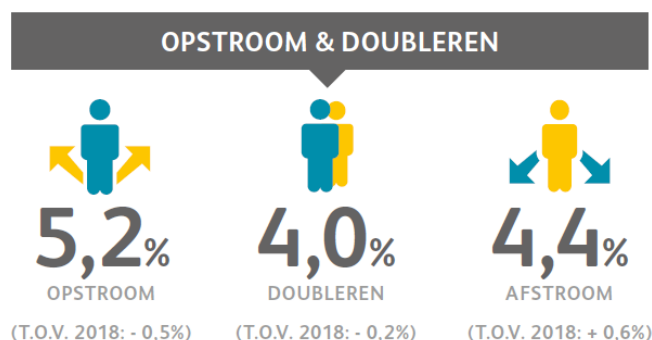
3. Staat van baten en lasten per school

Exploitatie 2019		Stichting Carmel College	Carmel-collectief	Carmel-instellingen	Augustinianum	Bonhoeffer College	Carmel College Salland	Carmel-college Emmen	Carmel-college Gouda
		x € 1.000,-							
Baten									
Personeel	239.137	0	239.137	7.475	27.942	17.195	11.994	8.960	
Materieel	33.882	0	33.882	944	4.000	2.569	1.738	1.166	
Overige subsidies OCW (M)	18.329	0	18.329	586	2.129	1.352	920	614	
Overige subsidies OCW (P)	22.153	-855	23.007	518	3.300	1.248	1.080	1.595	
Latente investeringsubsidies	661	0	661	0	20	26	18	0	
Ontv. doorbet. rijksbijdrage SWV	24.986	0	24.986	106	2.891	2.064	325	276	
Rijksbijdragen	339.148	-855	340.003	9.629	40.282	24.454	16.075	12.610	
Gemeentelijke bijdragen (M)	104	0	104	0	0	0	1	0	
Gemeentelijke bijdragen (P)	135	0	135	0	53	20	23	0	
Overig	190	100	89	0	0	-2	0	0	
Ov. overheidsbijdragen	428	100	328	0	53	18	24	0	
Ouderbijdragen	7.796	0	7.796	398	696	478	436	254	
Opbrengst kantes	625	0	625	5	87	22	54	0	
Inkomsten uit detachering	1.619	1	1.618	35	102	52	36	41	
Sponsoring	1	0	1	0	0	0	0	0	
Inkomsten uit verhuur	524	0	524	68	9	23	0	4	
Overige inkomsten (M)	649	5	644	28	118	22	45	63	
Overige inkomsten (P)	1.713	947	766	54	408	251	215	77	
Overige baten	12.928	953	11.975	589	1.419	849	786	438	
Totaal baten	352.504	199	352.306	10.218	41.754	25.320	16.885	13.049	
Lasten									
Lonen en salarissen (Raet)	-247.487	-7.575	-239.912	-6.937	-27.067	-17.281	-11.362	-8.845	
Sociale lasten	0	0	0	0	0	0	0	0	
Reserveringen	-1.646	-139	-1.508	-35	-193	-107	-154	-38	
Compensatie centrale fondsen	-1.520	-1.520	0	0	0	0	0	0	
Dotaties personele voorzieningen	-878	-1.634	756	18	88	26	28	32	
Loonkosten derden	-8.772	-616	-8.156	-136	-1.776	-449	-472	-296	
Overige personele lasten	-6.025	-1.022	-5.003	-110	-890	-303	-236	-312	
Ontvangen uitkeringen	2.496	0	2.496	0	0	0	0	0	
Personele lasten	-263.831	-12.506	-251.326	-7.200	-29.838	-18.114	-12.196	-9.459	
Afschrijving immat. vaste activa	-50	0	-50	0	0	0	0	0	
Afschrijving gebouwen	-10.137	-3.615	-6.522	-269	-1.068	-368	-433	-262	
Afschrijving invent. en apparatuur	-7.954	-640	-7.314	-211	-763	-886	-281	-316	
Boekresultaten vaste activa	100	0	100	0	0	0	0	0	
Afschrijvingen	-18.041	-4.255	-13.786	-480	-1.832	-1.254	-715	-578	
Huur	-1.434	-42	-1.391	-4	-88	-93	-64	-64	
Klein onderhoud	-1.858	-129	-1.729	-32	-193	-117	-31	-54	
Energie	-4.378	-34	-4.344	-95	-541	-300	-138	-237	
Schoonmaakkosten	-5.803	-30	-5.773	-232	-639	-67	-268	-300	
Heffingen in verband met huisvesting	-259	-8	-251	-7	-28	-18	-12	-7	
Eigenaarsonderhoud	-3.060	-3.060	0	0	0	0	0	0	
Huisvestingslasten	-16.791	-3.304	-13.487	-371	-1.489	-596	-512	-662	
Administratie, beheer en bestuur	-6.550	-2.966	-3.584	-69	-428	-159	-240	-211	
Inventaris en apparatuur	-5.648	-1.593	-4.056	-84	-575	-355	-144	-186	
Les- / verbruiksmateriaal	-24.650	-57	-24.594	-804	-2.863	-1.648	-1.368	-1.005	
Niet-lesgebonden activiteiten	-6.908	0	-6.908	-361	-769	-429	-352	-364	
Kosten schoolkantes	-651	0	-651	-17	-77	-9	-51	0	
Materiële afdracht centrale diensten	0	25.163	-25.163	-718	-2.870	-1.825	-1.199	-943	
Diversen	-1.674	28	-1.702	-13	-64	-81	-25	-9	
Overige lasten	-46.081	20.575	-66.657	-2.066	-7.646	-4.507	-3.379	-2.718	
Totaal lasten	-344.744	511	-345.255	-10.117	-40.805	-24.471	-16.803	-13.417	
Saldo baten -/- lasten	7.760	709	7.051	101	949	849	82	-368	
Financieel resultaat	-233	-125	-108	-2	-39	-4	-4	-4	
Solidariteit	0	-92	92	0	0	0	0	0	
Exploitatieresultaat	7.527	492	7.035	99	910	845	78	-372	

Exploitatie 2019

	Etty Hillesum Lyceum	Het Hooghuys	Maartens- college	Marianum	SG Carmel Hengelo	Twents Carmel College	Canisius	Pius X College
	x € 1.000,-							
Baten								
Personeel	33.577	31.404	7.111	11.776	26.082	33.640	11.829	10.152
Materieel	4.654	4.842	874	1.587	3.647	4.867	1.550	1.445
Overige subsidies OCW (M)	2.552	2.486	618	882	1.975	2.578	884	752
Overige subsidies OCW (P)	4.114	3.572	580	867	1.984	2.472	832	846
Latente investeringssubsidies	238	151	7	19	7	124	20	32
Ontv. doorbet. rijksbijdrage SWV	3.211	6.130	335	153	4.205	3.392	1.152	747
Rijksbijdragen	48.346	48.585	9.524	15.282	37.898	47.073	16.268	13.975
Gemeentelijke bijdragen (M)	42	37	0	0	0	12	11	0
Gemeentelijke bijdragen (P)	0	0	0	20	16	0	0	2
Overig	20	0	0	2	0	69	0	0
Ov. overheidsbijdragen	62	37	0	22	16	81	11	2
Ouderbijdragen	780	952	1.421	160	524	760	423	512
Opbrengst kantines	47	131	52	72	3	53	88	10
Inkomsten uit detachering	38	291	73	458	379	112	0	0
Sponsoring	0	0	1	0	0	0	0	0
Inkomsten uit verhuur	53	79	3	112	43	20	12	98
Overige inkomsten (M)	17	230	2	24	45	41	6	4
Overige inkomsten (P)	341	742	154	88	235	514	48	136
Overige baten	1.276	2.425	1.707	916	1.228	1.501	577	761
Totaal baten	49.685	51.048	11.231	16.220	39.143	48.655	16.856	14.739
Lasten								
Lonen en salarissen (Raet)	-33.300	-35.285	-8.190	-10.793	-25.263	-33.496	-12.201	-9.893
Sociale lasten	0	0	0	0	0	0	0	0
Reserveringen	-137	-273	-77	-146	-44	-121	-142	-41
Compensatie centrale fondsen	0	0	0	0	0	0	0	0
Dotaties personele voorzieningen	122	120	37	31	77	120	42	17
Loonkosten derden	-1.152	-1.243	-393	-341	-1.169	-266	-223	-239
Overige personele lasten	-703	-670	-147	-167	-560	-584	-131	-192
Ontvangen uitkeringen	0	0	0	0	0	0	0	0
Personele lasten	-35.170	-37.351	-8.770	-11.416	-26.959	-34.346	-12.654	-10.348
Afschrijving immat. vaste activa	0	0	0	0	0	0	0	-50
Afschrijving gebouwen	-1.053	-1.029	-169	-152	-376	-864	-353	-124
Afschrijving invent. en apparatuur	-926	-1.136	-155	-275	-999	-880	-316	-170
Boekresultaten vaste activa	0	100	0	0	0	0	0	0
Afschrijvingen	-1.979	-2.066	-325	-426	-1.375	-1.744	-669	-344
Huur	-237	-388	-13	-85	-85	-227	-40	-3
Klein onderhoud	-146	-215	-31	-47	-303	-460	-68	-31
Energie	-614	-647	-137	-216	-425	-693	-192	-109
Schoonmaakkosten	-943	-841	-280	-290	-589	-883	-220	-222
Heffingen in verband met huisvesting	-32	-34	-11	-12	-39	-31	-12	-7
Eigenaarsonderhoud	0	0	0	0	0	0	0	0
Huisvestingslasten	-1.971	-2.124	-473	-649	-1.441	-2.294	-533	-372
Administratie, beheer en bestuur	-292	-501	-145	-127	-574	-440	-170	-229
Inventaris en apparatuur	-477	-494	-141	-181	-380	-873	-95	-72
Les- / verbruiksmateriaal	-3.161	-3.184	-738	-1.233	-2.988	-3.360	-1.155	-1.087
Niet-lesgebonden activiteiten	-824	-951	-398	-310	-534	-727	-415	-472
Kosten schoolkantines	-39	-203	-85	-93	0	-5	-69	-2
Materiële afdracht centrale diensten	-3.597	-3.623	-710	-1.140	-2.833	-3.508	-1.214	-982
Diversen	-277	-274	-9	-1	-174	-61	-24	-690
Overige lasten	-8.667	-9.230	-2.225	-3.083	-7.483	-8.973	-3.142	-3.536
Totaal lasten	-47.787	-50.771	-11.793	-15.575	-37.258	-47.358	-16.998	-14.599
Saldo baten -/- lasten	1.898	277	-562	646	1.885	1.297	-142	140
Financieel resultaat	-13	-12	-5	-3	-6	-6	-4	-4
Solidariteit	0	0	92	0	0	0	0	0
Exploitatieresultaat	1.885	264	-475	642	1.879	1.291	-147	136

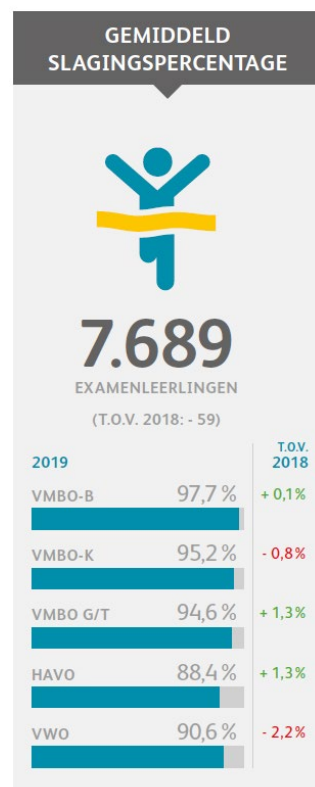
4. Onderwijsresultaten



In vergelijking met 2018 zijn de scores voor opstroom (overstappen naar een hogere opleiding) gedaald en voor afstroom (overstappen naar een lagere opleiding) gestegen. Het aantal doublanten is (zittenblijven) is ook gedaald. 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 onderwijsrapportages van onze

Carmelinstellingen wordt hier meer gedetailleerd op ingezoomd, indien relevant. In het sectorakkoord VO is afgesproken dat het landelijk percentage zittenblijvers in 2020 moet zijn gedaald naar 3,8% (VO-raad en OCW, 2014). Vorig jaar zaten we dicht bij dit percentage; nu zijn we er in negatieve zin 0,2% van verwijderd. Vanzelfsprekend zijn wij niet tevreden met deze scores

De onderwijsresultaten van onze Carmellocaties zijn over drie jaren berekend, te weten 2017, 2018 en 2019. Deze gegevens zijn online gepubliceerd in het Internet Schooldossier van de Onderwijsinspectie, maar worden ook besproken in de onderwijsrapportages van de individuele Carmelinstellingen. Voor de meeste locaties is het opbrengstenoordeel voldoende. Als er onder de norm wordt gescoord, zijn dat vooral de examencijfers. Twee locaties (vmbo en havo) ontvingen inmiddels van de Inspectie een attendering omdat de onderwijsresultaten achterblijven.



Het gemiddelde slagingspercentage laat voor vmbo-k, -gt en havo ten opzichte van vorig jaar een stijgende lijn zien, terwijl vwo een daling laat zien ten opzichte van vorig jaar. Deze ontwikkelingen worden op instellingsniveau geanalyseerd.

Van de Carmellocaties met vmbo-b behoorden er, net als vorig jaar, vijf bij de 25% best presterende scholen, deze hadden een percentiel van 75 of hoger. Het slagingspercentage was op deze locaties voor vmbo-b namelijk 100%. Daarnaast zijn er vier locaties vmbo-basis met slagingspercentages bij de 25% scholen met het laagste slagingspercentage.

Binnen vmbo-kader zijn er vier locaties 'rood' en vier locaties 'groen' met een slagingspercentage van 100%, van de 15 locaties met vmbo-kader.

Voor vmbo-(g)t zijn er twee van de 21 locaties die bij de 25% scholen met het laagste slagingspercentage horen. Vijf locaties horen bij de 25% scholen met het hoogste slagingspercentage, waarvan één locatie met een slagingspercentage van 100%.

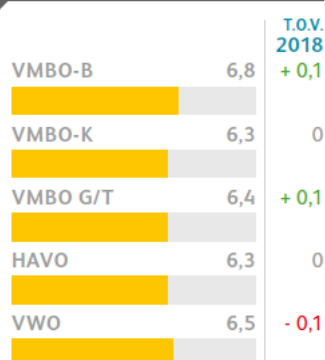
De havo heeft van de 17 locaties vier rode en twee groene.

Van de 16 locaties die vwo aanbieden zijn er drie rood en twee groen.

De percentielen van vmbo-b, -gt en havo zijn in 2019 weer hoger dan in 2018, namelijk 36, 65 en 48 ten opzichte van 32, 50 en 39. Een percentielscore van 36 voor vmbo-basis betekent dat 64% van alle vmbo-basis-scholen een hoger slagingspercentage had dan de scholen met vmbo-basis binnen de Stichting Carmelcollege. De percentielscores van vmbo-k waren lager dan in 2018, namelijk 34 en 49 ten opzichte van 51 en 61 in 2018. Ook hier geldt dat vorig jaar de tendens andersom was.

Slagingspercentages alleen zeggen niet alles. Door relatief veel afstroom of doublanten in voorgaande jaren, kan het slagingspercentage vertekend zijn. Het is van belang ook te kijken naar de IDU-gegevens en de onderwijspositie t.o.v. advies PO. Deze analyse wordt gedaan binnen de instellingen.

GEMIDDELD CIJFER CENTRAAL EXAMEN

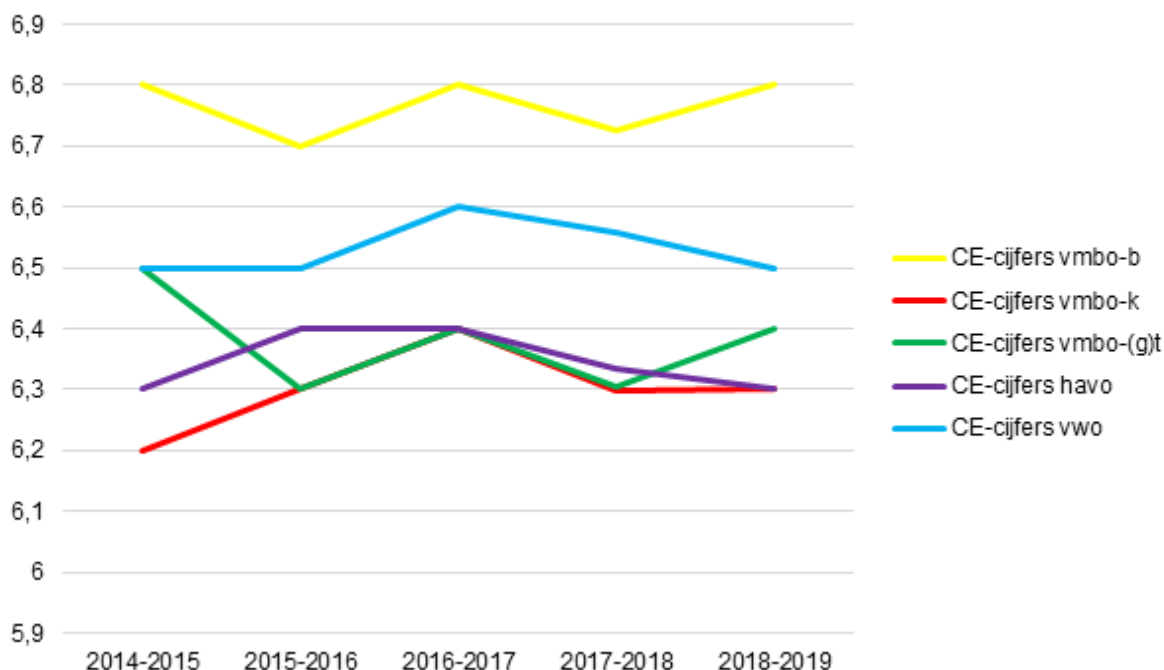


Het gemiddelde cijfer van het centraal schriftelijk examen is binnen Carmel ongeveer gelijk aan het landelijk gemiddelde. Twee cijfers zijn met 0,1 gedaald en twee zijn met 0,1 gestegen.

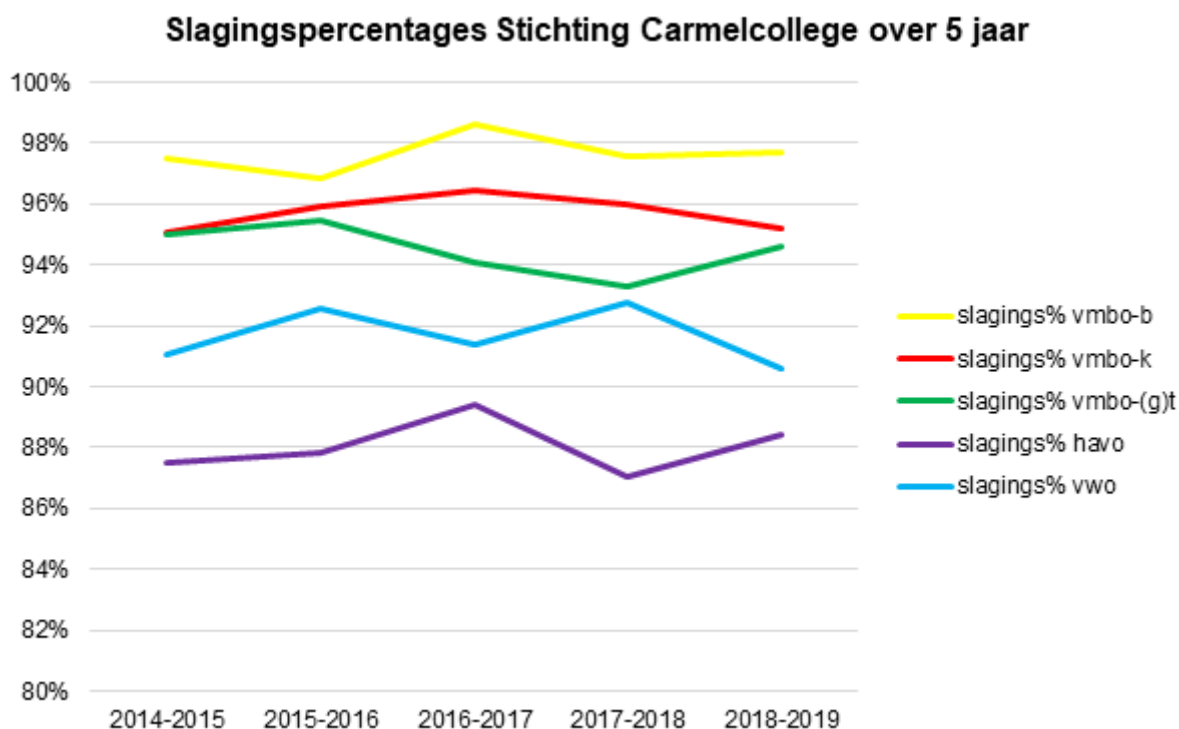
Meerjarige trends in de eindexamencijfers laten voor havo en vwo vooral een dalende lijn zien. Op verschillende scholen worden steeds meer (gesubsidieerde) initiatieven ontplooid zoals examentraining, lente- en zomerschool en huiswerkbegeleiding. Dit om zoveel mogelijk leerlingen de kans te

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 Stichting Carmelcollege over 5 jaar



Kijkend naar de meerjarige ontwikkelingen van het slagingspercentage dan is te zien dat het slagingspercentage van vwo is gedaald na de stijging van voorgaande jaren. Carmelleerlingen van basis, kader en havo scoren wel (iets) beter ten opzichte van vijf jaar geleden, waarbij de stijging bij havo het meest krachtig is. Vmbo-gt en vwo zijn vergeleken met vijf jaar geleden (licht) gedaald.



Uit de Staat van het Onderwijs (2019) blijkt dat de slagingspercentages per schoolsoort, zeker de laatste vijf jaar, redelijk stabiel zijn. Voor havo- en vwo-leerlingen geldt dat een op de tien leerlingen in het eindexamenjaar het examen niet haalt. Op de havo is dit percentage het hoogst; 12% van de eindexamenleerlingen slaagde in 2019 niet voor het examen. In de basisberoepsgerichte leerweg van het vmbo zakken nauwelijks (2%) leerlingen voor hun examen. Deze percentages zijn ook op ons van toepassing.

Op dit moment hebben wij nog geen inzicht in hoeverre maatwerk leidt tot 'het beste uit leerlingen halen'. Wat we wel kunnen afleiden uit de ons nu beschikbare cijfers is dat 124 Carmelleerlingen eindexamenvakken op een hoger niveau hebben afgelegd (waarbij 88% een voldoende heeft gescoord). Dit aantal is toegenomen ten opzichte van 2018, wel zijn er minder voldoende's gehaald in vergelijking met 2018. Tijdens de collegiale visitaties is het onderwerp 'maatwerk' vaak besproken.

De Boris praktijkverklaring gaat uit van het principe van 'werkend leren', leren in de praktijk van het leerbedrijf. Uit de verklaring blijkt dat de leerling de werkprocessen voldoende beheerst. Een leerling ontvangt een Boris praktijkverklaring als hij/zij van alle vereiste competenties behorende bij een certificaat een gedeelte wél maar ook een gedeelte niet heeft behaald. Op de verklaring staat welke competenties hij/zij wel beheerst. Het gaat hierbij dus om maatwerk. Een dergelijk certificaat betekent een waardering voor de door de PrO-leerling beheerste vaardigheden, en geldt als een startbewijs voor de arbeidsmarkt.

Vooraf het praktijkonderwijs van het Twents Carmel College werkt veel met Boris praktijkverklaringen. In 2019 werden aan 25 leerlingen Boris praktijkverklaringen afgegeven.

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.

