

Jaarverslag 2020
Stichting Carmelcollege

Jaarverslag

1. Woord vooraf

In januari 2020 dachten de meeste mensen dat Covid-19 een probleem was in China en dus was het een ver-van-mijn-bed-show. Een naïeve gedachte, zo bleek achteraf. Met Carmel zaten we begin 2020 (letterlijk) volop in het proces van Koers 2025 met Meetups op diverse plekken in het land. Soms met bijna 200 mensen bijeen in een ruimte. Terugkijkend daarop kunnen we het ons bijna niet meer voorstellen, zoveel mensen zo dicht bij elkaar. Lockdown, anderhalvemetersamenleving, avondklok, prikstraten: het is voor een flinke tijd 'het nieuwe normaal' geworden en China was dichterbij dan we ooit hadden kunnen bedenken.

Dankzij een aantal goede beslissingen in het verleden konden we razendsnel omschakelen naar digitaal onderwijs: een goede ICT-infrastructuur, digitale leermiddelen en lesmethodes waren voor iedereen beschikbaar. Alle medewerkers en leerlingen werden indien nog nodig voorzien van apparatuur. Binnen een paar dagen online. In de eerste weken betrapten we onszelf in alle verwondering soms op een hoera-stemming: We Can Do It! En natuurlijk openden we onze deuren voor noodopvang, voor 'elke mens, heel de mens en alle mensen'.

Nu we anderhalf jaar verder zijn is er geen sprake meer van naïviteit, wel van volharding. En dat is hard nodig. Om de zoveel tijd ziet het onderwijs er weer anders uit: soms vrijwel niemand op school, dan weer hybride groepen volgens model A, dan weer iedereen, dan weer op slot, dan weer hybride volgens model C en dan weer praktijkvakken en examenleerlingen. Onze overheid blijkt toch eerder de kortetermijnaanpassingen voor ogen te hebben en niet de lessen van crisismanagement. Snel opschakelen en langzaam afschalen is een beter devies.

Onze koers is duidelijk: zoveel mogelijk onderwijs op school op een veilige manier organiseren. Contact met leerlingen is de essentie. Mentoren hebben veel individueel online contact met leerlingen en daar waar iemand uit beeld dreigt te raken houden we vast; desnoods een gesprek voor de voordeur van de woning.

Er is veel verlies: van dierbaren die een infectie met het coronavirus niet overleven, van medemensen die ernstig ziek worden en maar langzaam herstellen, van perspectief op het veranderde leven en verlies aan leertijd. Maar in elke crisis zijn ook parels te vinden: mensen die voor elkaar klaarstaan, leerlingen die het leren uitstekend oppakken. Mooie leermomenten. Ambivalentie ten top.

In een jaarverslag kijk je vanzelfsprekend terug naar de zaken die volbracht of ingezet zijn en evalueert de opbrengst of de vooruitgang. In dit verslag zult u dat op alle beleidsterreinen kunnen teruglezen. Wat gaat goed? Wat moet beter en welke stappen moeten we hiervoor zetten?

Met trots kunnen we terugkijken naar heel veel dingen die, ondanks de bijzondere omstandigheden, wél zijn gelukt: onze nieuwe strategische beleidskoers is er, ons kwaliteitsbeleid is verder geprofessionaliseerd en het programma Toekomstbestendige bedrijfsvoering loopt als een trein. We zijn dankbaar voor de onmetelijke inzet van alle collega's om er het beste van te maken, nieuwe stappen te zetten in deze onzekere tijden en ook de bereidheid om fysiek les te geven aan leerlingen in onzekere omstandigheden.

Maar bij leren hoort ook het weer vooruitkijken, uiteraard met de opgedane ervaringen op zak. Welke ontwikkelingen gaan we borgen om ook in de toekomst de winstpunten van deze tijd te verzilveren? Het Nationaal Programma Onderwijs voorziet het VO – helaas incidenteel – van middelen om achterstanden weg te werken en leerlingen kansrijk te begeleiden. Hoe welkom het geld ook is, het incidentele karakter ervan stelt ons ook voor dilemma's. Stellen we nu zoveel extra collega's aan,

investeren we in hun ontwikkeling om ze vervolgens over twee jaar weer te moeten laten afvloeien? Waar vind je überhaupt voldoende en gekwalificeerd personeel in deze krappe arbeidsmarkt? Is iedere interventie wel zo maakbaar als gesuggereerd wordt in de menukaart van mogelijkheden? Het risico op teleurstellingen lijkt ingebakken.

Voor ons blijft de uitdaging om wendbaarheid als nieuw uitgangspunt te hanteren. Flexibel blijven en waar nodig met slagkracht te acteren, met de leerling altijd als stralend middelpunt en onze kernwaarden als richtinggevende bakens, *no matter what*.

In 2022 bestaat onze stichting 100 jaar. Organisaties met zo'n lange geschiedenis hebben een belangrijk gemeenschappelijk kenmerk: het zijn waardengemeenschappen die kunnen anticiperen op een veranderende omgeving. Vanuit de kernwaarden vinden we steeds weer passende oplossingen die onze gemeenschap op de lange termijn alleen maar versterkt. We gaan vol vertrouwen naar de toekomst. Gaat u met ons mee?

Hengelo, 16 juni 2021

Karin van Oort
Fridse Mobach

College van Bestuur Stichting Carmelcollege

1.	Woord vooraf	3
2.	Stichting Carmelcollege in het kort	6
3.	Bestuursverslag	10
3.1	Managementsamenvatting	11
3.2	Visie en besturing	23
3.3	Bedrijfsvoering: realisatie 2020 en toekomst	35
3.4	Continuïteitsparagraaf (RJO)	61
3.5	Risicomanagement	65
4.	Jaarrekening 2020	71
1.	Balans	72
2.	Staat van baten en lasten	73
3.	Kasstroomoverzicht	74
4.	Grondslagen voor de jaarrekening	75
5.	Toelichting op de onderscheiden posten van de balans	84
6.	Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen	96
7.	Toelichting op de onderscheiden posten van de staat van baten en lasten	97
8.	Resultaatbestemming	101
9.	Gebeurtenissen na balansdatum	101
10.	Verbonden partijen	101
11.	Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector	104
12.	Honorarium externe accountant	107
13.	Ondertekening	108
5.	Overige gegevens	109
1.	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	110
2.	Statutaire regeling omtrent de resultaatbestemming	114
3.	Nevenvestigingen	114
6.	Bijlagen bij het jaarverslag	115
1.	Gegevens over de rechtspersoon	116
2.	Specifieke posten OCW	117
3.	Staat van baten en lasten per school	118
4.	Onderwijsresultaten	120

2. Stichting Carmelcollege in het kort

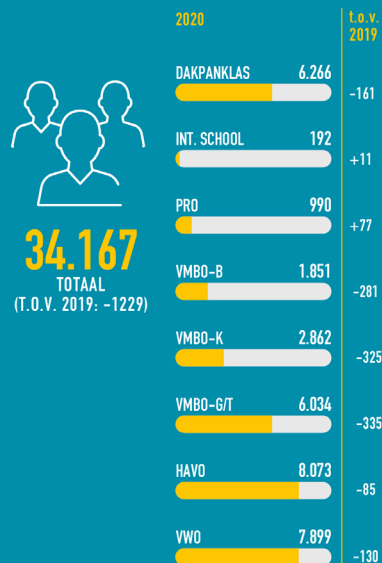


Stichting Carmelcollege, opgericht in 1922, is het bevoegd gezag van 13 scholengemeenschappen in 12 Carmelinstellingen voor voortgezet onderwijs. De uitgangspunten van ons beleid voor de periode tot en met 2025 is samengebracht in '[Koers 2025](#)'.

Aantal leerlingen per instelling	1-10-2020
Augustinianum	1.277
Bonhoeffer College	4.132
Canisius	1.544
Carmel College Salland	2.508
Carmelcollege Emmen	1.421
Carmelcollege Gouda	1.660
Etty Hillesum Lyceum	4.777
Het Hooghuis	4.431
Maartenscollege	1.028
Marianum	1.593
Pius X College	1.201
Twents Carmel College	4.758
Scholengroep Carmel Hengelo	3.837
	34.167

QUICKVIEW 2020 ONDERWIJS

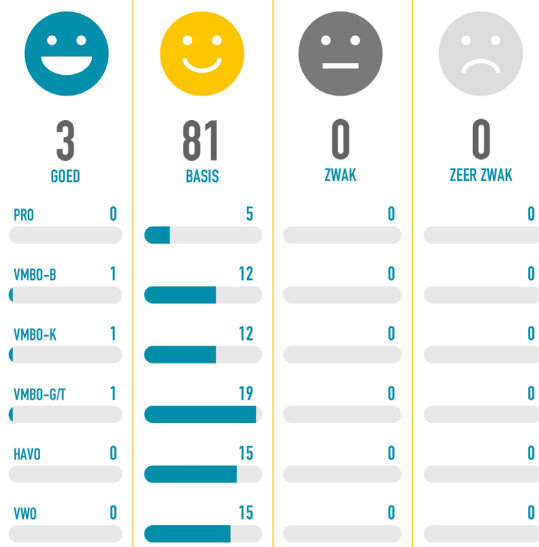
AANTAL LEERLINGEN



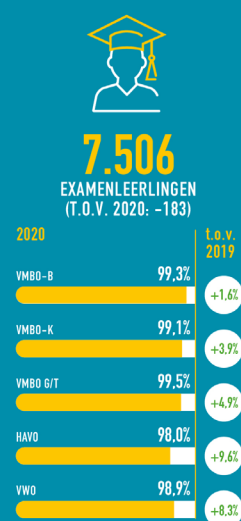
AANTAL LEERLINGEN MET EINDEXAMENVAK(KEN) OP HOGER NIVEAU



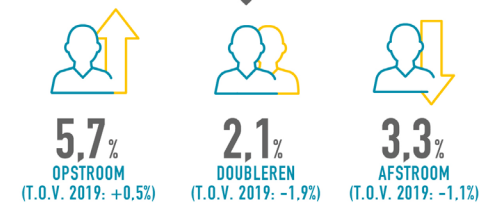
INSPECTIEARRANGEMENTEN



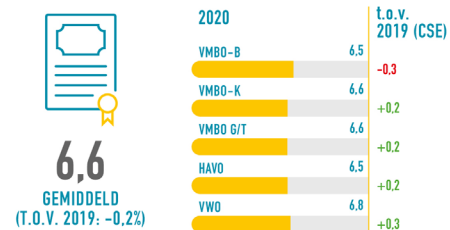
GEMIDDELD SLAGINGSPERCENTAGE



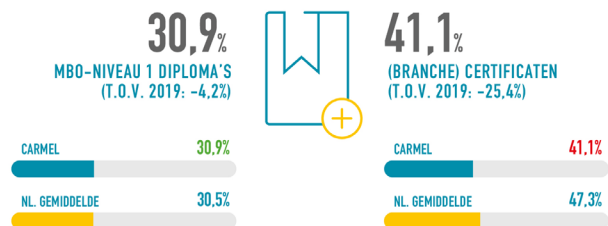
OPSTROOM & DOUBLEREN



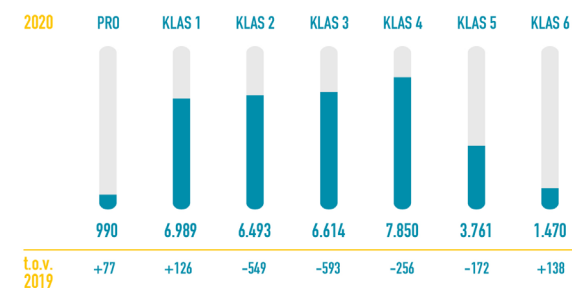
GEMIDDELD CIJFER SCHOOLEXAMEN



BEHAALDE DIPLOMA'S/CERTIFICATEN PRO



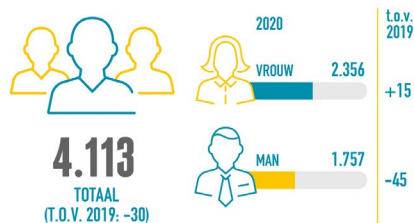
AANTAL LEERLINGEN PER LEERJAAR



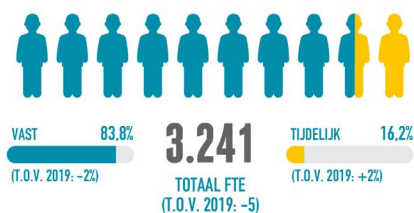
ALLE GEMIDDELDEN ZIJN GEWOGEN GEMIDDELDEN.

QUICKVIEW 2020 MEDEWERKERS

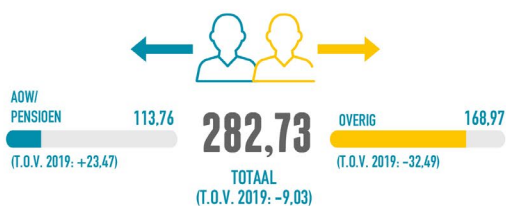
AANTAL MEDEWERKERS



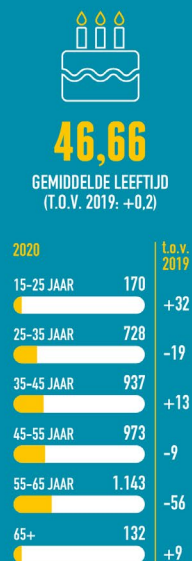
VERHOUDING VAST/TIJDELIJK PERSONEEL



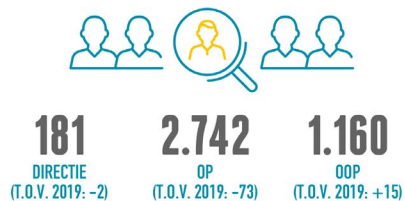
UITSTROOM IN FTE



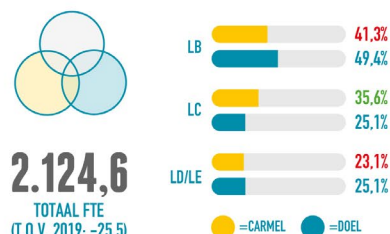
AANTAL MEDEWERKERS PER LEEFTIJDSCATEGORIE



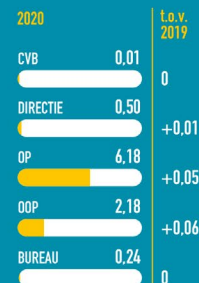
AANTAL MEDEWERKERS PER CATEGORIE



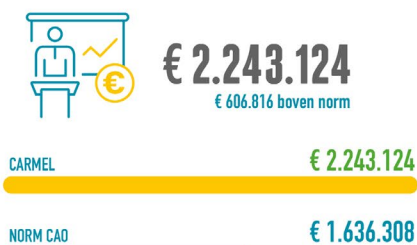
FUNCTIEMIX ONDERWIJZENDE PERSONEEL



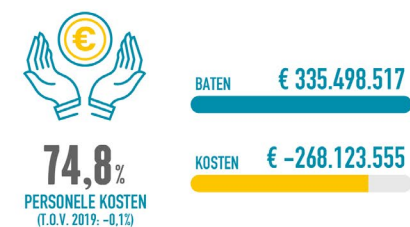
AANTAL FTE PER 100 LEERLINGEN



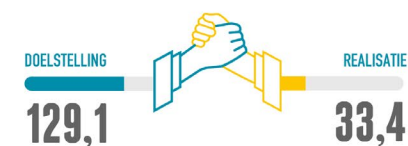
UITGAVEN SCHOLING



AANDEEL PERSONELE KOSTEN VAN BATEN



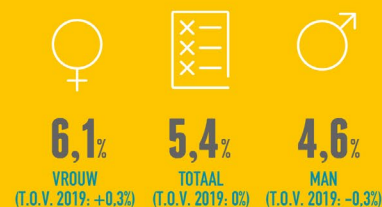
AANTAL FTE PARTICIPATIEWET



GEMIDDELTE OMVANG DIENSTVERBAND



VERZUIMPERCENTAGE



QUICKVIEW 2020 BEDRIJFSVOERING

AANTAL ONDERWIJSLOCATIES EN M²



45

ONDERWIJSLOCATIES



412.984

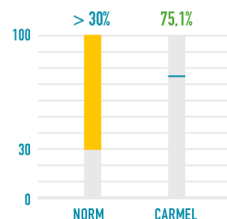
VIERKANTE METERS

SOLVABILITEIT 2



75,1%

CARMEL
(T.O.V. 2019: +6,4%)



KAPITALISATIEFACTOR



22,8%

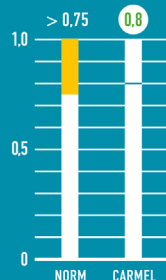
CARMEL
(T.O.V. 2019: -1,4%)

LIQUIDITEIT



0,8

CARMEL



BATEN & LASTEN INCL. FIN. BATEN & LASTEN

€ 335.498.517

TOTALE BATEN



€ 337.118.751

TOTALE LASTEN

EXPLOITATIERESULTAAT



€ -1.620.234

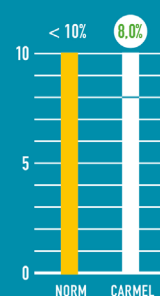
(T.O.V. 2019: -€ 9.147.485)

HUISVESTINGSRATIO



8,0%

CARMEL



BENODIGD RISICOVERMOGEN



39,3 MILJOEN

RISICOVERMOGEN

LIQUIDE MIDDELEN

€ 38.819.593

EIGEN VERMOGEN

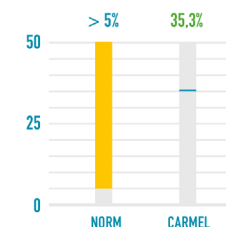
€ 115.309.472

BESCHIKBAAR WEERSTANDSVERMOGEN



35,3%

CARMEL



INVESTERINGEN



€ 15.552.094

GEBOUWEN EN TERREINEN € 8.908.183

INVENTARIS EN APPARATUUR € 6.643.911

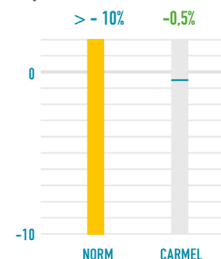
OVERIG € 0

RENTABILITEIT 1-JARIG



-0,5%

CARMEL
(T.O.V. 2019: -2,6%)



TOP 3 RISICO'S

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

3. Bestuursverslag

3.1 Managementsamenvatting

In dit bestuursverslag verantwoorden wij ons over onze maatschappelijke opdracht om goed onderwijs te verzorgen met de middelen die ons door het Rijk zijn toegekend. We proberen zoveel mogelijk de financiële en niet-financiële doelstellingen uit onze strategische beleidskoers "[Koers 2025](#)" te verbinden met onze beleidsvoornemens en de resultaten die we in onze scholen en onze bestuursorganisatie hebben behaald. Maar, naast het afleggen van verantwoording, wil dit verslag ook uitnodigen om input te leveren voor het (voortdurende) gesprek in onze eigen organisatie. Dat gesprek gaat over onze doelen, over meetbaarheid, merkbaarheid, zichtbaarheid en (her)kenbaarheid ervan. En over verbetering en verdere concretisering van ons beleid.

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

Leeswijzer

De managementsamenvatting bevat in het kort de belangrijkste punten die we in de overige hoofdstukken van het bestuursverslag verder uitwerken. We beschrijven onze doelstellingen en geven aan in welke mate ze naar onze waarneming in 2020 zijn gerealiseerd. De samenvatting schetst verder kort onze belangrijkste toekomstplannen, en vertelt over de kansen die wij zien.

We geven onze visie en missie weer, en onze interne en juridische organisatiestructuur in paragraaf [3.2 Visie en besturing](#). Vervolgens vertellen we in paragraaf [3.3 Bedrijfsvoering](#) over onze strategische doelen, daaraan gekoppeld onze beleidsvoornemens voor 2020, de mate waarin deze gerealiseerd zijn en de volgende stap voor de toekomst. Deze paragraaf bevat ook een beschrijving van de [impact van de coronapandemie](#) en de belangrijkste financiële resultaten van 2020. Daarna lichten we ons risicomanagement toe in [paragraaf 3.5](#), gevolgd door de jaarrekening in hoofdstuk 4, met daarin de verplichte overige gegevens en de bijlagen.

3.1.1 Algemeen

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

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

3.1.2 Toekomstverwachting

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 kunnen opvangen door “alleen” de formatie van het onderwijzend personeel aan te passen. Als we onze onderwijsvisie en intenties overeind willen houden, moeten we verdergaande keuzes maken.

In de programmalijn ‘Toekomstbestendig Onderwijs’ werken we de komende jaren onze plannen voor wat betreft ons onderwijs nader uit, in lijn met de ankerpunten die geformuleerd zijn in de discussienota “[Toekomst van het onderwijs](#)”. Toekomstbestendig onderwijs staat voor ons 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 de uitwerking van de nieuwe Koers 2025 de recente opbrengsten van deze programmalijn mee. De gelden uit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) zetten we in om leerlingen naar behoefte van extra leertijd te voorzien, en voor de verduurzaming van de onderwijskundige opbrengsten uit deze periode.

Het doel van het programma ‘Toekomstbestendige Bedrijfsvoering’ is het realiseren van een toekomstbestendige bedrijfsvoering en het behoud c.q. verbeteren van de kwaliteit van de bedrijfsvoering tegen lagere kosten. Het richt zich vooral op de inrichting en implementatie van bedrijfskritische werkprocessen omtrent inkoop, facilitaire organisatie, de financiële functie en HR volgens collectief vastgestelde afspraken, richtlijnen/procedures en kwaliteitsstandaarden, via geïntegreerde ICT-ondersteuning.

Dit heeft impact op de inhoud van de bedrijfsvoering maar ook op de organisatie, de verantwoordelijkheden, de applicaties en de kwaliteit en professionaliteit van de bedrijfsvoeringskolom. Op de terreinen ICT, huisvesting, facilities en inkoop maken we de transitie van uitvoering en beheer naar regie en beleidsondersteuning. 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.

3.1.3 Resultaten

Een toelichting op de realisatie van deze doelstellingen is te vinden in paragraaf [3.3 Bedrijfsvoering](#).

O N D E R W I J S				
<i>FEED UP – lange termijn</i> <i>Strategisch doel (Koers 2025)</i>	<i>FEED UP – korte termijn</i> <i>Doelstelling 2020</i>	<i>FEEDBACK</i> <i>Realisatie/resultaat 2020</i>	<i>FEED FORWARD</i> <i>Beoogd resultaat 2021-2025</i>	<i>VERANTWOORDING</i> <i>Toelichting in bestuursverslag</i>
Toekomstbestendig Carmel	Vaststellen onderwijsparagraaf Koers 2025 d.m.v. co-creatie	Gerealiseerd	Vertaling van Koers 2025 naar de plannen voor de instellingen en de locaties. Nadere uitwerking rubrics.	3.3.1 Koers 2025
Ons onderwijs is van goede kwaliteit	Voldoen aan de Inspectiecriteria, op of boven het landelijk gemiddelde te presteren voor eindexamens en slagingspercentages, het aantal doublanten en afstromers te verlagen.	Gerealiseerd; trends kunnen vanwege de bijzondere omstandigheden soms lastig te duiden zijn	Opgelopen achterstanden repareren. Ondersteuning van de nieuwe lichter examenkandidaten inrichten, mede adhv resultaten uit eigen onderzoek. Brede instroom voor brugklassers.	3.3.3.1 Onderwijskwaliteit en -resultaten
Onze leerlingen ontwikkelen zich tot volwassen en verantwoordelijke mensen, met een goed ontwikkeld moreel kompas, die zelfstandig hun weg vinden in de wereld en daar hun bijdrage aan leveren.	Diverse activiteiten ondersteunen, initiëren en begeleiden vanuit het bestuursbureau. Inrichting schooloverstijgend platform “Kennis is maar de helft” Nadere vormgeving Burgerschapsvorming conform vernieuwde wet- en regelgeving, en passend bij de Carmelidentiteit. Scholingsaanbod voor de verschillende aandachtsgebieden. Structurele interne en externe communicatie over brede vorming.	Gerealiseerd Gerealiseerd Gerealiseerd Gerealiseerd Gerealiseerd	Meer initiatief en bottom-up participatie vanuit de scholen. In de scholen zelf PLG's inrichten, zodat er inbedding plaats kan vinden in het eigen schoolbeleid. Concrete verdere vormgeving van burgerschapsonderwijs op onze Carmelscholen. Verdere uitbreiding en verdieping van het scholingsaanbod. Communicatieplanning opstellen en uitvoeren.	3.3.3.2 Levensbeschouwelijke en morele vorming

Met behulp van onze leermiddelen maatwerk en differentiatie mogelijk maken.	De ervaringen met LiFo evalueren. Vorbereiding starten op aanbesteding per schooljaar 2023-2024.	Gerealiseerd Gerealiseerd	Sturing op leermiddelenbudget vergroten adhv data. Aanbesteding uitvoeren, inclusief adressering diverse thema's	3.3.3.3 Evaluatie en voorbereiden nieuwe aanbesteding LiFo
Iedere leerling helpen het maximale uit zichzelf te halen, ontwikkelingsgericht op het eigen hoogst haalbare niveau.	Actief participeren in regionale samenwerkingsverbanden voor Passend Onderwijs, volgens wettelijk voorschrift, ondersteund door het bestuursbureau Organiseren bijeenkomsten Professionele Leergemeenschappen	Gerealiseerd Gerealiseerd	Ontwikkelen van een servicedocument dat als sturingsinstrument kan dienen. Inrichting en inhoud PLG onder de loep nemen n.a.v. Koers 2025	3.3.3.4 Samenwerkingen voor Passend Onderwijs
Een wezenlijke en duurzame versterking van de aansluiting op het vmbo-onderwijs en de arbeidsmarkt bieden, door op regionale schaal een duurzaam, dekkend en kwalitatief hoogstaand techniek aanbod vorm te geven.	Participatie in 4 regio's met Carmelscholen in projecten voor verbetering van het techniekonderwijs.	Gedeeltelijk gerealiseerd	Programmateams uit de diverse projecten progressie laten boeken.	3.3.3.5 Sterk techniekonderwijs vmbo
Meer ruimte geven aan eigenaarschap van de leerling en hun docenten.	Voortzetting van de participatie in het project ' havo van de toekomst '.	Gedeeltelijk gerealiseerd	Doorstart van het project binnen de mogelijkheden die er zijn.	3.3.3.6 Samenwerkingsverband 'Havo van de toekomst'
In krimpregio's samenwerking en fusie realiseren in plaats van concurreren op marktaandeel. Krimp benutten voor onderwijskundige vernieuwing.	Haalbaarheids- en betaalbaarheidsonderzoek afronden en verdere concretisering van de invulling van een gezamenlijke vmbo-campus In Almelo.	Gerealiseerd	De benodigde inrichting zodanig vormgeven dat de nieuwe campus per 1 augustus 2022 operationeel is.	3.3.3.7 Samenwerking Duurzaam vmbo Almelo

ONDERZOEK & INNOVATIE				
<i>FEED UP – lange termijn</i> <i>Strategisch doel (Koers 2025)</i>	<i>FEED UP – korte termijn</i> <i>Doelstelling 2020</i>	<i>FEEDBACK</i> <i>Realisatie/resultaat 2020</i>	<i>FEED FORWARD</i> <i>Beoogd resultaat 2021-2025</i>	<i>VERANTWOORDING</i> <i>Toelichting in bestuursverslag</i>
De onderwijspraktijk verbeteren via co-creatie, luisteren naar de omgeving en samenwerking.	Opstart Carmelbreed Platform Onderwijs & Innovatie.	Gedeeltelijk gerealiseerd	Opnieuw opstarten zodra daar weer ruimte voor is.	3.3.4.1 Platform Onderwijs & Innovatie
De innovatieve en inhoudelijke ontwikkeling van ons onderwijs te stimuleren.	Promotieonderzoeken faciliteren en ondersteunen en beide aspirant-promovendi inzetten als 'kennismakelaar'	Gerealiseerd	Praktische inzet van de onderzoeksresultaten. Carmelmedewerkers te stimuleren om een promotietraject te starten.	3.3.4.2 Samenwerking Universiteit Twente (UT)
Via onze samenwerkingsovereenkomst met de UT samenwerken en co-creëren met kennispartners in Field Labs. Groei en ontwikkeling zichtbaar te maken en erop reflecteren.	Ontwikkelen plan van aanpak. Activeren en faciliteren van 2 Carmel-Field Labs. Opstart 2 ^e pilot Impact!App.	Gerealiseerd	Opbrengsten inzetten in onze Carmelscholen. Opzetten van (een) nieuw(e) Field Lab(s).	
		Gerealiseerd	Verdere doorontwikkeling van de tool zodat deze op scholen kan worden ingezet.	
Onderwijs verzorgen waarin ruimte is voor maatwerk, gepersonaliseerd leren en dat aansluit op de interesses van onze leerlingen.	Minimaal één LOF-gesubsidieerd onderzoek van Carmelcollega's faciliteren.	Gerealiseerd	Onderzoeksresultaten inzetten in de onderwijspraktijk. Nieuwe onderzoeken faciliteren.	3.3.4.3 Ontwikkeling gepersonaliseerd lesprogramma

K W A L I T E I T S Z O R G				
<i>FEED UP – lange termijn</i> <i>Strategisch doel (Koers 2025)</i>	<i>FEED UP – korte termijn</i> <i>Doelstelling 2020</i>	<i>FEEDBACK</i> <i>Realisatie/resultaat 2020</i>	<i>FEED FORWARD</i> <i>Beoogd resultaat 2021-2025</i>	<i>VERANTWOORDING</i> <i>Toelichting in bestuursverslag</i>
Actieve focus op het stimuleren of (door)ontwikkelen van een kwaliteitscultuur.	Ontwikkelen van een kwaliteitscultuur.	Gedeeltelijk gerealiseerd	Alle scholen doorlopen de kwaliteitscyclus van zelfevaluatie visitatie, verbeterplan en uitvoering. De kwaliteitsstandaard van dit proces is in de organisatie geborgd.	3.3.5.1 Ontwikkeling kwaliteitscultuur
Onze onderwijskwaliteit is op orde en voldoet aan de Inspectienormen.	Bij alle Inspectiebezoeken een positief oordeel ontvangen.	Gerealiseerd	Een positief oordeel ontvangen op het bestuurlijk Inspectiebezoek.	3.3.5.2 Kwaliteitsbeoordelingen Inspectie van het Onderwijs
Het kwaliteitsbeleid omtrent PTA is op orde. We hanteren een Carmelbreed geborgd kwaliteitssysteem voor examinering en toetsing.	Vertaling Koers2025 naar een bestuursbesluit en een adviesrapport 'Borging kwaliteit examens'. Implementatie van de adviezen op onze scholen. PLG Toetsing en Examinering krijgt status en opdracht.. Collegiale visitaties om de kwaliteitscultuur verder te stimuleren. Competenties vaststellen voor basisbekwaamheid en toetsdeskundigheid beschrijven.	Gerealiseerd Gerealiseerd Gerealiseerd Gerealiseerd	Docentontwikkeling, curriculumontwikkeling en schoolontwikkeling. Structurele periodieke afstemming en verstevigen verbindingen. Cursussen toetsbekwaamheid starten en evalueren.	3.3.5.3 Kwaliteitsborging examens en toetsing
De mate van de voortgang en het succes van onze (Koers-)ambities op ontwikkelgerichte wijze in beeld brengen, gebaseerd op	Actualiseren Koerswijzer naar aanleiding van Koers 2025.	Gerealiseerd.	Uniforme(re) sturingsinformatie uit de Koerswijzer gebruiken als input voor verantwoording en managementgesprek, als sturings- en meetinstrument en als hulpmiddel om met en van elkaar te leren	3.3.5.4 Koerswijzer

gemeenschappelijke Carmeltaal.				
In gesprek gaan met leerlingen en ouders. Verantwoording afleggen aan ouders, waarbij we de wederzijdse verwachtingen helder formuleren.	Op alle Carmelscholen tevredenheidsonderzoeken afnemen, volgens een uniforme Carmelstandaard.	Gedeeltelijk gerealiseerd	Verankering en implementatie van een meer uniforme afname van de leerlingtevredenheidsonderzoeken.	3.3.5.5 Tevredenheidsonderzoeken
Onze leerlingen ervaren een veilige leeromgeving waarin men respectvol met elkaar omgaat, op basis van gelijkwaardigheid en waar fouten gemaakt mogen worden, om van te leren.	Inzetten van de monitor Sociale Veiligheid.	Niet gerealiseerd vanwege COVID-19.	De monitor weer jaarlijks afnemen en de resultaten ervan delen en evalueren.	3.3.5.6 Schoolklimaat en veiligheid

P E R S O N E E L & H R				
<i>FEED UP – lange termijn</i> <i>Strategisch doel (Koers 2025)</i>	<i>FEED UP – korte termijn</i> <i>Doelstelling 2020</i>	<i>FEEDBACK</i> <i>Realisatie/resultaat 2020</i>	<i>FEED FORWARD</i> <i>Beoogd resultaat 2021-2025</i>	<i>VERANTWOORDING</i> <i>Toelichting in bestuursverslag</i>
HR draagt bij aan de professionele ontwikkeling en inzetbaarheid van alle medewerkers, waardoor zij onze onderwijskundige doelen en kernwaarden kunnen realiseren.	Vernieuwde strategische HR-agenda voor de periode 2020-2025, gebaseerd op de Koersambities.	Gerealiseerd.	Verder uitwerken van ons HR-beleid, gestoeld op kernthema's en vraagstukken uit de strategische HR-agenda.	3.3.6.1 Herijking strategisch HR-beleid en HR-agenda
Onze medewerkers leren en ontwikkelen zich steeds.	Leren en ontwikkeling op alle niveaus faciliteren en te ondersteunen via een aantrekkelijk professionaliseringsaanbod, in samenwerking met relevante partners en aanbieders.	Gerealiseerd.	Aanbod evalueren en doorontwikkelen in het verlengde van het op te leveren HR-beleid.	3.3.6.2 Ontwikkeling & professionalisering
Carmel is aantrekkelijk voor potentiële werknemers en heeft een effectief recruitmentbeleid. We organiseren c.q. faciliteren het leren op de werkplek. Goed personeel binden en aankomende docenten opleiden ism instituten voor lerarenopleidingen.	Deelname in een derde opleidingsschool.	Gedeeltelijk gerealiseerd	Toetreding van Carmelcollege Emmen tot regionale opleidingsschool.	3.3.6.3 Arbeidsmarkt & werkgelegenheid
De fysieke en mentale gezondheid en vitaliteit van onze medewerkers versterken, vergroten en stimuleren. Bijdragen aan zingeving en werkplezier, en de inzetbaarheid en mobiliteit van medewerkers faciliteren. Medewerkers stimuleren om verantwoordelijkheid te nemen voor hun fysieke en mentale gezondheid, zodat hun inzetbaarheid verbetert of op peil blijft.	Ziekteverzuim terugdringen tot onder het sectorgemiddelde van 2019. Meldingsfrequentie verzuim verder verlagen. Alle Carmelscholen ontwikkelen een amplatief vitaliteitsbeleid. Onderlinge regionale samenwerking in de Carmelregio's versterken.	Gerealiseerd	Kwalitatieve verzuimanalyse en pva's verder verfijnen. Alle Carmelscholen ontwikkelen en implementeren vitaliteitsbeleid. Formuleren van scherpere beleidsdoelen voor mobiliteit, de gesprekkencyclus verder verbeteren, ons mobiliteitsbeleid te ontwikkelen a.d.h.v. de strategische HR-agenda.	3.3.6.4 Vitaliteit & inzetbaarheid
		Gerealiseerd		
		Gedeeltelijk gerealiseerd		
		Gedeeltelijk gerealiseerd		

Voldoen aan wet- en regelgeving en een goed werkgever zijn voor onze medewerkers. Ontwikkeltijd inplannen conform cao.	Taakbeleid op alle Carmelscholen omvormen tot een vrij taakmodel over te gaan, waarin ontwikkeltijd geborgd is.	Niet gerealiseerd	Een volgende stap is te leren van goede voorbeelden en het goede gesprek hierover in scholen voortzetten.	3.3.6.5 Taakbeleid
--	---	-------------------	---	------------------------------------

HUISVESTING & FACILITAIR & INKOOP

<i>FEED UP – lange termijn</i> <i>Strategisch doel (Koers 2025)</i>	<i>FEED UP – korte termijn</i> <i>Doelstelling 2020</i>	<i>FEEDBACK</i> <i>Realisatie/resultaat 2020</i>	<i>FEED FORWARD</i> <i>Beoogd resultaat 2021-2025</i>	<i>VERANTWOORDING</i> <i>Toelichting in bestuursverslag</i>
Onze leerlingen en medewerkers een optimale, duurzame, veilige en prettige leer- en werkomgeving bieden die tenminste voldoet aan wet- en regelgeving. Passende en efficiënte huisvesting op de lange termijn realiseren, met het hybride leren als vertrekpunt. Betere grip op en inzicht in huisvestinglasten.	Alle Carmelinstellingen ontwikkelen een SHP.	Gerealiseerd	Een Carmel-SHP realiseren en de financiële uitwerking ervan te verwerken in de volgende meerjarenbegroting. Carmelbreed investeringsplan opstellen als uitgangspunt voor herberekening huisvestingsratio en sturing voor lokaal huisvestingsbeleid.	3.3.7.1 Strategisch huisvestingsplan

DUURZAAMHEID				
<i>FEED UP – lange termijn</i> <i>Strategisch doel (Koers 2025)</i>	<i>FEED UP – korte termijn</i> <i>Doelstelling 2020</i>	<i>FEEDBACK</i> <i>Realisatie/resultaat 2020</i>	<i>FEED FORWARD</i> <i>Beoogd resultaat 2021-2025</i>	<i>VERANTWOORDING</i> <i>Toelichting in bestuursverslag</i>
Kiezen voor duurzame gebouwinrichting en -installaties, groene keuzes waar mogelijk, goede voorbeelden integreren in ons onderwijs.	Onze beleidsvisie over duurzaamheid voor tenminste één deelonderwerp te vertalen naar concreet gedrag en bewustwording op school en te integreren in ons onderwijs.	Gerealiseerd	Meer scholen laten deelnemen aan Energy Challenges. In onze aanstaande aanbesteding voor groenonderhoud uitgewerkte criteria opnemen voor instandhouding van biodiversiteit en milieuvriendelijke onkruidbestrijding.	3.3.8.1 Energy Challenge

I C T				
<i>FEED UP – lange termijn</i> <i>Strategisch doel (Koers 2025)</i>	<i>FEED UP – korte termijn</i> <i>Doelstelling 2020</i>	<i>FEEDBACK</i> <i>Realisatie/resultaat 2020</i>	<i>FEED FORWARD</i> <i>Beoogd resultaat 2021-2025</i>	<i>VERANTWOORDING</i> <i>Toelichting in bestuursverslag</i>
Carmel biedt een centrale ICT-infrastructuur die een betrouwbare nutsvoorziening is van hoge kwaliteit. We investeren in kennis, techniek en veiligheid en werken toe naar een centrale regieorganisatie. Tijd- en plaatsafhankelijk kunnen werken en leren, met ICT als betrouwbaar en veilig hulpmiddel. Bedrijfsprocessen optimaliseren via de beleidslijn Toekomstbestendige bedrijfsvoering.	Afronding van de lopende aanbesteding Connectiviteit. Uitvoeren van Europese aanbesteding ter vervanging van de applicaties in onze cruciale bedrijfsvoeringsprocessen	Gerealiseerd Gerealiseerd	Ombouw van de connectiviteitsketen naar de voorgeschreven standaard architectuur. Inrichting en implementatie, verdere digitalisering en optimalisering werkprocessen.	3.3.9.1 Centrale ICT-infrastructuur

Onze ICT-infrastructuur waarborgt veiligheid en privacybescherming.	Aanscherpen van het Carmel ICT securitybeleid.	Gerealiseerd	Inrichten van een beleidsprogramma Security. Afronden van de Carmelbrede implementatie. Implementatie wachtwoordbeleid.	3.3.9.2 Security
	Standaardiseren van rollen en rechten in SOMtoday	Gerealiseerd		
	Invoering Carmelbreed wachtwoordbeleid.	Gedeeltelijk gerealiseerd		
Het waarborgen van ieders (informatie)veiligheid.	Vastellen kaderbesluit AVG.	Gerealiseerd	Verder vormgeven van onze privacy compliance.	3.3.9.3 Privacy en AVG
	Opzetten en uitvoeren van een uniform Carmel privacybeleid en een dataregister.	Gerealiseerd		
	Uitvoering van diverse DPIA's. Onderzoek doen naar de verbetering van onze informatiebeveiliging conform AVG voorschrift.	Gerealiseerd Gerealiseerd		

3.1.4 Risico's

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

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

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

3.1.5 Financiële resultaten

Het exploitatieresultaat over 2020 bedroeg negatief € 1.620.000. Hierin zitten ook de lasten die ten laste komen van de ultimo 2019 gevormde bestemmingsreserves Werkdrukverlichting (€ 1.105.000) en Cao (€ 1.963.000), waardoor per saldo een positief resultaat van € 1.448.000 ten gunste van de Algemene Reserve komt. In de begroting 2020 gingen wij uit van een afname van de Algemene Reserve van € 2.357.000; daarom is ons exploitatieresultaat € 3.805.000 beter dan begroot.

In [paragraaf 3.3.10](#) van het bestuursverslag (Financieel beleid, resultaten en investeringen) gaan wij nader in op de financiële uitkomsten 2020 in relatie tot de begroting.

3.2 Visie en besturing

3.2.1 Visie

3.2.1.1 Kernactiviteiten en missie

Carmel verbindt VO-scholen verspreid door heel Nederland. Op 45 schoollocaties verzorgen onze scholen praktijkonderwijs, vmbo, mavo, havo, vwo en gymnasium. Circa 4.100 medewerkers begeleiden ruim 34.000 leerlingen in hun leerproces.

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

3.2.1.2 Kernwaarden en organisatiecultuur

Aan onze missie ontleen wij een aantal kernwaarden:

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

3.2.1.3 Visie op onderwijs

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

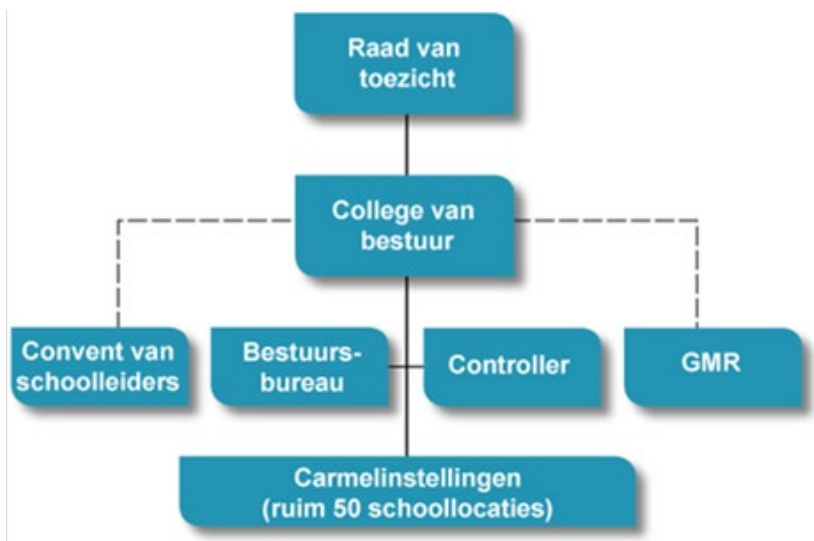
Ons doel is dus om leerlingen te ontwikkelen en breed te vormen. Onze rol is om dat te stimuleren, te faciliteren en te ondersteunen.

3.2.2 Besturing

3.2.2.1 Juridische structuur

Bestuur

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



Toeziethouders

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

Beloningsbeleid College Bestuur en Raad van Toezicht

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

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

3.2.2.2 Interne organisatiestructuur

Besturingsfilosofie

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

Afdracht

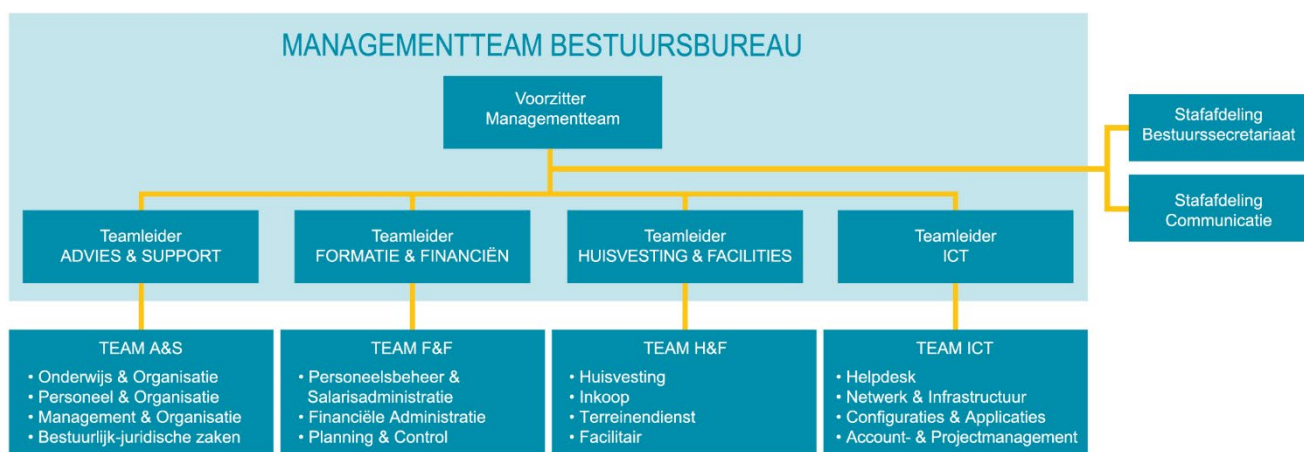
Van de bekostiging die onze scholen van het Rijk ontvangen dragen zij percentage ervan af aan het collectief ten behoeve van onze bestuursorganisatie en onze gezamenlijke voorzieningen. Daarmee

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

Het bestuursbureau

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

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



Carmelwerkstructuur

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

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

Vanuit de beradenstructuur is aan elk onderwerp een eigenaar gekoppeld en een opdrachtformulering uitgewerkt. In de uitwerking zetten we vooral in op de professionals uit de kolom, waarmee het beeld van de professionele cultuur zichtbaar wordt. De verantwoording over de onderwerpen op de Carmel Werkagenda 2020-2021 is uitgewerkt in paragraaf [3.3 Bedrijfsvoering](#).

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

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

Managementgesprek

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

3.2.2.3 Bestuur, toezichthouders en nevenfuncties

Leden College van Bestuur

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

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

* Vergoeding wordt uitgekeerd aan Carmel

Leden Raad van Toezicht

Naam	Dhr. mr. H.M.C.M. van Oorschot (1952)
Rol in RvT	Voorzitter RvT Voorzitter Renumeratiecommissie Lid Commissie Identiteit
Benoeming	April 2019, aftredend in 2022 en herbenoembaar
Hoofdfunctie	n.v.t.
Nevenfuncties	Lid RvT Elizabethziekenhuis Tilburg Voorzitter bestuur Stichting Peerke Donders Tilburg Lid RvC Rabobank Tilburg e.o.

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 Diakonessenhuis Utrecht, Zeist en Doorn (tot 1-9-2020) Lid Raad van Toezicht Zuyderland, Sittard/Geleen Voorzitter Externe Klachtencommissie Partos, Amsterdam Member Advisory Board of the Master Victimology and Criminal Justice at Tilburg University Lid Raad van Advies Expertisecentrum Veiligheid, Avans Hogeschool, 's Hertogenbosch Lid Bestuur Letselschaderaad, Den Haag

Naam	Dhr. prof. dr. C. Bakker (1963)
Rol in RvT	Voorzitter Commissie Identiteit (Kwaliteitszetel die de Orde van Karmelieten toekomt op grond van de statuten) Tijdelijk lid Commissie Kwaliteit Onderwijs Leraren (versterking tot aan de zomer)
Benoeming	Oktober 2018, aftredend in 2021 en herbenoembaar
Hoofdfunctie	Hoogleraar 'Levensbeschouwelijke vorming' Universiteit Utrecht Lector 'Normatieve Professionalisering' Hogeschool Utrecht
Nevenfuncties	Onderwijsadviseur/begeleider Utrechtse Adviesgroep voor Identiteit, Levensbeschouwing en Onderwijs Lid Bestuur van Het Haagsche Genootschap Lid Adviescommissie PO-Raad Lid Advisory Board van het British Journal of Religious Education Lid Redactie Waxmann publishers, Münster/New York Lid van de Wetenschappelijke Raad van Verus Lid Bestuur Het Simonshuis, Utrecht

Naam	Prof. dr. F.L.J.M. Brand-Gruwel (1964)
Rol in RvT	Voorzitter Commissie Kwaliteit Onderwijs en Leraren (Kwaliteitszetel vanuit de GMR) Portefeuillehouder 'Organisatiekunde en Arbeidsverhoudingen'
Benoeming	December 2019, aftredend in 2022 en herbenoembaar
Hoofdfunctie	Lid College van Bestuur Zuyd Hogeschool
Nevenfuncties	Hoogleraar Onderwijswetenschappen Open Universiteit (0-aanstelling) Lid Adviesraad Interuniversitair Centrum voor Onderwijswetenschappen (ICO) Lid Adviesraad Beroepsvereniging van Mediathecarissen in het Onderwijs (BMO) Lid Raad van Toezicht Stichting Kempenhaeghe, Heeze.

Naam	Dr. L.J.F. Cornelissen (1977)
Rol in RvT	Lid Commissie Kwaliteit Onderwijs Leraren Portefeuillehouder 'Onderwijs'
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) Bestuurslid Educatief Informatie Centrum Mainport

Naam	Dhr. prof. dr. O.C. van Leeuwen RA (1961)
Rol in RvT	Voorzitter Auditcommissie
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

3.2.3 Naleving branchecode

3.2.3.1 Code Goed Onderwijsbestuur VO 2019

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

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

Naast de bovengenoemde branchecode gelden de volgende beleidsstukken en reglementen:

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

3.2.3.2 Ontwikkelingen op het gebied van governance

De maximale zittingstermijn van de leden van de Raad van Toezicht (nu: 3 x 3 jaar) wordt aangepast in onze statuten conform de bepalingen in de Code Goed Onderwijsbestuur VO 2019 (2 x 4 jaar). In 2020 is het proces voor deze statutenwijziging in gang gezet; medio 2021 wordt de statutenwijziging geëffectueerd.

3.2.4 Omgeving

3.2.4.1 Horizontale verantwoording

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

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

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

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

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

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

3.2.4.2 Medezeggenschap

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

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

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

Leden van de GMR bieden we bij entree een **scholingstraject**, in samenwerking met de AOb.

3.2.4.3 Afhandeling klachten

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

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

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

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

Twee klachten leidden tot behandeling door de Klachtencommissie in 2020:

- Klacht over niet bevorderen (ongegrond)
- Klacht over niet volgen meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling (ongegrond)

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

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

3.2.5.1 Uitvoering van taken, wijze van ondersteuning en advisering bestuur

Participatief toezicht

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

Samenstelling

De Raad bestaat uit minimaal vijf en maximaal negen personen. Een lid van de Raad van Toezicht wordt voor een periode van drie jaar benoemd en kan tweemaal voor dezelfde periode worden herbenoemd¹. De leden van de Raad van Toezicht worden benoemd door de Raad zelf. Ze hanteert daarvoor richtlijnen, die zijn vastgelegd in het document 'Taak en profiel van de Raad van Toezicht'. Bij wervingsprocedures zijn leden van het College van Bestuur, het bestuur van de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad en het bestuur van het Convent van Schoolleiders als adviseur actief betrokken.

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

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

Commissies

De Raad van Toezicht kent een aantal commissies, te weten de Auditcommissie, de Remuneratiecommissie, de Commissie Kwaliteit Onderwijs en Leraren en de Commissie Identiteit. De commissies stellen de Raad in staat om het toezicht op de onderscheiden deelgebieden grondig voor te bereiden en de informatievoorziening naar de Raad te verbreden. Tegelijk zijn commissiebijeenkomsten momenten van inhoudelijke verkenning, feedback en advies. Deelnemers aan bijeenkomsten van de commissies zijn de leden van het College van Bestuur en in een aantal gevallen vertegenwoordigers uit de kring van schoolleiders. In [paragraaf 3.2.2.3](#) is weergegeven hoe de commissies zijn samengesteld.

Vergaderingen en andere contactmomenten

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

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

¹ Zie [paragraaf 3.2.3.2](#) voor de voorgenomen wijziging hiervan.

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

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

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

3.2.5.2 Resultaten van handelen in 2020

Actualisatie statuten en beleidskader

In 2020 zijn mede aan de hand van de Governancecode de statuten [geactualiseerd](#). In het verlengde hiervan zijn in 2020 voor de commissies van de Raad in het verslagjaar conceptreglementen opgesteld; deze zijn echter (nog) niet besproken.

In oktober 2020 heeft de Raad, zoals in 2019 voorgenomen, het toezicht voorzien van een geactualiseerd beleidskader. Hierin is nadere invulling gegeven aan noties rond participatief toezicht die eerder door de Raad zijn vastgesteld.

Bezetting Raad van Toezicht

Per abuis is verzuimd om de heer Gronsveld in oktober 2019 voor een tweede termijn te herbenoemen. Daarom is hij medio 2020 met terugwerkende kracht per 1 oktober 2019 voor een tweede termijn van drie jaar herbenoemd. Dit uiteraard na positief advies van het CvB, Convent van Schoolleiders en de GMR.

Mevrouw mr. R.H.M. Jansen is aan het einde van het verslagjaar herbenoemd voor een derde en laatste termijn, na positieve advisering door het CvB, Convent en de GMR. De herbenoemingstermijn is 2 jaar, zodat de (nieuwe) maximale zittingstermijn van 8 jaar niet wordt overschreden. Dit is in lijn met de Code Goed Onderwijs en de beoogde statutenwijziging.

Beoordeling functioneren Raad van Toezicht

De Raad heeft haar functioneren uitvoerig besproken tijdens een daarvoor bestemde bijeenkomst. Met nadruk is toen ook de positionering van de Raadscommissies aan de orde gesteld, in het verlengde van het geactualiseerde toezichtskader. De Raad heeft positief geoordeeld over het functioneren van de Commissies, de werkvorm, kwaliteit van de gesprekken en de toegankelijkheid van de informatie.

De resultaten zijn een separate bijeenkomst met de leden van het College van Bestuur besproken. De input voor gesprek was een evaluatie onder de leden van de Raad zelf, de leden van het College van Bestuur, het bestuur van het Convent en het bestuur van de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad.

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, bestaande uit de voorzitter en de vicevoorzitter, voerde in het verslagjaar een individueel en een gezamenlijk beoordelingsgesprek met de leden van het College van Bestuur. Voorafgaand aan het beoordelingsgesprek voerden de individuele leden van het College van Bestuur een 360 graden feedbackronde uit, en voegden de uitkomsten hiervan toe aan een zelfevaluatieverslag. 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.

Bezetting College van Bestuur

De Raad van Toezicht heeft de heer F. Mobach met ingang van 1 oktober 2020 herbenoemd voor een tweede termijn als lid van het College van Bestuur van Stichting Carmelcollege, in overeenstemming met het hierover bepaalde in de statuten en onder overlegging van haar motivatie ter advisering aan de voorzitter van het College van Bestuur, het Convent van Schoolleiders en de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad.

Werkbezoeken

In verband met de beperkende maatregelen omtrent het coronavirus heeft de Raad in het verslagjaar geen werkbezoeken aan scholen afgelegd. Wel heeft een delegatie van de Raad deelgenomen aan de Carmel Meetups.

Belangrijkste vraagstukken

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

- Discussienota 'De Toekomst van het onderwijs'
- Onderwijskundig gedeelte Koers 2025
- Veranderresistentie in het onderwijs

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

- Personele zaken: procedures, profielschetsen en (her)benoemingen, o.a. herbenoeming lid CvB, lid RvT en enkele eindverantwoordelijk schoolleidersposities; functioneren RvT en CvB.
- Bedrijfsvoering/financiële zaken: Toekomstbestendige Bedrijfsvoering, bedrijfsvoeringsapplicaties, strategische huisvesting, Jaarverslag 2019, meerjarenbegroting 2021-2025 en begroting 2021; besteding extra gelden; AVG (o.a. irt ICT); ziekteverzuim en vitaliteit. De Raad heeft bij het bespreken van (financiële) vraagstukken en rapportages expliciet aandacht besteed aan een doelmatige aanwending van de rijksmiddelen, onder andere voor toekomstbestendige bedrijfsvoering en beheersing van de huisvestingskosten irt de daling van de leerlingaantallen.
- Strategie: Koers 2025 en verdere proces.
- Onderwijs: onderwijs en organisatie gedurende de coronapandemie; kwaliteitsborging eindexamens (proces en product); Onderwijsinspectie; identiteit en waardengericht onderwijs.
- Overig: managementgesprekken tussen CvB en de eindverantwoordelijk schoolleiders; onderzoek bestuursoverdracht Maartenscollege; nieuwe Code Goed Bestuur, wijziging statuten en reglementen; Identiteit en waardengericht onderwijs.

In 2020 zijn daarnaast de volgende onderwerpen in thematisch gesprek aan de orde geweest:

- Het proces van totstandkoming Koers 2025 en de realisatie en borging van Koersdoelen via rubrics.
- De ontwikkeling van de bedrijfsvoering binnen Carmel volgens de lijnen uit het programma 'Toekomstbestendige bedrijfsvoering'.
- Onderwijs ten tijde van de coronapandemie.
- Het vormgeven van identiteit en waardengericht leren, mede in relatie tot verdere professionalisering van leerkrachten.
- Het optimaliseren van de horizontale en verticale governancestructuur, mede tegen de achtergrond van de Code Goed Bestuur.

Hengelo, 16 juni 2021

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

3.3 Bedrijfsvoering: realisatie 2020 en toekomst

3.3.1 Koers 2025

Ons beleidsvoornemen was om in 2020 een nieuwe beleidskoers te formuleren voor de periode 2020-2025. Hierin zijn we geslaagd. De volgende stap is dat in 2021 alle Carmelinstellingen Koers 2025 vertalen naar de plannen voor de instellingen en de locaties.

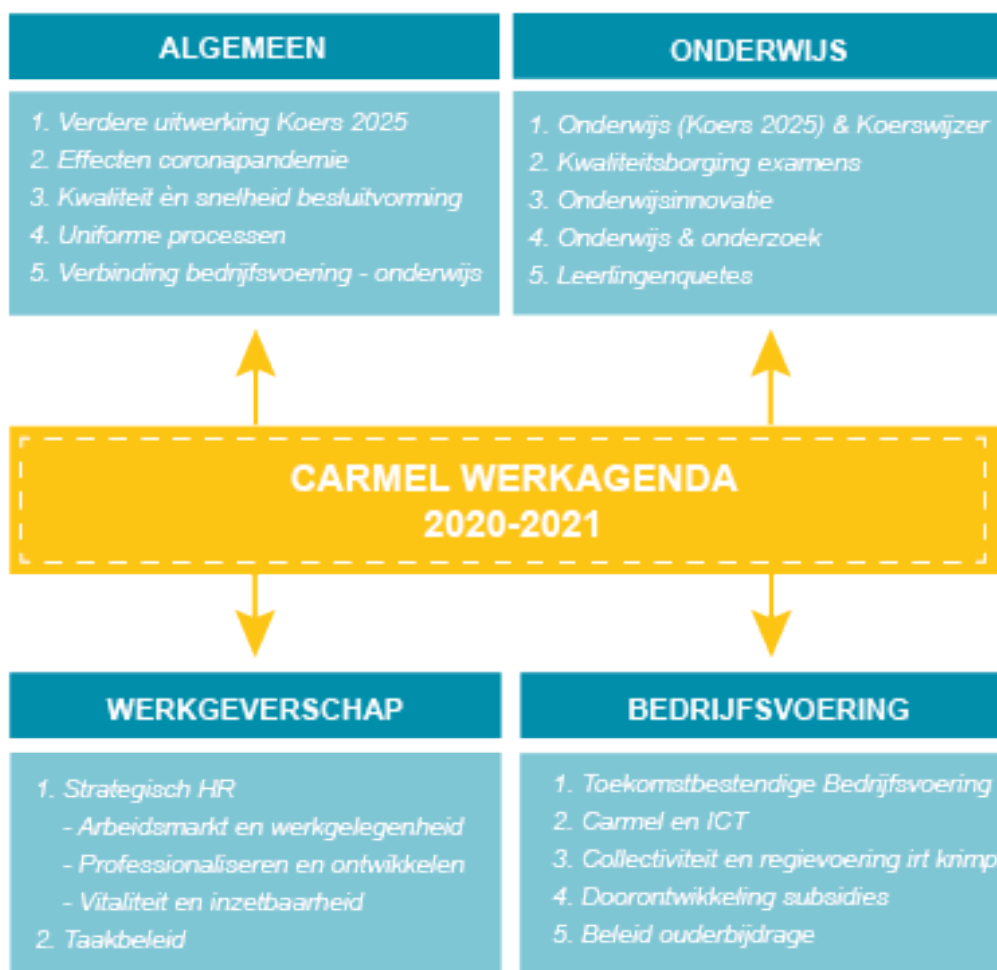
Bij de totstandkoming van Koers 2025 ervan betrokken we de lokale omgeving, leerlingen, medewerkers en ouders via Meetup-bijeenkomsten. Interne experts hebben onderdelen op inhoud verder uitgewerkt. Na tussentijdse feedbackrondes is het resultaat besproken met de RvT, de GMR en het Convent van Schoolleiders. Zij hebben voor de zomervakantie positief geadviseerd dan wel ingestemd.

Koers 2025 bevat [rubrics](#) als ontwikkelinstrument waarmee doelen en speerpunten worden beschreven. Succescriteria maken duidelijk wat daarvan in 2025 zichtbaar en merkbaar moet zijn, waardoor de inhoud verder wordt geconcretiseerd. Deze aanpak is door de Universiteit Twente voorzien van een wetenschappelijke onderbouwing.

Een vereenvoudigde samenvatting ([publieksversie](#)) en een [complete versie](#) van Koers 2025 zijn online gepubliceerd.

3.3.1 Carmel Werkagenda 2020

Onze prioriteiten voor het verslagjaar hebben we vastgelegd in de Carmel Werkagenda 2020. Uiteraard houden deze rechtstreeks verband met de strategische doelen uit onze Koers 2025.



3.3.2 *Impact coronapandemie*

3.3.2.1 **Feitelijke impact gedurende het jaar 2020 op de bedrijfsvoering/financiën**

Onderwijs is één van de basisvoorzieningen 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 gaven gedurende langere tijd onderwijs 'op afstand', de centrale schriftelijke examens zijn in 2020 komen te vervallen en een deel van onze extracurriculaire activiteiten konden zowel in het voorjaar als bij de start van het nieuwe schooljaar dit jaar 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.

In financiële zin hebben onze inkomsten niet te lijden gehad onder de pandemie. In tegendeel, met name vanaf het najaar van 2020 zijn extra gelden beschikbaar gekomen om goed in te kunnen spelen op geconstateerde achterstanden bij (individuele) leerlingen en een stevige start te kunnen maken in het schooljaar 2020/2021. De hieraan gerelateerde extra inzet van mensen en middelen zal naar verwachting ook de komende jaren voortduren.

Aan de kostenkant van de exploitatie zien wij dat de loonkosten hoger zijn dan verwacht. In de begroting werd namelijk rekening gehouden met een daling van de formatie als gevolg van de lagere leerlingenaantallen, maar onze scholen zijn bij de start van het nieuwe schooljaar bewust voorzichtig te werk gegaan op het gebied van inkrimpen van de formatie, mede vanwege de in de voorgaande alinea geduide additionele werkzaamheden. Het financiële effect hiervan is zichtbaar in de in december 2020 goedgekeurde meerjarenbegroting 2021-2025, waarin een negatief exploitatieresultaat is begroot voor het eerste begrotingsjaar.

Ten aanzien van de huisvestingskosten is een tweeledig beeld te zien: enerzijds zijn door de beperkte opening en beschikbaarheid van de gebouwen geplande onderhoudsuitgaven en investeringen niet uitgevoerd; anderzijds zijn met name op het gebied van schoonmaak- en energiekosten veelal extra kosten gemaakt in het kader van extra hygiëne en extra stookkosten door hogere natuurlijke ventilatie. Ook zijn in veel gebouwen CO2-meters in klaslokalen geplaatst, waarmee de luchtkwaliteit permanent kan worden gemonitord.

De kosten van les- en verbruiksmaterialen zijn onder de begroting gebleven, voornamelijk door de tijdelijke sluiting van de gebouwen en het afstandsonderwijs. Ook de kosten van scholing van medewerkers zijn logischerwijs lager uitgekomen dan begroot.

Lange termijn

De bekostiging voor Carmel wordt tot nu toe niet in negatieve zin beïnvloed door Corona. In het onderwijs is de bekostiging per leerling uitgangspunt en tot nu toe is het onderwijs bij alle bezuinigingen buiten schot gebleven. Anticiperen op een economische krimp lijkt daarom niet nodig. Aan de andere kant, de situatie is moeilijk te overzien. Op langere termijn zijn dus 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.

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

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

3.3.2.2 Feitelijke impact gedurende het jaar 2020 op onderwijs en werkgeverschap

Om de scholen zo goed mogelijk te ondersteunen en om centrale regie te versterken is vrijwel direct na de voorjaarsvakantie in 2020 een Carmel Crisisteam ingesteld, bestaande uit het CvB, het bestuur Convent, voorzitter MT bestuursbureau en collega's vanuit diverse expertisegebieden. Scholen hebben geprofiteerd van het Carmelcollectief, bijvoorbeeld dankzij collegiale consultatie, het delen van good practices, ondersteuning vanuit het bestuursbureau, en een ICT-infrastructuur die op orde was dankzij eerdere inspanningen en investeringen.

Onderwijs

De coronamaatregelen hebben grote impact gehad op ons onderwijs. Onze scholen en onze bestuursorganisatie hebben zich in hoog tempo moeten aanpassen aan de (steeds weer veranderende) situatie en omstandigheden.

Op alle instellingen is opvang gecreëerd voor kwetsbare leerlingen en leerlingen met ouders met een vitaal beroep. Leerlingen in het praktijkonderwijs krijgen in kleine groepjes "anderhalvemeteronderwijs".

Tijdens de eerste coronagolf hebben alle scholen afstandsonderwijs verzorgd. Dat varieerde van volledige online lessen tot en met opdrachten in de digitale leeromgeving. Waar nodig hebben we leerlingen voorzien van een laptop en een internetverbinding. Er was nadrukkelijk ook aandacht voor de sociaal-emotionele ontwikkeling van de leerlingen dankzij extra inzet van de mentoren. Begin juni heropenden alle scholen voor onderwijs in de 1,5 meter school, na overleg met de medezeggenschap. Dat zorgde voor de nodige praktische hoofdbrekens en uitdagingen hoe het onderwijs veilig maar ook effectief te organiseren. Een nieuwe fase van hybride onderwijs brak aan, wat opnieuw aanpassingen vereiste. In het begin probeerden docenten hun leerlingen tegelijkertijd zowel fysiek in het lokaal als digitaal via een livestream les te geven. Vervolgens ontstond een meer gedifferentieerde aanpak waarin men efficiënter kan werken en iedere groep echte aandacht krijgt.

In de weken vlak voor de zomervakantie was er nog veel onduidelijkheid over het nieuwe schooljaar. Onze scholen bereidden zich voor aan de hand van scenario's, en probeerden uit alle macht de opgedane ervaringen om te zetten in good practices. Uiteindelijk konden alle scholen na de na de zomervakantie starten dankzij een goed rooster, waarin ook ruimte kon worden gemaakt voor sociaal/emotioneel welbevinden, omgaan met verschillende werkomstandigheden en hygiënemaatregelen. Het uitgangspunt was om het onderwijs zo lang het kon zowel fysiek als digitaal vorm te geven. Daarbij speelden wisselende lokale omstandigheden een grote rol: sommige scholen hadden veel en andere juist weinig besmettingen. Maatregelen moesten daarom steeds ook lokaal worden aangepast, in overleg met de GGD en het CvB. In een aantal gevallen was er sprake van tijdelijke sluiting. Om scholen te ondersteunen is vanuit het Crisisteam een afwegingskader opgesteld en gecommuniceerd, waarin aan de hand van stappen steeds goede beslissingen genomen konden worden. Scholen hebben steeds hun medezeggenschapsraden betrokken.

ICT en onderwijs

We hebben in 2020 kunnen profiteren van onze eerdere ICT-investeringen en het LiFo-model. De inrichting van Microsoft Teams for Education is door het centrale Carmel ICT-team voortvarend opgepakt. Onze centrale ICT-afdeling heeft aan het begin van de crisis in zeer korte tijd meer dan 30.000 online lesgroepen aangemaakt en in gebruik genomen. Daarnaast is er een online ondersteuningspagina gelanceerd met handleidingen en videos en zijn er webinars verzorgd om ondersteuners en docenten scholen wegwijs te maken in de digitale mogelijkheden.

Examens, overgang en achterstanden

De werkgroep ETO (Examen, Toetsing en Overgang) vloeit voort uit het Carmel Crisisteam en houdt zich bezig met de uitwerking van onderwijsinhoudelijke vraagstukken. Zij heeft het hele jaar onze scholen voorzien van handleidingen, bijvoorbeeld over kwaliteitsborging van de resultaatverbetertoetsen, overgang en beroepsprocedures voor ouders en leerlingen. Vragen vanuit de scholen werden indien nodig doorgeleid naar de VO-raad en good practices van scholen worden met elkaar gedeeld.

Achterstanden

Om gerichte plannen van aanpak te maken is het belangrijk om opgelopen achterstanden zo snel en goed mogelijk in beeld te brengen. Dat is in de loop van het verslagjaar goed gelukt. Alle locaties hanteren aan inhaal- en reparatieprogramma's. De opzet hierbij is dat er ruimte blijft om gedurende het jaar nog op of af te stromen, en er kunnen meer uren ingezet worden voor de kernvakken of individuele programma's. De tijd die hier aan besteed moet worden, zal bovenop de normale onderwijstijd komen. De gelden van de overheid om achterstanden weg te werken worden breed ingezet voor alle leerlingen die het nodig hebben. Na de zomervakantie hebben alle scholen invulling gegeven aan bijspijkerprogramma's en programma's voor sociaal en emotioneel welbevinden. Helaas zijn door de zgn. tweede en derde golf nieuwe achterstanden ontstaan.

Overgang

In voorjaar 2020 hebben we in samenspraak met onze scholen een procedure opgezet voor de verantwoorde overgang van niet-examenleerlingen, o.a. via goede gesprekken met ouders en leerlingen. Leerlingen kregen daarbij het 'voordeel van de twijfel', tenzij bevorderen echt onverantwoord was naar objectieve maatstaven. Aan het einde van schooljaar 2019-2020 bleek er grote tevredenheid over de manier waarop onze scholen de bevordering en beoordeling van leerlingen hebben aangepakt. Onze Carmelbrede aanpak met bijbehorende beroepsmogelijkheden is als duidelijk ervaren. In één situatie is beroep aangetekende een onafhankelijke commissie heeft het oordeel van de school bevestigd.

Examens

Het centraal examen (CE) kwam te vervallen, het schoolexamen (SE) moest alle eindtermen van het schoolexamen afdekken. OCW stelde een aangepaste zak- en slaagregeling vast. Waar nodig kon het Programma van Toetsing en Afsluiting worden aangepast, en op grond van de hardheidsclausule waren extra herkansingen mogelijk.

De werkgroep ETO heeft de Carmelinstellingen voorzien van een stappenplan voor een risico-inschatting van de zak- en slaagregeling en een plan van aanpak.

In praktische zin zijn er geen problemen geweest bij het afnemen van de schoolexamens. Er zijn geen meldingen geweest van fraude of onregelmatigheden.

Werkdruk

De pandemie heeft zeker geleid tot ervaren én feitelijke werkdruk. De combinatie van online en fysiek lesgeven en het moeten inspelen op steeds veranderende omstandigheden waren daarbij voorname aanjagers. Het CvB heeft in het verslagjaar alle instellingen bezocht om met docenten en leerlingen te praten over hun ervaringen in deze periode. Er is breed een grote mate van betrokkenheid gevoeld.

Onze mensen hebben overal gas gegeven om het onderwijs op scholen doorgang te laten vinden vanuit een groot verantwoordelijkheidsbesef. Hoe zeer dit te waarderen is, er zijn ook risico's. Bijvoorbeeld als collega's aangeven dat veel mensen op hun tandvlees lopen en soms over hun grenzen gaan. Illustratief hiervoor is misschien wel het gelijkblijvende verzuimpercentage in 2020 in vergelijking met de jaren voor corona.

Arbeidsvoorwaarden en werkomstandigheden

Natuurlijk hebben we in 2020 gemerkt van onrust bij medewerkers, met name in het OP, vanuit hun zorg over veilige leer- en werkomstandigheden. Er waren fervente voor- en tegenstanders van het dragen van mondkapjes op school, zowel onder ouders, leerlingen als medewerkers. Ook voelden sommige collega's met specifieke privéomstandigheden aarzeling om op school te komen werken. We hebben steeds in onze communicatie aangestuurd op juist het goede gesprek hierover, met de bedoeling om tot aanvaardbare en soms heel individuele oplossingen te komen. Dat is in nagenoeg alle gevallen gelukt.

AVG en gezondheid

We hebben gemerkt hoe het omgaan met de coronacrisis ook heeft geleid tot dilemma's vanuit het spanningsveld tussen privacywetgeving enerzijds, en onze verantwoordelijkheid voor het bieden van een veilige werk- en leerplek anderzijds. Vanwege privacywetgeving mag namelijk de oorzaak van verzuim niet worden geregistreerd. Om een goed beeld te krijgen van het aantal besmettingen op school en het eventueel treffen van maatregelen in overleg met de GGD is het echter wel van belang de reden van verzuim te weten. Lang waren de kaders hiervoor onduidelijk.

Testen

De regionale GGD's konden het werk op sommige momenten -begrijpelijkwijs- nauwelijks aan. Daardoor duurde het aanvankelijk lang voordat testafspraken gemaakt konden worden, waardoor de continuïteit van het onderwijs in enkele gevallen bedreigd werd. De door de overheid ingestelde voorrangregeling bracht enige versnelling, maar de doorlooptijd waren wisselend. Daarom heeft Carmel een aanvullende mogelijkheid tot testen gecreëerd via commerciële aanbieders. Hiervoor is aan schoolleiders een afwegingskader verstrekt.

Binnenklimaat

Het RIVM gaf aan dat het binnenklimaat op school ten minste van het niveau Frisse Scholen klasse C moet zijn, omwille van de veiligheid. Met hulp van onze installatiepartner zijn alle gebouwinstallaties zo optimaal mogelijk ingeregeld. Voor de zomervakantie zijn op alle scholen de ventilatiesystemen aangepast aan de eisen en adviezen vanuit de overheid en VO-raad.

Ook is voor alle onderwijs- en kantoorgebouwen in beeld gebracht in hoeverre het binnenklimaat zodanig te beïnvloeden is, dat er een zo veilig mogelijke werk- en leeromgeving gecreëerd kan worden. In alle lesruimtes van ongeveer 30 locaties, waar de ventilatie niet aan de nieuwste eisen voldoet, zijn CO₂-, temperatuur- en luchtvochtigheidsmeters geplaatst. Gebruikers van de ruimte kunnen op elk moment aflezen of de binnenluchtkwaliteit voldoet aan de eisen. Wanneer de binnenluchtkwaliteit afneemt, kunnen gebruikers maatregelen nemen.

In 2021 willen we de meetdata verder analyseren, en onderzoeken we op welke manieren we het binnenklimaat kunnen verbeteren.

Om werk te maken van verduurzaming, eigentijdse schoolgebouwen en het binnenklimaat is een structurele aanpak nodig. Er is weliswaar een financiële regeling ingesteld voor betere ventilatie in scholen, maar gemeenten en scholen moeten dan voor 70% aan cofinanciering bijdragen. Dit is een onmogelijk scenario, dus is vanuit de werkgroep PO/VO/VNG (waar Carmel actief aan deelneemt) een actieve politieke lobby gevoerd. Dat heeft mede geleid tot een interdepartementair onderzoek naar onderwijshuisvesting als input voor de volgende kabinetsformatie.

3.3.3 Onderwijs

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

3.3.3.1 Onderwijskwaliteit en -resultaten

Ons doel is om onderwijs van goede kwaliteit te bieden. Onze beleidsvoornemens voor 2020 waren: voldoen aan de criteria die de Inspectie van het Onderwijs hanteert, op of boven het landelijk gemiddelde te presteren voor eindexamens en slagingspercentages, en het aantal doublanten en afstromers te verlagen. Hierin zijn we geslaagd, hoewel trends vanwege de bijzondere omstandigheden in 2020 soms lastig te duiden zijn:

- Volgens de kaders van de Inspectie is onze kwaliteit op orde: van de in totaal 82 inspectiearrangementen was het oordeel over ons onderwijs 'goed' tot 'basis' (hetzelfde als 'voldoende').
- Het gemiddelde cijfer van het schoolexamen is ongeveer gelijk aan het landelijk gemiddelde en hoger dan de jaren ervoor. Vanwege corona verviel het Centraal Schriftelijk Examen, en werd het behalen van de eindtermen geborgd door het schoolexamen.
- Het slagingspercentage lag in 2020 hoger dan voorgaande jaren. Het Carmel-slagingspercentage van vmbo-g/t en havo is in 2019-2020 hoger dan het landelijk gemiddelde.
- In vergelijking met vorig jaar zijn er minder doublanten en is er minder afstroom. Het percentage opstroomers is licht toegenomen en gelijk aan het percentage in 2019. In 2020 werd overigens een andere procedure gehanteerd voor de verantwoorde overgang van niet-examenleerlingen.

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

Een volgende stap is dat we in 2021 de opgelopen achterstanden vanwege corona zoveel mogelijk repareren. We zullen onderzoeken hoe onze examenleerlingen de aansluiting ervaren hebben naar het vervolgonderwijs onder de bijzondere omstandigheden van het afgelopen jaar. De resultaten gebruiken we als input voor het inrichten van de ondersteuning van de nieuwe lichting examenkandidaten.

3.3.3.2 Levensbeschouwelijke en morele vorming

Ons doel is om onze leerlingen zich te laten ontwikkelen tot volwassen en verantwoordelijke mensen, met een goed ontwikkeld moreel kompas, die zelfstandig hun weg vinden in de wereld en daar hun bijdrage aan leveren. Elke Carmelschool richt daarom zichtbaar en herkenbaar ruimte in voor het vak Levensbeschouwing c.q. het leergebied.

Ons beleidsvoornemen was om in 2020 diverse activiteiten te ondersteunen, initiëren en begeleiden vanuit het bestuursbureau. Dat voornemen is gerealiseerd. Een volgende stap is om in 2021 meer initiatief en bottom-up participatie vanuit de scholen te laten plaatsvinden.

Inrichting schooloverstijgend platform

In 2020 is het platform "Kennis is maar de helft" ingericht. Dit platform kent eenzelfde structuur als het Platform Onderwijs & Innovatie en wil duurzaam onderwijsontwikkeling realiseren door samenwerking en overleg tussen de Carmelscholen. Deelnemers leren te werken vanuit een visie, concrete doelen en kleine stappen. Een volgende stap is in de scholen zelf zogenaamde professionele leergemeenschappen (PLG's) in te richten, zodat er inbedding plaats kan vinden in het eigen schoolbeleid.

Nadere vormgeving Burgerschapsvorming conform vernieuwde wet- en regelgeving

Burgerschapsvorming is een belangrijk onderdeel van onze opdracht. Binnen Koers 2025 besteden we er [expliciet](#) aandacht aan. De Tweede Kamer heeft eind 2020 ingestemd met het wetsvoorstel dat de

burgerschapsopdracht aan het onderwijs verduidelijkt. Het Platform is hiermee aan de slag gegaan. Een volgende stap is in 2021 concrete opbrengsten op te leveren waarmee Carmelscholen hun burgerschapsonderwijs in de context van onze brede identiteit verder kunnen vormgeven.

Scholingsaanbod

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:

- Trainingen in het kader van de module aandacht
- Ondersteuning in de begeleiding van jongeren in coronatijd
- Trainingen voor [aandachtsfunctionarissen](#) vanuit de Wet verbeterde meldcode

Een volgende stap zou kunnen zijn dat het scholingsaanbod in 2021 verder wordt uitgebreid en/of inhoudelijk wordt verdiept.

Interne communicatie over brede vorming

Carmelmedewerkers horen zich bewust te zijn van de waarde die Carmel toekent aan levensbeschouwelijke en morele vorming. Doorlopende interne communicatie draagt bij aan dat bewustzijn.

In samenwerking met het Titus Brandsma Instituut lanceerden we het kennismakingskatern [Ruimte in verbinding](#), waarmee we nieuwe medewerkers kennis laten maken met onze geschiedenis en kernwaarden, en hen uitnodigen voor gesprek en reflectie hierover.

In het Carmel Magazine is een [vaste rubriek](#) ingeruimd voor levensbeschouwelijke en morele vorming, gekoppeld aan de Carmelwaarden. Bijvoorbeeld: sociale veiligheid, waarbij [een leerling](#) en [een docent](#) een persoonlijk verhaal vertellen.

Een volgende stap is in 2021 een interne communicatieplanning op te stellen en uit te voeren.

3.3.3.3 Evaluatie en voorbereiden nieuwe aanbesteding LiFo

Ons doel is met behulp van onze leermiddelen maatwerk en differentiatie mogelijk te maken.

Ons beleidsvoornemen was om in 2020 de ervaringen met [LiFo](#) te evalueren. Dit is gerealiseerd. De volgende stap is in 2021 te onderzoeken of het mogelijk is om gegevens uit de systemen te extraheren die behulpzaam kunnen zijn bij het sturen op leermiddelenbudget.

Een ander beleidsvoornemen was om – gebruikmakend van de input van de evaluatie – de voorbereidingen op te starten op de aanbesteding per schooljaar 2023-2024. Dat is gerealiseerd. De volgende stap is om in 2021 bij de opstart van de aanbesteding de volgende thema's te adresseren: verhouding toekomstige leermiddelen - onze koersambities, ketenvraagstukken om de toegang tot de leermiddelen te verbeteren, een flexibel aanbod en krachtenbundeling in Sivoon-verband.

3.3.3.4 Samenwerkingen voor Passend Onderwijs

Ons doel is om iedere leerling te helpen het maximale uit zichzelf te halen, ontwikkelingsgericht op het eigen hoogst haalbare niveau. Dat geldt natuurlijk ook voor de leerlingen in het zgn. Passend Onderwijs. Ons beleidsvoornemen voor 2020 was daarom om met alle Carmelscholen actief te participeren in [regionale samenwerkingsverbanden](#) voor Passend Onderwijs, conform wettelijk voorschrift. En om dit vanuit het bestuursbureau te ondersteunen met monitoringsgesprekken waarin 1x per 3 jaar alle schoolleiders het gesprek wordt gevoerd over de belangrijke thema's van de samenwerkingsverbanden. Naar aanleiding van de monitor van 2019 was het voornemen om in 2020 een aantal thematische PLG-bijeenkomsten te organiseren. Daarnaast was het voornemen om in 2020 scholing aan te bieden voor leerlingbegeleiders over ondersteuning van leerlingen met psychische problemen. Dit is gerealiseerd in 2020.

De volgende stap is om in 2021 een servicedocument te ontwikkelen met zowel "zachte" kengetallen als financiële kengetallen, dat als sturingsinstrument kan dienen voor alle Carmelscholen. Verder vormt

Koers 2025 aanleiding om de organisatie en inhoudelijke vormgeving van de PLG onder de loep te nemen.

3.3.3.5 Sterk techniekonderwijs vmbo

Ons doel is om in 2023 een wezenlijke en duurzame versterking van de aansluiting op het vmbo-onderwijs en de arbeidsmarkt te bieden, door op regionale schaal een duurzaam, dekkend en kwalitatief hoogstaand techniekaanbod vorm te geven. Ons beleidsvoornemen voor 2020 was om met Carmelscholen in vier regio's (Brabant, Achterhoek, Salland en [Twente](#)) te participeren in projecten voor verbetering van het techniekonderwijs (techniek en technologie). Dat is gerealiseerd. De projecten onder vlag van Sterk Techniekonderwijs worden door het Rijk [gesubsidieerd](#) voor de periode 2020-2023. Vanwege de coronapandemie is de start van een deel van de activiteiten uitgesteld naar volgend schooljaar, maar er zijn in het verslagjaar wel degelijk [concrete resultaten](#) geboekt, met name door het programmateam Pool Hybride Instructeurs. De volgende stap is in 2021 de andere programmateams ook progressie te laten boeken.

3.3.3.6 Samenwerkingsverband 'Havo van de toekomst'

Ons doel is om meer ruimte te geven aan eigenaarschap van de leerling en hun docenten. Daarom was ons beleidsvoornemen voor 2020 om onze participatie in het in 2019 gestarte project '[havo van de toekomst](#)' verder voort te zetten. Dit is gedeeltelijk gerealiseerd. Het project beoogt een doorlopende leerlijn havo-hbo te realiseren. De acht binnenschoolse en vijf bovenschoolse leerteams zijn door coaches van Hogeschool Saxion voorzien van inhoudelijke input. Begin maart 2020 waren beide onderwijsministers waren [te gast](#) bij het Etty Hillesum Lyceum/Saxion. Na het uitbreken van de coronacrisis [lag het project stil](#). De volgende stap is in 2021 het project weer op te starten binnen de mogelijkheden die er zijn.

3.3.3.7 Samenwerking Duurzaam vmbo Almelo

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

In Almelo is dit voor het vmbo aan de orde: er zijn drie schoolbesturen die vmbo-onderwijs aanbieden, wat door leerlingendaling in de toekomst niet houdbaar blijkt te zijn. Na de ondertekening van een intentieverklaring in 2019 is een haalbaarheids- en betaalbaarheidsonderzoek uitgevoerd naar een [gezamenlijke vmbo-school](#). Ons beleidsvoornemen voor 2020 was om het onderzoek af te ronden en de verdere invulling van de vmbo-school te concretiseren. Dit is gerealiseerd. De volgende stap is om de benodigde inrichting zodanig vorm te geven dat de nieuwe school [per 1 augustus 2022](#) operationeel is.

3.3.4 Onderzoek en innovatie

3.3.4.1 Platform Onderwijs & Innovatie

Ons doel is om de onderwijspraktijk te verbeteren via co-creatie, luisteren naar de omgeving en samenwerking. Ons beleidsvoornemen was om in 2020 het Carmelbrede Platform Onderwijs & Innovatie op te starten. Het adresseert, coördineert, initieert en volgt relevante zaken omtrent onderwijs en innovatie vanaf centraal niveau. Dit is gedeeltelijk gerealiseerd: begin 2020 was er een kick-offbijeenkomst, maar vanwege de coronapandemie is er veel aandacht en energie uitgegaan naar het reguliere onderwijs, waardoor het Platform nog niet de beoogde resultaten heeft kunnen opbrengen. Een volgende stap is om het platform opnieuw op te starten, zodra daar weer ruimte voor is.

3.3.4.2 Samenwerking Universiteit Twente (UT)

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

Promotieonderzoeken

Onze beleidsvoornemens voor 2020 waren: een tweetal lopende promotietrajecten te faciliteren en te ondersteunen en beide aspirant-promovendi inzetten als 'kennismakelaar,' die in scholen onderzoek en praktijk aan elkaar verbinden. Beide beleidsvoornemens zijn gerealiseerd, gedeeltelijk gesubsidieerd door NWO (*Verduurzaming inzet data bij onderwijsverbetering*) en OCW (*Assessment for learning*). Een volgende stap is om de onderzoeksresultaten de komende jaren in te zetten tegen de achtergrond van de onderwijsdoelen die we in Koers 2025 hebben geformuleerd. Een andere volgende stap is om andere Carmelmedewerkers te stimuleren om een promotietraject te starten.

Field Lab

Ons doel is om samen te werken en te co-creëren met kennispartners. Bijvoorbeeld om de kloof tussen onderwijsonderzoek en onderwijspraktijk te verkleinen, door een continue samenwerking gericht op onderwijsontwikkeling en kwaliteitsverbetering in scholen, ondersteund door actuele wetenschappelijke inzichten. Daarom heeft Carmel in 2019 samen met de Universiteit Twente (UT) een '[Field Lab](#)' geïnitieerd, waarin we samenwerken met het PO, mbo, hbo en WO. Het Field Lab is uitgewerkt in goed overleg met NRO en OCW. Onderzoeksresultaten kunnen leiden tot (begeleide) interventies in scholen. Via goede feedback en evaluatie groeit niet alleen de onderwijspraktijk, maar ook de wetenschappelijke kennis erover.

Een beleidsvoornemen was om samen met de partners een plan van aanpak te ontwikkelen. Dat is gerealiseerd. Een ander beleidsvoornemen was het activeren en faciliteren van een tweetal Carmel-Field Labs. Ook dat is gerealiseerd: er waren in het verslagjaar twee Field Labs actief (*Deliberate practice en het effect ervan* en *Het gebruik van big data voor determinatie*). Een volgende stap is te onderzoeken hoe de opbrengsten uit de Field Labs in onze Carmelscholen ingezet kunnen worden. Een andere volgende stap is het opzetten van (een) nieuw(e) Field Lab(s).

Impact! app

Ons doel is om groei en ontwikkeling zichtbaar te maken. De leerling reflecteert dan op de eigen ontwikkeling en de docenten reflecteren op de impact die zij hebben op het leren van de leerling. De (UT) ontwikkelde in 2019 de [Impact! tool](#), waarmee leerlingen hun perceptie van de leskwaliteit kunnen geven aan het eind van de les. Een beleidsvoornemen was om (na een eerste pilot in 2019) een tweede pilot op te starten waarin door Carmeldocenten verder met de app geëxperimenteerd werd. Dit is gerealiseerd. Een volgende stap is de tool in samenwerking met de UT verder door te ontwikkelen, zodat deze daadwerkelijk door Carmeldocenten ingezet kan worden om hun lessen te verbeteren op basis van de feedback uit de tool.

3.3.4.3 Ontwikkeling gepersonaliseerd lesprogramma

Ons doel is om onderwijs te verzorgen waarin ruimte is voor maatwerk, gepersonaliseerd leren en dat aansluit op de interesses van onze leerlingen. Ons beleidsvoornemen was om ten minste één LOF-gesubsidieerd onderzoek van Carmelcollega's te faciliteren. Dat is gerealiseerd. Twee Carmelcollega's krijgen twee jaar lang een halve dag per week de ruimte om een [lesprogramma binnen het vak Algemene Natuurwetenschappen te ontwikkelen](#). Een volgende stap is de resultaten uit het onderzoek in te zetten in de onderwijspraktijk. Een andere volgende stap is om nieuwe onderzoeken hiernaar te faciliteren.

3.3.5 Kwaliteitszorg

3.3.5.1 Ontwikkeling kwaliteitscultuur

Ons doel is een actieve focus op het stimuleren of (door)ontwikkelen van een kwaliteitscultuur. "Elke Carmelmedewerker heeft en neemt professionele ruimte en legt verantwoording af over de resultaten van zijn werk, zijn bijdrage aan de realisatie van de organisatiedoelen en over zijn eigen leerproces. Leren, feedback, eigenaarschap en verantwoording (afleggen) zijn vanzelfsprekend," aldus Koers 2025. Ons beleidsdoel voor 2020 was om de eerste stappen te zetten in de ontwikkeling van een kwaliteitscultuur. Dit is gedeeltelijk gerealiseerd: alle locaties gaan binnen de looptijd van Koers2025 een zelfevaluatie schrijven. Met deze zelfevaluatie brengen scholen hun ontwikkeling in beeld: hoe staan we ervoor in het realiseren van onze doelen? En: wat is de volgende stap, waar en hoe gaan we het nog beter doen? Deze zelfevaluatie wordt vervolgens ook gebruikt voor verantwoording: van scholen aan het CvB en van het CvB aan de Inspectie. Daarnaast voeren onze scholen vierjaarlijks zelfevaluaties uit in de vorm van collegiale visitaties, waarmee we niet alleen de resultaten van de zelfevaluatie verifiëren, maar ook komen tot professionele kennisdeling. Een volgende stap is dat alle Carmelscholen de strategische doelen vertaald hebben in hun eigen schoolplan. Jaarlijks staan de scholen stil bij de geconstateerde ontwikkeling, de volgende stap en zo nodig een bijstelling van de plannen, via het systeem van feedback, feed forward en feed-up.

3.3.5.2 Kwaliteitsbeoordelingen Inspectie van het Onderwijs

Ons doel is om onze onderwijskwaliteit op orde te hebben en te voldoen aan de normen van de Inspectie van het Onderwijs. Ons beleidsdoel voor 2020 was om bij alle Inspectiebezoeken een positief oordeel te krijgen. Dat is gerealiseerd: in het verslagjaar is één Carmelschool door de Inspectie bezocht, en hebben twee Carmelscholen een zelfevaluatie met beoordeling door het CvB aangeleverd. Het oordeel was in alle gevallen positief, met voor één school een herstelopdracht. De Inspectie was ook actief met het beoordelen van de kwaliteit van digitaal onderwijs. Eén Carmelschool is hiervoor bezocht. Ook in dit geval was het oordeel positief. Een aantal Carmelscholen is bezocht rond het thema Strategisch HRM. Ook hier was de terugkoppeling vanuit de Inspectie positief. Een volgende stap is om een positief oordeel te ontvangen op het bestuurlijk Inspectiebezoek in 2021.

3.3.5.3 Kwaliteitsborging examens en toetsing

Een PTA dat op orde is, is vanzelfsprekend bij onderwijs van goede kwaliteit. Dit laatste is één van onze strategische doelen. Ook is het een doel om Carmelbreed een geborgd kwaliteitssysteem te hebben voor examinering en toetsing (inclusief richtlijnen voor toetsbeleid, afgeleid van onze visie op leren en toetsen).

Oplevering en implementatie kwaliteitsbeleid examens en toetsing

Ons beleidsvoornemen voor 2020 was om de Carmelbrede werkgroep Borging kwaliteit examens en toetsing (ingesteld in 2019) onderdelen van Koers2025 te laten vertalen naar een bestuursbesluit en een adviesrapport 'Borging kwaliteit examens'. Dit is gerealiseerd. Een ander beleidsvoornemen was dat onze scholen de adviezen zouden implementeren. Ook dat is gerealiseerd.

Volgende stappen zijn het ontwikkelen van toetsbeleid (schoolontwikkeling), formatief handelen, het werken vanuit leerdoelen, het aanpassen van PTA's (link met curriculumontwikkeling) en het ontwikkelen van de kennis en vaardigheden van docenten rondom toetsen (docentontwikkeling).

PLG Toetsing en Examinering

Ons beleidsdoel was om de PLG Toetsing en Examinering een permanente status te geven, deze verder in te richten en een opdracht te formuleren. Dat is gerealiseerd. De PLG monitort ontwikkelingen rondom toetsbeleid en adviseert gevraagd en ongevraagd over het examenbeleid van Carmel. Daarnaast brengt zij jaarlijks voor begin van de schoolexamenperiode een activiteitenplan (inclusief begroting) uit, inclusief een paragraaf 'evaluatie beleid Toetsing en Examinering' die het betrekking heeft op het voorgaande cursusjaar. Tijdens elke PLG-bijeenkomst staat een thema uit het advies van de werkgroep op de agenda. Ook zijn de rol en opdracht voor de examencommissies, het uitwisselen van ervaringen daarover en de ontwikkeling van de toetscursussen terugkerende onderwerpen. Volgende stappen zijn: het realiseren van structurele periodieke bestuurlijke en operationele afstemming, verbinding te verstevigen met het Convent van Schoolleiders en het Carmelnetwerk Kwaliteit.

Toetsdeskundigheid

Een van onze beleidsdoelen op dit gebied was om op dit thema collegiale visitaties te organiseren om de kwaliteitscultuur op dit gebied verder te stimuleren. Dit is gerealiseerd.

Een ander beleidsdoel was om competenties vast te stellen die de basisbekwaamheid en de competenties voor gevorderden en experts voor toetsdeskundigheid beschrijven. Dit is gerealiseerd door een projectgroep vanuit de werkgroep Borging kwaliteit examens en toetsing. Eveneens hebben we een Programma van Eisen gerealiseerd voor toetscursussen (basis en verdieping).

Een volgende stap is de eerste cursussen toetsbekwaamheid in 2021 te starten en te evalueren, zodat we de bekwaamheid van toetsdeskundigen daadwerkelijk vergroten.

3.3.5.4 Koerswijzer

Ons doel is om de mate van de voortgang en het succes van onze (Koers-)ambities op ontwikkelgerichte wijze in beeld te brengen, gebaseerd op gemeenschappelijke Carmeltaal. De werkgroep 'Koerswijzer/kwaliteitsagenda' ontwikkelde hiertoe in 2019 een 'Koerswijzer'. Ons beleidsvoornemen voor het verslagjaar was om de Koerswijzer te actualiseren naar aanleiding van Koers 2025. Dit is gerealiseerd.

Een volgende stap is om de uniforme(re) sturingsinformatie uit de Koerswijzer te gebruiken voor het onderlinge gesprek in onze scholen, binnen onze stichting en met de Inspectie, zodat de Koerswijzer niet alleen een sturings- en meetinstrument is, maar ook een hulpmiddel is om met en van elkaar te leren en input geeft voor verantwoording en managementgesprekken.

3.3.5.5 Tevredenheidsonderzoeken

Leerlingen en hun ouders zijn voor ons serieuze gesprekspartners, waarmee wij actief communiceren op basis van gelijkwaardigheid. Ons doel is om aan ouders verantwoording af te leggen, waarbij we de wederzijdse verwachtingen helder formuleren. Onze jaarlijkse tevredenheidsonderzoeken geven inzicht in de mate waarin wij aan hun verwachtingen voldoen. Ons beleidsdoel was dan ook om op elke school tevredenheidsonderzoeken af te nemen, volgens een uniforme Carmelstandaard. Dit is gedeeltelijk gerealiseerd: vanwege de bijzondere omstandigheden in het afgelopen jaar is op sommige scholen besloten de jaarlijkse tevredenheidsonderzoeken onder leerlingen en ouders niet af te nemen. In plaats daarvan zijn alle scholen regelmatig, op de momenten dat daar behoefte aan was, met leerlingen en ouders in gesprek geweest over hun ervaringen met onderwijs in coronatijd, bijvoorbeeld enquêtes en klankbordgroepen. De resultaten van de afzonderlijke tevredenheidsonderzoeken die wel afgenomen zijn, staan vermeld in de onderwijsrapportages van de instellingen.

Er zijn in 2020 Carmelbrede afspraken gemaakt over een meer uniforme afname van de leerlingtevredenheidsonderzoeken.

Een volgende stap is de verankering en implementatie hiervan, zodat de uitkomsten onderling beter vergelijkbaar zijn, een meer betrouwbaar beeld geven en tegelijkertijd adequatere sturingsinformatie opleveren.

3.3.5.6 Schoolklimaat en veiligheid

Een leerling komt pas tot bloei als hij zich veilig en gemotiveerd voelt. Ons doel is daarom dat onze leerlingen een veilige leeromgeving ervaren waarin men respectvol met elkaar omgaat, op basis van gelijkwaardigheid en waar fouten gemaakt mogen worden, om van te leren. Ons jaarlijkse beleidsvoornemen is om dit te onderzoeken via de monitor Sociale Veiligheid. Dit jaar is dat niet gerealiseerd: de afname is afgebroken of stopgezet vanwege COVID-19. Vanwege de bijzondere omstandigheden meldde de Inspectie dat in 2020 niet voldaan hoefde te worden aan de eisen voor de monitor Sociale Veiligheid.

Een volgende stap is vanzelfsprekend: dat de monitor in 2021 weer kan worden afgenomen en de resultaten ervan door ons worden gedeeld en geëvalueerd.

3.3.6 Personeel/HR

3.3.6.1 Herijking strategisch HR-beleid en HR-agenda

Ons doel is dat HR bijdraagt aan de professionele ontwikkeling en inzetbaarheid van alle medewerkers, waardoor zij onze onderwijskundige doelen en kernwaarden kunnen realiseren. Het beleidsvoornemen voor 2020 was dat de projectgroep Strategisch HR in dialoog met de GMR en het Convent een vernieuwde strategische HR-agenda voor de periode 2020-2025 op zou leveren, gebaseerd op de [ambities](#) uit Koers 2025. Dit is gerealiseerd. De agenda definieert vraagstukken op het gebied van de domeinen Ontwikkeling & professionalisering, Arbeidsmarkt & werkgelegenheid en Vitaliteit & inzetbaarheid.

Een volgende stap is het verder uitwerken van ons HR-beleid, dat gestoeld is op de bovengenoemde kernthema's en vraagstukken uit de strategische HR-agenda.

3.3.6.2 Ontwikkeling & professionalisering

Ons doel is dat onze medewerkers vanuit intrinsieke motivatie steeds leren en zich ontwikkelen. De ontwikkelingen die we in en voor het onderwijs voor ogen hebben vragen immers om de juiste ondersteuning van en met onze medewerkers. Ons beleidsdoel voor 2020 was om hun ontwikkeling op alle niveaus te faciliteren en te ondersteunen via een aantrekkelijk professionaliseringsaanbod, in samenwerking met relevante partners en aanbieders. Dit is gerealiseerd.

Een volgende stap is om onderdelen van het bestaande aanbod te evalueren en het aanbod door te ontwikkelen, in het verlengde van het op te leveren HR-beleid.

Ontwikkel- en professionaliseringstrajecten

Het College van Bestuur, Convent van Schoolleiders en MT bestuursbureau volgden een doorlopend traject van "Leiderschapsjourneys". Leidinggevendenden konden deelnemen aan een maatwerktraject. We organiseerden een [schoolleidingendag](#) omtrent het thema Impact, met medewerking van prof. [Steve Joordens](#), hoogleraar psychologie aan de University of Toronto Scarborough en prof. [Andy Hargreaves](#). Voor schoolleiders en teacher leaders boden we een online studiedag aan: 'Impact met formatief handelen', met medewerking van dr. [Shirley Clarke](#).

Voor startende leidinggevendenden en docenten met leidinggevendende ambities was er een startbekwaamheidstraject of een ander maatwerktraject. Er waren professionaliseringstrajecten voor teacher leaders, LC- en LB-docenten. Docenten in opleiding konden themabijeenkomsten volgen. Ons OOP uit de functiecategorie C kon bij goed functioneren via een portfoliotraject doorgroeien naar

hogere functiecategorie (B). OOP'ers in functiecategorie B konden benoemd worden in de hoogste functiecategorie (A) als er een vacature was en als het volumebeleid het toeliet. Er was een aantal [masterclasses](#), toegankelijk voor alle Carmelmedewerkers.

3.3.6.3 Arbeidsmarkt & werkgelegenheid

Ons doel is dat Carmel aantrekkelijk is voor potentiële werknemers en dat we een effectief recruitmentbeleid hebben. Ook is ons doel om het leren op de werkplek te organiseren c.q. faciliteren.

Opleidingsscholen

Ons doel is om goed personeel aan onze Carmelscholen te binden, en om aankomende docenten op te leiden, samen met instituten voor lerarenopleidingen. Bijna tweederde van de Carmelscholen is daarom onderdeel van een "[Opleidingsschool](#)", waarbij gekwalificeerde schoolopleiders en ervaren werkplekbegeleiders aankomende docenten intensief begeleiden. De werkplekbegeleider 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 werkplekbegeleider toe te passen.

Ons beleidsvoornemen was om naast deelname in de twee bestaande opleidingsscholen ([Opleidingsschool Part2](#) en [Opleidingsschool AOSON](#)) deel te gaan nemen in een derde opleidingsschool. Dit is gedeeltelijk gerealiseerd: sinds augustus 2020 neemt Carmelcollege Emmen deel in de schilconstructie van aspirant [Opleidingsschool Noordermarke](#).

De volgende stap is om in 2021 officieel toe te treden.

3.3.6.4 Vitaliteit & inzetbaarheid

Ons doel is om de fysieke en mentale gezondheid en vitaliteit van onze medewerkers te versterken, te vergroten en te stimuleren. Daarnaast is ons doel om bij te dragen aan hun zingeving en werkplezier, en om de inzetbaarheid en mobiliteit van medewerkers te faciliteren.

Verzuim

Ons beleidsdoel was om het ziekteverzuim terug te dringen tot onder het sectorgemiddelde van 2019 (OP 5,6% en OOP: 5,9%) en daar zijn we in geslaagd: 5,4%. Carmelinstellingen met een verzuim boven het Carmelgemiddelde leverden een gericht plan van aanpak aan. Verzuim is een vast agendapunt op de managementgesprekken tussen CvB en de instellingen, we organiseerden verzuimtrainingen voor leidinggevendenden, en de verzuimcoach van de arbodienst was beschikbaar voor advies en ondersteuning bij verzuimbegeleiding.

Een volgende stap is om onze jaarlijkse kwalitatieve verzuimanalyse en de plannen van aanpak verder te verfijnen, zodat we nog gericht kunnen interveniëren waar dat nodig is.

Een ander beleidsdoel was om de meldingsfrequentie verder te verlagen. Ook dit is gerealiseerd, wat opvallend genoemd mag worden gezien de werkdruk in het afgelopen coronajaar. De verzuimfrequentie daalde van 1,08 in 2019 tot 0,85 in 2020. Carmel scoort ook hiermee onder het landelijk gemiddelde² (van 2019). Toen was de meldingsfrequentie in het VO voor OP 1,6 en OOP 1,2.

Gezondheids- en vitaliteitsbeleid

Ons doel is om onze medewerkers te stimuleren om verantwoording te nemen voor hun fysieke en mentale gezondheid, zodat hun inzetbaarheid verbetert of op peil blijft. In plaats van curatie en preventie werken we in ons gezondheidsbeleid toe naar amplitie, waarbij we maatregelen treffen die de vitaliteit, het werkvermogen en de employability van alle medewerkers versterken. Ons beleidsvoornemen was dat alle Carmelscholen in deze geest een vitaliteitsbeleid ontwikkelen. Enkele Carmelinstellingen hebben dit gedaan, en daarmee is ons beleidsvoornemen gedeeltelijk gerealiseerd.

² De cijfers voor het VO over 2020 zijn nog niet bekend.

Een volgende stap is dat alle Carmelscholen een vitaliteitsbeleid ontwikkelen en in lijn daarmee concrete acties uitzetten.

Mobiliteit

Ons doel is om de inzetbaarheid en mobiliteit van Carmelmedewerkers te faciliteren. Volgens ons mobiliteitsbeleid kunnen we interne en externe mobiliteit stimuleren door scholing, loopbaanoriëntatie, detachering/stage/traineeship, loopbaanbegeleiding of outplacement. De gesprekkencyclus is een ondersteunend instrument.

Ons beleidsdoel was onderlinge regionale samenwerking in de Carmelregio's te versterken. Dit is gedeeltelijk gerealiseerd: Carmelscholen in de regio Oost werken samen om de onderlinge mobiliteit te versterken. Een volgende stap is het formuleren van scherpere beleidsdoelen voor mobiliteit, de gesprekkencyclus verder te verbeteren en ons mobiliteitsbeleid te ontwikkelen a.d.h.v. de strategische HR-agenda.

3.3.6.5 Taakbeleid

Ons doel is om te voldoen aan wet- en regelgeving en een goed werkgever te zijn voor onze medewerkers. Conform de verplichting uit de cao hebben we ontwikkeltijd ingepland. Om dat te realiseren was ons beleidsvoornemen om het taakbeleid op alle Carmelscholen te herzien en naar een vrij taakmodel over te gaan, waarin die ontwikkeltijd op moderne wijze geborgd is.

Dit is niet gerealiseerd. Om het taakbeleid te herzien is een 2/3 meerderheid onder het personeel nodig. In 2020 heeft het gesprek hierover plaatsgevonden op diverse scholen, maar we zagen dat veel collega's vasthouden aan de zekerheden die het huidige aloude taakbeleid biedt. Ondanks ons streven naar een professionele schoolcultuur waarin collega's de vaardigheden voorleven die onze leerlingen nu en straks nodig hebben: samenwerken, eigenaarschap tonen, verantwoordelijkheid nemen en verantwoording afleggen.

Een volgende stap is te leren van [goede voorbeelden](#), die laten zien dat met ieders betrokkenheid een vrij taakmodel goed kan werken.

3.3.7 Huisvesting, facilitair en inkoop

3.3.7.1 Strategisch huisvestingsplan

Ons doel is om voor onze leerlingen en medewerkers een optimale, duurzame, [veilige](#) en prettige leer- en werkomgeving te bieden die tenminste voldoet aan wet- en regelgeving. Daarnaast is ons doel om passende en efficiënte huisvesting op de lange termijn te realiseren, met het binnen- en buitenschools leren als vertrekpunt. Verder is ons doel om betere grip op en inzicht in huisvestinglasten te krijgen.

Ons beleidsvoornemen was dat alle Carmelinstellingen een Strategisch Huisvestingsplan (SHP) zouden opstellen. Het SHP vertaalt de strategie van de instelling in een toekomstbestendige huisvestingsvisie, die de vraag naar en het aanbod van onderwijshuisvesting op de (middel) lange termijn matcht. Dat is gerealiseerd.

Een volgende stap is om op basis van de instellings-SHP's een Carmel-SHP te realiseren en de financiële uitwerking ervan te verwerken in de volgende meerjarenbegroting. Dat biedt ons beter zicht op de mate waarin we in staat zijn om op termijn de huisvestingslasten te beperken en daarmee de huisvestingsratio beheersbaar te houden en waar nodig te verkleinen. Ook helpt het ons om beter te bepalen in welke kernvoorraad we investeren en voor welke gebouwen een investeringsstop zal gaan gelden.

Een andere volgende stap is het realiseren van een Carmelbreed investeringsplan, waarin de kosten voor het MJOP, maar ook de kosten voor het minimaal wettelijk verplichte verduurzamen en het verbeteren van het binnenklimaat per locatie in beeld worden gebracht. Dit dient dan als uitgangspunt voor het herberekenen van de huisvestingsratio, en geeft sturing aan het huisvestingsbeleid per locatie.

3.3.8 Duurzaamheid

3.3.8.1 Energy Challenge

Ons doel voor wat betreft duurzaamheid is om te kiezen voor duurzame gebouwinrichting en -installaties, groene keuzes te maken waar mogelijk en om goede voorbeelden te integreren in ons onderwijs. Ons beleidsvoornemen was om onze beleidsvisie over duurzaamheid voor tenminste één deelonderwerp te vertalen naar concreet gedrag en bewustwording op school en te integreren in ons onderwijs. Dit is gerealiseerd: in 2020 zijn we gestart met [Energy Challenges](#) op enkele Carmelscholen. Daarnaast denken we [vanuit het bestuursbureau](#) mee over manieren waarop scholen kunnen aanhaken bij duurzame initiatieven in hun omgeving. Zo draait de locatie Tubbergen van Canisius deels op biogas van een naastgelegen boerenbedrijf. Scholen nemen zelf ook initiatief. Alle technasia besteden aandacht aan duurzaamheid, het Etty Hillesum Lyceum heeft een Ecolyceum, op het Bonhoeffer College locatie Van der Waalslaan zijn leerlingen energieambassadeurs. De volgende stap is een uitbreiding van het aantal scholen dat deelneemt aan Energy Challenges, en om in onze aanstaande aanbesteding voor groenonderhoud uitgewerkte criteria op te nemen voor de instandhouding van biodiversiteit, milieuvriendelijke onkruidbestrijding.

3.3.9 ICT

3.3.9.1 Centrale ICT-infrastructuur

Ons doel is een centrale ICT-infrastructuur te bieden die een betrouwbare nutsvoorziening is van hoge kwaliteit. We investeren in kennis, techniek en veiligheid en werken toe naar een centrale regieorganisatie.

Connectiviteit

Ons beleidsdoel voor 2020 was om de lopende aanbesteding Connectiviteit af te ronden. Dit is gerealiseerd. Een volgende stap is de ombouw van de connectiviteitsketen naar de voorgeschreven standaard architectuur.

Vervanging bedrijfsvoeringsapplicaties

Ons doel is om onze bedrijfsprocessen te optimaliseren via de beleidslijn Toekomstbestendige bedrijfsvoering. Het beleidsvoornemen voor 2020 was een Europese aanbesteding uit te voeren ter vervanging van de applicaties in onze cruciale bedrijfsvoeringsprocessen, met betrokkenheid van experts uit de scholen en het bestuursbureau. Dit is gerealiseerd.

Een volgende stap is om de applicaties in te richten en te implementeren, waarmee we onze werkprocessen verder kunnen digitaliseren en standaardiseren.

3.3.9.2 Security

Ons doel is dat onze ICT-infrastructuur veiligheid en privacybescherming waarborgt. Ons beleidsvoornemen was om ons Carmel ICT securitybeleid aan te scherpen. Dit is gerealiseerd: met behulp van de kaders en rollen-/rechtenbeschrijving uit de AVG en aanbevelingen van onze FG en accountant.

Een volgende stap is de inrichting van een beleidsprogramma Security. Het programma brengt in meerjarenperspectief reeds op grond van CvB-besluiten ingezette interventies bij elkaar, geeft zicht op actualisatie en nieuwe ontwikkelingen en verbindt daar ook personele consequenties aan.

Een ander beleidsvoornemen was het standaardiseren van rollen en rechten in SOMtoday. Dit is gerealiseerd, een volgende stap is het afronden van de Carmelbrede implementatie ervan.

Een beleidsdoel was ook om een Carmelbreed wachtwoordbeleid in te voeren. Dit is gedeeltelijk gerealiseerd: de voorbereidingen zijn afgerond. De implementatie voor onze meer dan 40.000 gebruikers is de volgende stap.

3.3.9.3 Privacy en AVG

Ons doel is het waarborgen van ieders (informatie)veiligheid. De Lumen Group levert een Functionaris Gegevensbescherming als een dienst. Deze begeleidt het Carmelnetwerk Privacycoördinatoren, waarin elke Carmelschool vertegenwoordigd is. Ons beleidsvoornemen was om via het Netwerk een kaderbesluit AVG vast te stellen, en dit is gerealiseerd. Maar er zijn meer beleidsvoornemens gerealiseerd: het opzetten en uitvoeren van een uniform Carmel privacybeleid en een dataregister, uitvoering van diverse DPIA's en er is een onderzoek uitgevoerd naar de verbetering van onze informatiebeveiliging conform AVG-voorschrift.

Een volgende stap is om onze privacy compliance verder vorm te geven.

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.

3.3.10 *Financieel beleid, resultaten en investeringen*

3.3.10.1. Treasurybeleid

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

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

3. Bij het aantrekken van (langlopende) geldleningen en kasgeldleningen worden offertes opgevraagd bij minimaal drie partijen, waaronder het ministerie van Financiën (de schatkist).
4. Voor de stichting geldt dat overtollige middelen worden geboekt op de rekeningcourantfaciliteit of in de vorm van deposito(s) bij de schatkist. Voor de afzonderlijke instellingen geldt dat ze een beperkt bedrag (€ 20.000,00 per instelling, € 5.000,00 per school) aan mogen houden op de rekeningen die door de scholen van de instellingen zijn geopend bij hun eigen bank.
5. Indien derivaten, leningen of beleggingen worden aangetrokken dan wel uitgezet bij financiële ondernemingen gelden de volgende eisen:
 - a. De financiële onderneming dient gevestigd zijn in een lidstaat;
 - b. De financiële onderneming dient minstens een single A-rating hebben, afgegeven door 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 € 35 miljoen tot maximaal € 17 miljoen te benutten, om voldoende dekkingruimte te houden voor

onverwachte financiële tegenvallers die het niveau van de begroting overstijgen. Vooralsnog is onze liquiditeitspositie echter ruim positief en we verwachten dat dit in de komende jaren ook zo zal blijven.

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

In 2020 had Carmel geen beleggingen en derivaten, evenals voorgaand jaar. Daarnaast heeft Carmel één langlopende lening ad € 240.000, die in 2021 wordt 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 € 43,2 miljoen, waarvan € 38,8 miljoen betrekking heeft op bij bankinstellingen ondergebrachte liquide middelen.

Wij verstrekten een bankgarantie aan de Gemeente Eindhoven voor een bedrag van € 1,4 miljoen. Dit in verband met de uitgevoerde nieuwbouw van het Augustinianum en loopt naar verwachting in 2021 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 2020 bedraagt deze lening € 32.000 met een resterende looptijd van één 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 daarom op geen enkele wijze worden gecontinueerd, nadat deze in 2021 is afgelopen.

Liquiditeitsprognose

De onderstaande in februari 2021 opgestelde meerjarige liquiditeitsprognose geeft het volgende beeld:

Liquiditeitsprognose	ontwikkeling liquiditeit				
	2021	2022	2023	2024	2025
	x € 1.000				
Beginstand bankrekeningen	38.787	16.909	22.825	34.632	32.686
Exploitatieresultaat	-5.728	-668	2.877	132	2.387
Afschrijvingen	17.944	18.263	17.467	19.026	16.629
Mutatie voorzieningen	0	0	0	0	0
Vrijval latente investeringssubsidies	-377	-374	-371	-359	-352
Kasstroom operationele activiteiten	11.839	17.221	19.972	18.800	18.665
Investerings minus bijdragen gemeenten	-27.317	-11.305	-8.165	-20.746	-5.741
Bouwafrekeningen Groenlo en Losser	-6.160	0	0	0	0
Kasstroom investeringen	-33.477	-11.305	-8.165	-20.746	-5.741
Aflossing lening BNG Weth.Beversstraat	-240	0	0	0	0
Kasstroom financieringen	-240	0	0	0	0
Eindstand bankrekeningen	16.909	22.825	34.632	32.686	45.610

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

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

3.3.10.2 Financieel beleid

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

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

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

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

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

Ons Carmelcollectief bestaat uit een drietal deelgebieden, te weten:

- Bestuur en Control
- Bestuursbureau
- Schoolgerelateerd bovenschools

Beleid inzake ontslaguitkeringen

Voor ontslaguitkeringen voeren we een beleid waarbij we alleen in uitzonderlijke gevallen een uitkering verstrekken. In 2020 verstrekten we aan 17 medewerkers in het kader van beëindigingsovereenkomsten een ontslaguitkering, voor een totaalbedrag van € 448.000 (2019: 40 medewerkers, totaal € 818.000). Daarnaast betaalden we in het kader van de wettelijk verplichte transitievergoedingen aan 225 medewerkers een transitievergoeding, met een totaalbedrag van €

801.000. In 2019 bedroeg dit 41 medewerkers, totaal € 1.056.000. De stijging van het aantal medewerkers met een transitievergoeding houdt verband met de invoering van de Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB), waardoor medewerkers met een tijdelijk dienstverband evenveel recht op een transitievergoeding hebben als werknemers met een vast contract. Van de 225 in 2020 uitbetaalde medewerkers in 2020 hadden 183 medewerkers een transitievergoeding die lager was dan € 1.500.

3.3.10.3 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 2019	Waarde Stichting Carmelcollege ultimo 2020	Signaleringswaarde Inspectie van het Onderwijs	Score t.o.v. de signaleringswaarde
1. Solvabiliteit 2 ((eigen vermogen + voorzieningen)/totale passiva)	0,7	0,7	< 0,3	✓
2. Liquiditeit (current ratio), (vlottende activa/kort vreemd vermogen)	0,81	0,82	< 0,75	✓
3. Huisvestingsratio (huisvestingslasten + afschrijvingen gebouwen en terreinen)/totale lasten	0,08	0,08	> 0,10	✓
4. Weerstandsvermogen, (eigen vermogen/totale baten)	0,33	0,34	< 0,05	✓
5. Rentabiliteit (resultaat/totale baten)	3-jarig: 0,02 2-jarig: 0,02 1-jarig: 0,02	3-jarig: 0,01 2-jarig: 0,01 1-jarig: 0,00	3-jarig: < 0 2-jarig: < -0,05 1-jarig: < -0,10	✓
6. Signaleringswaarde mogelijk bovenmatig eigen vermogen	n.v.t.	€ 115.309.000	> € 179.780.000	✓

Op balansdatum 2020 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 2020 hebben we geen langlopende schulden. Het maximale rekening-courantkrediet bij schatkistbankieren bedraagt 10% van de totale Rijksbijdragen, wat voor ons neerkomt op circa € 35 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 2020 positief ontwikkeld, zoals kan worden afgelezen in [hoofdstuk 3](#) van de jaarrekening. De belangrijkste oorzaken hiervoor is het feit dat in 2020 een deel van de geplande onderhouds- en vervangingsinvesteringen vanwege de Covid-19 pandemie zijn uitgesteld. Per saldo is er een positieve kasstroom van € 8.481.000 gerealiseerd, waardoor het saldo liquide middelen ultimo 2020 € 38.820.000 bedraagt. Verwacht wordt dat de uitgestelde investeringen in de komende jaren alsnog uitgevoerd gaan worden; dit komt tot uitdrukking in de in paragraaf 4.3.4.

opgenomen [prognosebalans](#), waar in 2021 de boekwaarde van de materiële vaste activa stijgt met circa € 10 miljoen. Onze externe financieringsbehoefte zal echter de komende jaren naar verwachting nihil zijn, omdat wij verwachten alle geplande exploitatie-uitgaven en investeringen geheel uit eigen middelen te kunnen financieren. Dit wordt mede veroorzaakt door het zorgvuldig afwegen en prioriteren van onderhouds- en overige investeringen. Hierdoor zal onze liquiditeits- en solvabiliteitspositie onverminderd gezond blijven.

Exploitatie

De staat van baten en lasten over 2020 kan als volgt worden samengevat:

Over 2020 behaalden we een negatief resultaat van € 1.620.000 (2019: positief € 7.527.000), wat beter is dan het begrote resultaat van negatief € 2.357.000. Uitgedrukt in een percentage bedraagt het exploitatieresultaat over 2020 -0,5% van de totale baten. Een nadere analyse van het exploitatieresultaat is op de volgende pagina's weergegeven.

		2020				2019		Verschil
		exploitatie		begroting		exploitatie		
x € 1.000,-								
3. Baten								
3.1	Rijksbijdragen	325.389	97,0%	315.344	96,3%	339.148	96,2%	-13.759
3.2	Ov. Overheidsbijdragen en -subsidies	411	0,1%	361	0,1%	428	0,1%	-17
3.5	Overige baten	9.698	2,9%	11.775	3,6%	12.928	3,7%	-3.230
Totaal baten		335.499	100,0%	327.480	100,0%	352.504	100,0%	-17.006
4. Lasten								
4.1	Personele lasten	-268.124	-79,9%	-255.438	-78,0%	-263.831	-74,8%	-4.292
4.2	Afschrijvingen	-17.540	-5,2%	-17.901	-5,5%	-18.041	-5,1%	500
4.3	Huisvestingslasten	-16.920	-5,0%	-17.075	-5,2%	-16.791	-4,8%	-129
4.4	Overige lasten	-34.109	-10,2%	-39.311	-12,0%	-46.081	-13,1%	11.973
Totaal lasten		-336.693	-100,4%	-329.725	-100,7%	-344.744	-97,8%	8.052
Saldo baten en lasten		-1.194	-0,4%	-2.245	-0,7%	7.760	2,2%	-8.954
5. Financiële baten en lasten								
5.1	Financiële baten	2	0,0%	0	0,0%	109	0,0%	-108
5.4	Overige opbrengsten effecten	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0
5.5	Financiële lasten	-428	-0,1%	-112	0,0%	-342	-0,1%	-86
Totaal financiële baten en lasten		-426	-0,1%	-112	0,0%	-233	-0,1%	-193
Exploitatieresultaat		-1.620	-0,5%	-2.357	-0,7%	7.527	2,1%	-9.147

Het over 2020 gerealiseerde exploitatieresultaat valt uiteen in twee onderdelen, te weten:

Exploitatie	Werkelijk	Begroting	Afwijking
	x € 1.000,-		
Carmelinstellingen	-2.199	-2.102	98
Bovenschools	579	-255	-834
Totaal Stichting Carmelcollege	-1.620	-2.357	-737

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 2020			-2.102
Baten			
Rijksbijdragen	10.210		
Ov. Overheidsbijdragen en -subsidies	-138		
Overige baten	-2.349	7.723	
Lasten			
Loonkosten eigen personeel	-11.315		
Loonkosten derden	-1.660		
Overige personele lasten	1.145	-11.830	
Afschrijvingen	258		
Huisvestingslasten	-178		
Overige lasten	4.234	4.314	
Financieel resultaat		-304	
Totale afwijking ten opzichte van de begroting			-98
Exploitatie 2020 Carmelinstellingen			-2.199

Rijksbijdragen

De positieve afwijking op de begrote Rijksbijdragen wordt in hoge mate bepaald door de verhoging van de personele lumpsumvergoeding in het kader van de nieuwe Cao 2020 ad € 7,2 miljoen. Daarnaast is onder andere ook de materiële lumpsumvergoeding verhoogd (€ 0,6 miljoen) en waren de baten voor Passend Onderwijs hoger dan begroot (€ 1,4 miljoen).

Overige baten

De lager dan begrote overige baten betreffen met name de lagere baten ouderbijdragen (-/- € 3,3 mln) als gevolg van het vanwege de Covid 19-pandemie uitstellen of annuleren van activiteiten waarvoor een bijdrage aan ouders was gevraagd. Doordat ook de bestedingen vanuit deze ouderbijdragen lager zijn uitgekomen (€ 3,0 mln) is de netto impact van deze post op het exploitatieresultaat beperkt gebleven tot -/- € 0,3 miljoen.

Doordat de overige baten door de Carmelscholen altijd voorzichtig worden begroot, is op overige inkomsten een positieve afwijking ten opzichte van de begroting van circa € 1 miljoen gerealiseerd.

Personele lasten

Voor de Carmelinstellingen geldt dat de hogere loonkosten van het eigen personeel hoofdzakelijk (€ 7,3 miljoen) worden veroorzaakt door de effecten van de nieuwe CAO VO 2020, waarin naast een loonsverhoging van 2,75% vanaf maart 2020 tevens een éénmalige uitkering was opgenomen.

Het restant van de begrotingsoverschrijding wordt verklaard door een hogere reguliere formatie-inzet, hogere vervanging vanuit eigen formatie (€ 2,9 miljoen) en hogere inhuur derden (€ 1,7 miljoen). Deze extra inzet houdt verband met de effecten van de Covid-19 pandemie, waarvoor ten dele ook aanvullende Rijksbekostiging is ontvangen, alsmede inzet van een deel van de in 2019 ontvangen werkdrukmiddelen en inzet door medewerkers in de verschillende projecten voor Sterk Techniekonderwijs.

Het voor 2020 begrote scholingsbudget is, mede vanwege de Coronacrisis, niet volledig ingezet waardoor deze kosten € 0,7 miljoen onder de begroting bleven. Om dezelfde reden zijn ook de overige personele kosten circa € 0,4 miljoen achtergebleven op de begroting.

Overige lasten

Vanwege de Coronapandemie is het investeringsvolume in 2020 lager uitgekomen dan begroot; hierdoor bleven de afschrijvingskosten in het verslagjaar € 0,3 miljoen achter bij de begroting.

De huisvestingskosten waren hoger dan begroot, mede vanwege extra schoonmaak en aanschaf van hygiëne-artikelen.

De lager dan begrote overige lasten worden voor ca. € 3 miljoen veroorzaakt door de reeds genoemde geannuleerde leerlingactiviteiten die via ouderbijdragen worden bekostigd. Ook de kosten van leermiddelen en les- en verbruiksmaterialen kwamen € 1,3 miljoen lager uit dan begroot, vanwege de tijdelijke lockdown en het afstandsonderwijs. Ook overige in deze rubriek verantwoorde posten kwamen veelal lager uit dan begroot.

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 2020			-255
Baten			
Rijksbijdragen	-165		
Ov. Overheidsbijdragen en -subsidies	189		
Overige baten	272		
		296	
Lasten			
Loonkosten eigen personeel	-302		
Loonkosten derden	-71		
Overige personele lasten	-481		
		-855	
Afschrijvingen	103		
Huisvestingslasten	333		
Overige lasten	968		
		1.404	
Financieel resultaat		-11	
Totale afwijking ten opzichte van de begroting			834
Exploitatie 2020 bovenschools			579

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

De hoger dan begrote loonkosten betroffen enerzijds meer boventallig personeel en uitbetaalde transitievergoedingen; daartegenover stond een voordeel wegens niet ingevulde vacatures op het Bestuursbureau. De hoge Overige personele lasten betreffen grotendeels de vorming van de wettelijk verplichte voorziening voor uit te betalen zwangerschaps- en bevallingsverlof, alsmede overige aanpassingen in de personele voorzieningen.

De afschrijvings- en huisvestingskosten zijn lager dan begroot vanwege uitgesteld gebouwonderhoud vanwege de beperkte gebouwbeschikbaarheid door de Corona-crisis. De lager dan begrote Overige lasten betreffen enerzijds meevallende kosten van projecten, ICT-infrastructuur en vergaderingen, terwijl anderzijds de advieskosten hoger waren dan begroot. Daarnaast waren de interne afdrachten door instellingen aan het bovenschoolse Carmelcollectief vanwege de hogere Rijksbijdragen hoger dan begroot.

Balans 2020

Onze balans kan als volgt worden samengevat:

Balans (na resultaatbestemming)			
	31-dec-20	31-dec-19	Mutatie
	x € 1.000,-		
1.1 Immateriële vaste activa	329	379	-50
1.2 Materiële vaste activa	153.268	155.207	-1.938
1.3 Financiële vaste activa	214	247	-33
1.5 Vorderingen	4.127	20.100	-15.973
1.7 Liquide middelen	38.820	30.339	8.481
	196.758	206.272	-9.514
2.1 Eigen vermogen	115.309	116.930	-1.620
2.2 Voorzieningen	29.341	26.721	2.621
2.3 Langlopende schulden	0	240	-240
2.4 Kortlopende schulden	52.108	62.382	-10.274
	196.758	206.272	-9.514

De investeringen in Materiële vaste activa zijn, met name vanwege de Covid-19 pandemie, in het verslagjaar € 9,2 miljoen lager uitgekomen dan begroot. Dit betreft zowel investeringen in gebouwen en installaties (€ 5,4 miljoen), als investeringen in inventaris (€ 1,8 miljoen) en in ICT (€ 2,0 miljoen). Door dit lage investeringsniveau is de boekwaarde van de materiële vaste activa ten opzichte van eind 2019 met € 1,9 miljoen gedaald. Voor een nadere specificatie van deze post wordt verwezen naar het in hoofdstuk 5 van de Jaarrekening opgenomen [verloopoverzicht van de materiële vaste activa](#).

De fors gedaalde vorderingen houden verband met de financiële afwikkeling van een tweetal nieuwbouwprojecten van schoolgebouwen, waarin Carmel totaal € 13,6 miljoen had voorgefinancierd. Daarnaast zijn ultimo 2020 de vorderingen uit hoofde van ouderbijdragen lager dan begroot, vanwege het lagere activiteitenniveau vanwege Corona.

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 toename van de voorzieningen komt voort uit de toename van de voorzieningen voor duurzame inzetbaarheid (€ 2,0 miljoen), werkloosheidsuitkeringen (€ 0,4 miljoen), langdurig zieken (€ 0,6 miljoen) en jubilea (€ 0,4 miljoen), de vorming van een nieuwe voorziening voor bevallings- en zwangerschapsverlof (€ 0,8 miljoen), alsmede een daling in de voorziening WGA/WIA van € 1,6 miljoen

De daling van de kortlopende schulden betreft met name de aflossing van een kortlopende bancaire lening ad € 10,6 miljoen in het kader van de hiervoor reeds genoemde aflopende voorfinanciering van een gerealiseerd nieuwbouwproject.

De daling van het Eigen Vermogen betreft het in 2020 het gerealiseerde exploitatieresultaat. Het verloop van het Eigen Vermogen is als volgt:

Eigen vermogen	vermogen 31 dec. 2019	Resultaat	vermogen 31 dec. 2020
	x € 1.000,-		
Carmelinstellingen	67.296	-2.199	65.097
Bovenschools	48.013	579	48.592
Eigen vermogen	116.930	-1.620	115.309

Kwaliteit en ontwikkeling van het Eigen Vermogen

Na verwerking van het exploitatieresultaat over 2020 ad -/- € 1.620.000 bedraagt ons Eigen Vermogen ultimo 2020 € 115.309.000. De hierin opgenomen Bestemmingsreserves Werkdrukvermindering, ultimo 2020 groot € 4.516.000, zal in 2021 en 2022 worden ingezet. Deze bestemmingsreserve bedroeg oorspronkelijk € 5.621.000 en is in 2020 voor € 1.105.000 benut.

Vanuit het risicomanagementproject is bepaald dat de minimale omvang van het Eigen Vermogen € 39,3 miljoen dient te bedragen. Voor de jaren 2021-2025 houden we rekening met begrote exploitatieresultaten ad negatief € 1,0 miljoen. Na verwerking van deze exploitatieresultaten, besteding van de Bestemmingsreserve en na aftrek van het risicodragend kapitaal bedraagt het vrij besteedbaar Eigen Vermogen circa € 70,5 miljoen (€ 115,3 miljoen - € 1,0 miljoen - € 4,5 miljoen - € 39,3 miljoen).

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

Ook het feit dat ons Eigen vermogen ad € 115 miljoen aanzienlijk lager ligt dan de door de Inspectie van het Onderwijs bepaalde signaleringswaarde voor mogelijk bovenmatig Eigen vermogen ad € 180 miljoen geeft aan dat we ons eigen vermogen niet oppotten.

Ons investeringsniveau van de achterliggende jaren vertaalt zich in een relatief lage liquiditeit; ultimo 2020 beschikken we over € 38,8 miljoen aan liquide middelen. Het komende jaar verwachten wij een relatief forse daling van de liquiditeit, vanwege het voor 2021 begrote exploitatietekort en het inhaaleffect van in 2020 uitgestelde investeringen; in de jaren daarna zal weer geleidelijke verbetering van onze liquiditeitspositie optreden.

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 voor een aantal jaren zullen 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.

3.4 Continuïteitsparagraaf (RJO)

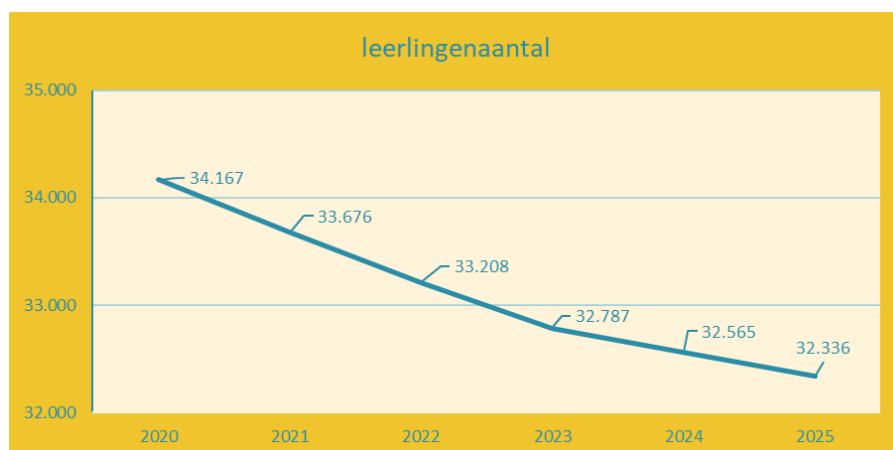
In een bijlage bij de Regeling jaarverslaggeving onderwijs is een verplichte gegevensset voor de zogenaamde 'Continuïteitsparagraaf' gedefinieerd. Wij leggen met deze Continuïteitsparagraaf verantwoording af over een aantal specifieke onderwerpen. Enkele van deze onderwerpen behandelen we op een andere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

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

3.4.1 Aantallen leerlingen (onderdeel A1 uit de continuïteitsparagraaf)

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

Ontwikkeling leerlingaantallen Carmelinstellingen					
Instelling	okt 2021	okt 2022	okt 2023	okt 2024	okt 2025
aantallen per 1 oktober					
Augustinianum	1.292	1.225	1.091	1.041	1.010
Bonhoeffer College	4.120	4.089	4.145	4.210	4.244
Carmel College Salland	2.435	2.405	2.352	2.310	2.277
Carmelcollege Emmen	1.315	1.267	1.236	1.280	1.282
Carmelcollege Gouda	1.785	1.840	1.874	1.820	1.820
Etty Hillesum Lyceum	4.619	4.562	4.509	4.509	4.519
Het Hooghuis	4.407	4.340	4.326	4.308	4.308
Maartenscollege	995	1.011	1.017	1.025	1.032
Marianum	1.560	1.555	1.530	1.462	1.411
Scholengroep Carmel Hengelo	3.953	3.933	3.907	3.907	3.907
Twents Carmel College	4.610	4.482	4.362	4.264	4.128
Canisius	1.466	1.397	1.361	1.352	1.321
Pius X College	1.119	1.102	1.077	1.077	1.077
Totaal instellingen	33.676	33.208	32.787	32.565	32.336



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

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

Formatie per functiecategorie	Realisatie	Begroting				Doorkijk	
	okt 2020	okt 2021	okt 2022	okt 2023	okt 2024	okt 2025	
	aantal fte						
OP	2.126,8	2.044,5	1.978,1	1.942,9	1.917,6	1.898,9	
OOP primair	326,5	313,0	300,8	298,9	296,8	296,8	
Onderwijs proces (excl. vervanging)	2.453,2	2.357,5	2.278,9	2.241,8	2.214,3	2.195,7	
Directie	177,6	168,4	166,6	165,6	161,4	161,0	
OOP overig	522,7	519,0	504,7	494,9	486,9	484,5	
Overhead (excl. vervanging)	700,3	687,4	671,3	660,5	648,3	645,5	
Vervanging	78,8	79,3	79,1	78,2	78,0	78,1	
Stichting Carmelcollege	3.232,3	3.124,3	3.029,3	2.980,4	2.940,7	2.919,3	

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

Formatie per functiecategorie	Realisatie	Begroting				Doorkijk	
	okt-20	okt-21	okt-22	okt-23	okt-24	okt-25	
	in percentage van totaal						
OP	65,8%	65,4%	65,3%	65,2%	65,2%	65,0%	
OOP primair	10,1%	10,0%	9,9%	10,0%	10,1%	10,2%	
Onderwijs proces (excl. vervanging)	75,9%	75,5%	75,2%	75,2%	75,3%	75,2%	
Directie	5,5%	5,4%	5,5%	5,6%	5,5%	5,5%	
OOP overig	16,2%	16,6%	16,7%	16,6%	16,6%	16,6%	
Overhead (excl. vervanging)	21,7%	22,0%	22,2%	22,2%	22,0%	22,1%	
Vervanging	2,4%	2,5%	2,6%	2,6%	2,7%	2,7%	
Stichting Carmelcollege	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

Deze tabel maakt zichtbaar dat het aandeel medewerkers dat rechtstreeks betrokken is bij het onderwijsproces in 2021 en 2022 licht daalt, maar daarna stabiliseert. We proberen daarbij om het onderwijspersoneel zoveel mogelijk werk- en ontwikkelruimte te geven door middel van een efficiënte inzet van OOP-medewerkers.

Aantal fte per 100 leerlingen	Realisatie	Begroting				Doorkijk	
	okt-20	okt-21	okt-22	okt-23	okt-24	okt-25	
	aantal fte						
Onderwijsproces	7,19	7,01	6,88	6,85	6,82	6,80	
overhead carmelinstellingen	1,80	1,72	1,70	1,69	1,67	1,67	
Totaal Carmelinstellingen	8,98	8,73	8,58	8,54	8,49	8,47	
Overhead carmelcollectief	0,27	0,33	0,33	0,33	0,33	0,34	
Stichting Carmelcollege	9,25	9,07	8,91	8,88	8,81	8,81	

Vanwege de voortdurende leerlingendaling wordt de druk van de vaste kosten op de totale exploitatie steeds groter. Immers, de afschrijvings-, huisvestings- en overige kosten dalen niet automatisch mee nu het leerlingenaantal krimpt. Door de komende jaren strak te sturen op de huisvestingskosten proberen we deze druk tot een minimum te beperken. De hierboven weergegeven tabel die de personele bezetting per 100 leerlingen weergeeft maakt duidelijk dat de toenemende druk van de vaste lasten de eerstkomende jaren nog zal leiden tot een lichte afname van de in te zetten formatie per 100 leerlingen; daarna zal het effect van de strakke sturing op onze huisvestingskosten deze dalende trend ombuigen.

3.4.3 Meerjarenbegroting (onderdeel A2 uit de Continuïteitsparagraaf)

Balans (in € 1.000)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	x € 1.000,-					
Vaste activa						
Immateriële vaste activa	329	279	229	179	129	79
Materiële vaste activa	153.268	162.640	155.683	146.381	148.100	137.212
Financiële vaste activa	214	182	182	182	182	182
Totaal vaste activa	153.811	163.101	156.094	146.742	148.411	137.473
Vlottende activa						
Vorderingen	4.127	4.127	4.127	4.127	4.127	4.127
Liquide middelen	38.820	16.906	22.825	34.632	32.686	45.610
Totaal vlottende activa	42.947	21.033	26.952	38.759	36.813	49.737
Totaal activa	196.758	184.134	183.046	185.501	185.224	187.210
Eigen vermogen						
Algemene reserves	110.793	107.995	108.913	111.790	111.922	114.309
Bestemmingsreserves publiek	4.516	1.586	0	0	0	0
Bestemmingsreserves privaat	0	0	0	0	0	0
Totaal eigen vermogen	115.309	109.581	108.913	111.790	111.922	114.309
Voorzieningen	29.341	29.341	29.341	29.341	29.341	29.341
Langlopende schulden	0	0	0	0	0	0
Kortlopende schulden	52.108	45.212	44.792	44.369	43.961	43.560
Totaal passiva	196.758	184.134	183.046	185.501	185.224	187.210

Deze prognosebalans is ontleend aan de in deze jaarrekening opgenomen balans per 31 december 2020 en de in december 2020 opgestelde meerjarenbegroting 2021-2025.

Uit deze balans blijkt dat de materiële vaste activa naar verwachting in 2021 zullen toenemen vanwege de eerder genoemde inhaalslag op in 2020 achtergebleven investeringen; daarna verwachten wij een gestage daling vanwege strakke sturing op huisvestingskosten.

De komende jaren verwachten wij een stabiel niveau van de vorderingen per balansdatum; de liquide middelen zullen, na een daling in 2021 een stijgende lijn kennen. Het Eigen vermogen zal door de jaren heen redelijk constant blijven, vanwege ons streven naar een voortdurende nul-exploitatie.

In november 2019 ontving Carmel extra middelen in het kader van het convenant 'Aanpak Lerarentekort'. Alle Carmelinstellingen hebben vervolgens een bestedingsplan opgesteld waarin detailmaatregelen zijn benoemd die passend zijn voor de aanpak van de lokaal gesignaleerde problematiek. Deze bestedingsplannen zijn besproken met de Medezeggenschapsraden en goedgekeurd door het College van Bestuur. De besteding van deze middelen vindt, op basis van deze bestedingsplannen plaats in de jaren 2020 t/m 2022. Van de totaal ontvangen middelen ad € 5,6 miljoen is in het verslagjaar 2020 € 1,1 miljoen besteed; het resterende deel is in de vorm van een Bestemmingsreserve onder het Eigen vermogen verantwoord en zal de komende jaren worden besteed.

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

De kortlopende schulden zullen naar verwachting in 2021 dalen vanwege afrekening reeds afgeronde bouwtrajecten; daarna zal deze post een stabiel beeld te zien geven.

Staat van baten en lasten (in € 1.000)

	Realisatie	Begroting			Doorkijk	
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	x € 1.000,-					
Baten						
Rijksbijdragen	325.389	317.295	311.495	306.988	301.725	298.996
Ov. overheidsbijdragen	411	711	672	652	739	739
Overige baten	9.698	11.623	12.142	12.204	12.081	12.038
	335.499	329.629	324.309	319.844	314.545	311.774
Lasten						
Personele lasten	-268.124	-264.980	-254.938	-249.111	-245.427	-243.511
Afschrijvingen	-17.540	-17.944	-18.263	-17.467	-19.026	-16.629
Huisvestingslasten	-16.920	-16.748	-16.377	-15.481	-15.399	-14.752
Overige lasten	-34.109	-35.582	-35.305	-34.814	-34.467	-34.401
	-336.693	-335.255	-324.882	-316.873	-314.319	-309.293
Saldo baten en lasten	-1.194	-5.626	-574	2.971	226	2.481
Financieel resultaat	-426	-102	-94	-94	-94	-94
Exploitatieresultaat	-1.620	-5.728	-668	2.877	132	2.387

De samenstelling van ons leerlingenbestand wijzigt, onze leerlingenaantallen dalen. Daardoor dalen ook de Rijksbijdragen. We willen hierbij wel aantekenen dat het Ministerie van OCW voor het voorjaar van 2021 aanzienlijke steunpakketten heeft aangekondigd. Deze extra middelen zullen onze scholen hun leerlingen in staat moeten stellen eventuele leerachterstanden weer in te lopen. We hebben deze gelden niet in het bovenstaand overzicht verwerkt.

We moeten de aard en omvang van onze formatie steeds laten meebewegen met de middelen die de scholen beschikbaar hebben. In de goedgekeurde meerjarenbegroting hebben we een daling van de formatie voorzien die in lijn blijft met de daling van de Rijksbijdragen. Doordat we kunnen rekenen op extra middelen, zal de daling van formatie in de praktijk minder fors kunnen zijn. Nog steeds moeten we dan wel waakzaam blijven. Het vraagt zeker stuurmanskunst om, als extra middelen wegvallen, structurele exploitatieverliezen te voorkomen.

Dat wordt nog een uitdaging, zeker als we ons onderwijs meer willen afstemmen op de maat van de leerling zelf.

Daarnaast zullen we veel aandacht moeten schenken aan onze huisvesting. De kosten die met huisvesting gepaard gaan, staan logischerwijs onder druk vanwege de daling van het aantal leerlingen. De praktijk leert dan dat 'normatieve' leegstand verspreid over bijna al onze leslocaties optreedt. Hierdoor is gewoonweg sluiten van (delen van) gebouwen lang niet altijd logisch. Inmiddels kunnen we voor al onze scholen beschikken over een Strategisch Huisvestingsplan. Met deze plannen als basis zoeken we in 2021 en daarna steeds verder naar verstandige ratio's voor Carmelbreed huisvestingsbeleid.

3.5 Risicomanagement

3.5.1 *Risicoprofiel (onderdeel B1 uit de Continuïteitsparagraaf)*

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

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

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

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

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 om op adequate wijze sturing te geven aan de realisatie van het geformuleerde beleid.

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

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

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

Het mandaat voor de meeste beslissingen ligt meestal bij de leiding van de individuele instellingen, bijvoorbeeld over personeelsmutaties. De registratie van veel processen (personeels- en salarisadministratie, financiële administratie en verslaglegging, betalingsverkeer) sturen we echter centraal aan, waarbij we zoveel mogelijk Carmelbreed uniforme werkwijzen en systemen hanteren, zonder daarbij de specifieke lokale context uit het oog te verliezen. Veel inkopen verlopen via overkoepelende raamovereenkomsten, waarbinnen de schoolleiding de ruimte heeft om keuzes te maken.

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

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

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

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

3.5.2.1 Benodigd weerstandvermogen

Op basis van statistische analyses (Monte-Carlo methode) is bepaald dat een weerstandsvermogen van circa € 39,3 miljoen aangehouden dient te worden (vorig jaar: € 41,0 miljoen). Dit bedrag is met 95% zekerheid toereikend om de risico's die door ons zijn geïdentificeerd te kunnen dekken, als deze risico's zich voordoen met de gemiddelde omvang die bij deze risico's is ingeschat.

3.5.2.2 Benodigd risicovermogen

In ons risicomanagement zetten we al geruime tijd het benodigde weerstandsvermogen af tegen het vrij beschikbare eigen vermogen. Ultimo 2020 bedraagt ons eigen vermogen circa € 115 miljoen, terwijl het minimaal benodigde risicovermogen 'slechts' € 39,3 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 meerjaren liquiditeitsplanning geeft aan dat we de komende jaren een structureel positieve bankstand kunnen verwachten (ultimo 2021 het laagste punt, te weten circa € 17 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 € 35 miljoen), is duidelijk dat we onze Stichting financieel gezond kunnen noemen. Gelijktijdig moeten we melden dat de komende jaren van leerlingendaling een forse druk zetten op de exploitatieresultaten van de organisatie, dus strakke financiële beheersing en het inperken van risico's zijn absolute voorwaarden om onze financiële gezondheid ook de komende jaren te kunnen behouden.

3.5.2.3 Risico-inventarisatie

De risico-inventarisatie die vanuit de verschillende Carmelinstellingen in het schooljaar 2019/2020 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. Onvoldoende kunnen anticiperen op de leerlingendaling tot 2032;
3. Onvoldoende kunnen inspelen op afnemende formatiebehoefte na het wegvallen van de additionele gelden in het kader van Covid-19;
4. Strategische personeelsrisico's bij het onderwijzend personeel;
5. Persoonlijk/eigentijds/veilig onderwijs komt niet van de grond;
6. Sluiting van locatie/instelling;
7. Kosten secundaire processen onvoldoende flexibel;
8. Overdracht locatie(s) in verband met structurele exploitatietekorten;
9. Te lage inschatting van de risico's door de schoolinstellingen;
10. Onvoldoende functionerende medewerkers;

De eerste vijf risico's, die tezamen circa 40,5% van het hierboven genoemde benodigde weerstandsvermogen van ruim € 39,3 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. Onvoldoende kunnen anticiperen op de leerlingendaling 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 gebouwconcepten (die leegstand moeten voorkomen) en in het laten mee dalen van de kosten van indirecte personeelsformatie en overige vaste kosten. Onze programmalijnen 'Toekomstbestendig Onderwijs' en

'Toekomstbestendige Bedrijfsvoering' willen op de ontwikkelingen anticiperen. 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 mee dalen van indirecte personeelsformatie en overige vaste kosten, waardoor de exploitatie nog verder onder druk komt te staan.

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

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

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

Mede vanwege het feit dat de extra toegezegde middelen grotendeels nog niet in onze meerjarenbegroting verwerkt konden worden, omdat ze op dat moment nog niet bekend waren, houden we in onze risico-inventarisatie terdege rekening met de kans op frictiekosten bij het wegvallen van deze extra middelen.

4. Strategische personeelsrisico's bij het onderwijzend personeel

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

5. Persoonlijk/eigentijds/veilig onderwijs komt onvoldoende van de grond

In de visie van Stichting Carmelcollege, die onder meer is vastgelegd in Koers 2025, is onderwijs meer dan alleen voldoen aan kwalificatienormen van de onderwijsinspectie. Wij beogen onze leerlingen breed te vormen, opdat zij na hun opleiding goed hun weg kunnen vinden in de maatschappij. Denk daarbij aan het doorontwikkelen van gepersonaliseerd leren en het optimaal toepassen van ICT in ons onderwijs.

Dit vergt logischerwijs van ons dat wij onze docenten maximaal equiperen voor deze beleidsdoelen, waarbij zij tot veel meer in staat moeten zijn dan het enkel overbrengen van lesstof. Investeren in opleiding en coaching van medewerkers en in doorontwikkeling van lesmethoden is dan ook een wezenlijk onderdeel van onze koers. Voeg daaraan toe de toenemende druk om leerlingen vooral cognitief op een zo hoog mogelijk niveau te krijgen en het moge duidelijk zijn dat we op dit vlak voor een forse uitdaging staan, waarbij het risico bestaat dat we niet geheel kunnen voldoen aan onze hoge ambities.

3.5.3 *Risico's als gevolg van het Coronavirus*

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

Daar waar mogelijk nemen we risicobeperkende maatregelen, bijvoorbeeld door in onze inkoopcontracten nadrukkelijker rekening te houden met het niet afnemen van leveringen en diensten vanwege Corona en door het in stand houden van een intern 'crisisteam', dat in hoge frequentie de scholen ondersteunt met het aanpassen van de dagelijkse gang van zaken aan de steeds wisselende actualiteit.

4. Jaarrekening 2020

1. Balans

(na resultaatbestemming)

		Balans	
		31-dec-20	31-dec-19
		x € 1.000,-	
1. Activa			
Vaste activa			
1.1	Immateriële vaste activa	329	379
1.2	Materiële vaste activa	153.268	155.207
1.3	Financiële vaste activa	214	247
		153.812	155.833
Vlottende activa			
1.4	Vorraden	0	0
1.5	Vorderingen	4.127	20.100
1.6	Effecten	0	0
1.7	Liquide middelen	38.820	30.339
		42.947	50.439
		196.758	206.272
2. Passiva			
2.1	Eigen vermogen	115.309	116.930
2.2	Voorzieningen	29.341	26.721
2.3	Langlopende schulden	0	240
2.4	Kortlopende schulden	52.108	62.382
		81.449	89.342
		196.758	206.272

2. Staat van baten en lasten

	2020		2019
	exploitatie	begroting	exploitatie
x € 1.000,-			
3. Baten			
3.1 Rijksbijdragen	325.389	315.344	339.148
3.2 Ov. Overheidsbijdragen en -subsidies	411	361	428
3.5 Overige baten	9.698	11.775	12.928
Totaal baten	335.499	327.480	352.504
4. Lasten			
4.1 Personele lasten	-268.124	-255.438	-263.831
4.2 Afschrijvingen	-17.540	-17.901	-18.041
4.3 Huisvestingslasten	-16.920	-17.075	-16.791
4.4 Overige lasten	-34.109	-39.311	-46.081
Totaal lasten	-336.693	-329.725	-344.744
Saldo baten en lasten	-1.194	-2.245	7.760
5. Financiële baten en lasten			
5.1 Financiële baten	2	0	109
5.4 Overige opbrengsten effecten	0	0	0
5.5 Financiële lasten	-428	-112	-342
Totaal financiële baten en lasten	-426	-112	-233
Nettoresultaat	-1.620	-2.357	7.527

Ten gunste/laste van:

Bestemmingsreserves	-3.067	0	7.584
Algemene reserves	1.447	-2.357	-56
	-1.620	-2.357	7.527

3. Kasstroomoverzicht

	2020	2019
	x € 1.000,-	
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo baten en lasten	-1.194	7.760
Aanpassingen voor		
Afschrijvingen	17.540	18.041
Mutaties voorzieningen	2.621	2.512
Verandering in vlottende middelen		
Vorraden	0	0
Vorderingen	15.973	4.619
Kortlopende schulden	-8.822	-1.987
<i>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</i>	<i>26.118</i>	<i>30.945</i>
Ontvangen interest	2	109
Betaalde interest	-428	-342
Betaalde vennootschapsbelasting	0	0
<i>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</i>	<i>25.692</i>	<i>30.712</i>
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings in materiële vaste activa	-17.004	-19.756
Desinvesteringen in materiële vaste activa	0	100
Investerings in immateriële vaste activa	0	0
Desinvesteringen 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>-16.972</i>	<i>-19.623</i>
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Nieuw opgenomen leningen	0	0
Aflossing langlopende schulden	-240	-240
<i>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</i>	<i>-240</i>	<i>-240</i>
Mutatie liquide middelen	8.481	10.849
Beginstand liquide middelen	30.339	19.490
Mutatie liquide middelen	8.481	10.849
Eindstand liquide middelen	38.820	30.339

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 2020 tot en met 31 december 2020.

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

De jaarrekening is vastgesteld door het College van Bestuur en goedgekeurd door de Raad van Toezicht op 16 juni 2021.

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

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

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

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

Ter verbetering van het inzicht is in 2020 de onderverdeling van de exploitatiepost Personele lasten licht gewijzigd, waarbij ook de vergelijkende cijfers over 2019 zijn aangepast. Deze gewijzigde indeling heeft geen impact op de hoogte van het resultaat en het eigen vermogen.

4.2 Activiteiten

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

4.3 Continuïteit

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

4.4 Gebruik van schattingen

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

4.5 Consolidatie

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

4.6 Salderen

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

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

4.7 Financiële instrumenten

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

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

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

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

4.7.1 Handelsportefeuille (effecten en obligaties)

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

4.7.2 Verstrekte leningen en overige vorderingen

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

4.7.3 Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen

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

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

4.8 Waardering van activa en passiva

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

4.8.1 Immateriële vaste activa

Een immaterieel vast actief wordt in de balans opgenomen als:

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

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

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

4.8.2 Materiële vaste activa

4.8.2.1 Algemeen

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

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

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

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

4.8.2.2 Bijzondere waardeverminderingen

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

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

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

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

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

4.8.3 Financiële vaste activa

4.8.3.1 Algemeen

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

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 waardevermindingsverlies 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 waardevermindingsverliezen onder de (geamortiseerde) kostprijs van de beleggingen in effecten die tegen reële waarde worden gewaardeerd, met verwerking van waardenwijzigingen in het Eigen Vermogen, worden direct ten laste van de staat van baten en lasten verantwoord.

Als in een latere periode het actief, onderhevig aan een bijzondere waardevermindering, stijgt en het herstel objectief in verband kan worden gebracht met een gebeurtenis die plaatsvond na de opname van het bijzondere 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 beperkte bestedingsmogelijkheid door de organisatie is aangebracht, dan is het op deze manier afgezonderde deel van het Eigen Vermogen aangeduid als bestemmingsreserve. Indien de beperkte 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. De gehanteerde disconteringsvoet is 0,5% (2019: idem); de toekomstige salarisstijging is ingerekend op 1,25% per jaar (2019: idem).

4.8.7.2 Voorzieningen WGA en wachtgeld

In het kader van het eigen risicodragerschap van Stichting Carmelcollege zijn per balansdatum voorzieningen getroffen voor de verwachte toekomstige uitkeringsverplichtingen aan Carmelmedewerkers inzake WGA en wachtgeld. De gehanteerde disconteringsvoet is 0,5% (2019: idem); de toekomstige salarisstijging is ingerekend op 1,25% per jaar (2019: idem).

4.8.7.3 Voorziening langdurig zieken

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

4.8.7.4 Voorziening duurzame inzetbaarheid

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

4.8.7.5 Voorziening zwangerschaps- en bevallingsverlof

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

4.8.8 Langlopende schulden

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

4.8.9 Kortlopende schulden

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

Overlopende passiva betreffen vooruit ontvangen bedragen (waaronder 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 informatieververschaffingsdoeleinden 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 2020 93,2% (2019: 95,8%), wat boven de kritische dekkingsgraad ligt waarop pensioenen aangepast dienen te worden, zijnde 90%.

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

4.9.8 Rente

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

4.10 Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

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

5.Toelichting op de onderscheiden posten van de balans

1.1.1 Immateriële vaste activa

Immateriële vaste activa	Ontwikkelingskosten	Rechten & vergoedingen	Goodwill	Vooruitbetaalingen	Totaal
	x € 1.000,-				
Aanschafwaarde 31 december 2019	0	1.000	0	0	1.000
Afschrijving t/m 2019	0	-621	0	0	-621
Boekwaarde 1 januari 2020	0	379	0	0	379
Investerings 2020					0
Overboekingen:					
Aanschafwaarde					0
Cumulatieve afschrijving					0
Desinvesteringen 2020:					
Aanschafwaarde					0
Cumulatieve afschrijving					0
Afschrijving 2020	0	-50	0	0	-50
Boekwaarde 31 december 2020	0	329	0	0	329
Aanschafwaarde 31 december 2020	0	1.000	0	0	1.000
Afschrijving t/m 2020	0	-671	0	0	-671

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 2020 bedraagt 6,5 jaar.

De onderstaande afschrijvingstermijnen worden gehanteerd:

Rechten en vergunningen

20 jaar

1.1.2 Materiële vaste activa

Materiële vaste activa	Gebouwen	Terreinen & terrein-aanpassingen	Mat. vaste activa in uitvoering en vooruitbetalingen op mat. vaste activa	Inventaris & apparatuur	Overige vaste activa	Niet aan het proces dienstbaar	Totaal
	x € 1.000,-						
Aanschafwaarde 31 december 2019	193.431	5.097	1.779	95.081			295.387
Afschrijving t/m 2019	-74.811	-1.725		-63.644			-140.181
Boekwaarde 1 januari 2020	118.620	3.372	1.779	31.436	0	0	155.207
Investerings 2020	4.569	231	4.108	6.644			15.552
Overboekingen:							
Aanschafwaarde	3.603	16	-4.149	529			0
Cumulatieve afschrijving							
Desinvesteringen 2020							
Aanschafwaarde	-1.086			-5.090			-6.176
Cumulatieve afschrijving	1.086			5.090			6.176
Afschrijving 2020	-9.810	-251		-7.430			-17.490
Boekwaarde 31 december 2020	116.982	3.368	1.738	31.180	0	0	153.268
Aanschafwaarde 31 december 2020	200.516	5.344	1.738	97.164			304.763
Afschrijving t/m 2020	-83.534	-1.976		-65.985			-151.495

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 2020	Boekwaarde	WOZ-waarde	Verzekerde waarde
	x € 1.000,-		
Anninksweg 106, Hengelo	1.305	1.048	2.553
Lyceumstraat 36, Oldenzaal	2.820	9.304	n.b.
	4.125	10.352	

De verzekerde waarde van het onroerend goed in Oldenzaal is niet bekend bij ons, omdat de verzekering hiervan door de betrokken gemeente 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. 2020	Investerings- en verstrekte leningen	Desinvesteringen en afgeloste leningen	Boekwaarde 31 dec. 2020
	x € 1.000,-			
Vorderingen op groepsmaatschappijen SHIONN	182	-	-	182
Effecten				
Overige Vorderingen Kulturhus Denekamp	65	-	-33	32
	247	-	-33	214

Vorderingen op groepsmaatschappijen

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

Overige vorderingen

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

1.2.2 Vorderingen

	31-12-20	31-12-19
	x € 1.000,-	
1.5 Vorderingen		
1.5.1 Debiteuren	114	155
1.5.5 Leerlingen	721	1.103
1.5.6 Gemeenten	1.740	11.039
1.5.8 Overige vorderingen/overlopende activa	1.552	7.803
<u>Vorderingen</u>	<u>4.127</u>	<u>20.100</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

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

Overige vorderingen/overlopende activa

Dit betreft de volgende posten:

	31-12-20	31-12-19
	x € 1.000,-	
<i>Specificatie Overige vorderingen / overlopende activa</i>		
Verkoop grond eindhoven	-	2.940
UWV transitievergoedingen	260	2.460
Overige vorderingen / overlopende activa	1.292	2.403
	<u>1.552</u>	<u>7.803</u>

1.2.4 Liquide middelen

	31-12-20	31-12-19
	x € 1.000,-	
1.7 Liquide middelen		
1.7.1 Kas	16	25
1.7.2 Bank / giro	38.787	30.309
1.7.4 Overige liquide middelen	17	4
<u>Liquide middelen</u>	<u>38.820</u>	<u>30.339</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 2020 over een ruimte in de liquide middelen van circa € 74 miljoen (circa € 39 miljoen saldo liquide middelen + circa € 35 miljoen kredietruimte schatkistbankieren).

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

2.1 Eigen Vermogen

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

Het verloop van het Eigen Vermogen is als volgt:

Eigen vermogen	1-jan-19	Resultaat 2019	1-jan-20	Resultaat 2020	31-dec-20
	x € 1.000,-				
Carmelinstellingen	62.461	7.035	69.496	-2.199	67.297
Bovenschools	46.941	492	47.434	579	48.012
Eigen vermogen	109.402	7.527	116.930	-1.620	115.309

Voor de hoogte van het Eigen Vermogen per 31 december 2020 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. 2019	Resultaat 2019	Stand 1 jan. 2020	Resultaat 2020	Overige mutaties	Stand 31 dec. 2020
	x € 1.000,-					
2.1.1 Algemene Reserve	109.402	-56	109.346	1.448	0	110.793
2.1.2 Bestemmingsreserves publiek						
Bestemmingsreserve werkdrukverlichting	0	5.621	5.621	-1.105	0	4.516
Bestemmingsreserve CAO	0	1.963	1.963	-1.963	0	0
	109.402	7.528	116.930	-1.621	0	115.309

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 2019 niet tot een afronding gekomen. Daarom vormden wij een aparte bestemmingsreserve voor de geschatte kosten die aan de extra ontvangsten kunnen worden toegerekend. Nadat in het voorjaar van 2020 een nieuwe CAO is afgesloten, is deze bestemmingsreserve ingezet.

2.2 Voorzieningen

	31-12-20	31-12-19
	x € 1.000,-	
2.2 Voorzieningen		
2.2.1 Personeelsvoorzieningen	29.341	26.721
2.2.2 Onderhoudsvoorzieningen	-	-
2.2.3 Overige voorzieningen	-	-
<u>Voorzieningen</u>	<u>29.341</u>	<u>26.721</u>

De specificatie van deze post luidt:

Voorzieningen	31-dec-2019 x € 1.000,-	Overige mutaties	Dotaties	Vrijval	Onttrekkingen	31-dec-2020	Waarvan		
							< 1 jr	1 - 5 jr	> 5 jr
Voorziening ambtsjubilea	3.799	279	428		-302	4.203	344	1.269	2.591
Voorziening bestuursjubilea	423	54	29		-43	464	14	56	394
Voorziening WGA/WIA	6.736	-1.032	633		-1.207	5.130	1.037	2.999	1.093
Voorziening langdurig zieken	1.868		645			2.513	2.078	435	
Voorziening wachtgeld	2.300	47	1.138		-836	2.649	929	1.425	295
Voorziening zwangerschap- en bevallingsverlof	0		748			748	748		
Voorziening duurzame inzetbaarheid	11.595	-462	2.619		-117	13.635		13.635	
	26.721	-1.114	6.240	0	-2.505	29.341	5.149	19.819	4.373

De in de kolom 'Overige mutaties' opgenomen bedragen hebben betrekking op een herrekening van de voorziening ultimo 2019 vanwege verfijningen in de berekeningen, inschatting van verwachte toekomstige salarisstijgingen en bepaling van de contante waarde.

Onder de voorziening duurzame inzetbaarheid zijn het spaarverlof ad € 2.360.000 (ultimo 2019 € 2.477.000) en het persoonlijk budget ad € 11.275.000 (ultimo 2019 € 9.118.000) opgenomen.

2.3 Langlopende schulden

	31-12-20	31-12-19
	x € 1.000,-	
Langlopende schulden		
2.3.3 Kredietinstellingen	-	240
2.3.4 Rijksgegarandeerde leningen	-	-
2.3.5 Overige langlopende schulden	-	-
<u>Langlopende schulden</u>	-	240

Kredietinstellingen

Langlopende schulden	31-dec-2019	aangegane leningen	Aflossingen	31-dec-2020	Looptijd> 1jr	Looptijd> 5jr	Rentevoet
	x € 1.000,-						
BNG Bank	240		240	0		0	5,24%
	240	0	240	0	0	0	0

Deze post betreft een met de BNG overeengekomen langlopende lening ad € 240.000, 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 één jaar (aflossing € 60.000 per kwartaal) en kent een rentetarief van 5,24% gedurende de gehele looptijd. De te betalen aflossing in 2021 ad € 240.000 staat gerubriceerd onder de kortlopende schulden.

2.4 Kortlopende schulden

	31-12-20	31-12-19
	x € 1.000,-	
2.4 Kortlopende schulden		
2.4.1 Kredietinstellingen	240	10.878
2.4.3 Crediteuren	776	3.772
2.4.4 Ministerie OCW	8.625	3.433
2.4.7 Belasting en premies sociale verzekering	11.522	11.321
2.4.8 Schulden ter zake van pensioenen	3.458	3.407
2.4.9 Overige kortlopende schulden	18.787	20.047
2.4.10 Overlopende passiva	8.700	9.524
<u>Kortlopende schulden</u>	<u>52.108</u>	<u>62.382</u>
<i>Specificatie 2.4.4 Ministerie OCW</i>		
G1 Regelingen zonder verrekeningsclausule	5.286	2.863
G2 Regelingen met verrekeningsclausule	2.579	-
Niet geoormerkte Subsidies OCW en VWS	760	570
	<u>8.625</u>	<u>3.433</u>
<i>Specificatie 2.4.9 Overige kortlopende schulden</i>		
Vakantiegeld	7.985	7.872
Ouderschapsverlof	531	489
Bindingstoelage	830	832
Afrekening renovatie schoolgebouw Groenlo	4.785	4.785
Afsluiting project "revitalisatie Losser"	1.375	1.375
Waarborgsommen	110	115
Personeelsfonds	301	255
Overige kortlopende schulden	2.868	4.323
	<u>18.787</u>	<u>20.047</u>
<i>Specificatie 2.4.10 Overlopende passiva</i>		
Vooruitontvangen investeringssubsidies OCW	5.454	4.783
Vooruitontvangen verg. gem. Oss inz. bouwstn.	1.343	1.418
Vooruitontvangen ouderbijdragen	1.904	3.324
	<u>8.700</u>	<u>9.524</u>

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

In de navolgende overzichten zijn de bestedingen en de ultimo 2020 nog te besteden bijdragen weergegeven van de door OCW verstrekte bekostigingsbedragen.

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

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

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

Omschrijving	Toewijzing			Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele investeringen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Saldo per 31 december verslagjaar
	Kenmerk	Datum	Bedrag van de toewijzing							
			€	€	€	€	€	€	€	€
Sterk Techniek Onderw 20-23 01VJ	STO19033	01-07-19	1.796.135	-	-	-	485.441	-	398.739	86.702
Sterk Techniek Onderw 20-23 05AV	STO19017H	17-12-19	19.129.633	-	-	-	5.170.166	-	2.872.328	2.297.838
Pilot praktijkgericht progr. GLTL 19HG	GLTL20123	30-11-20	161.860	-	-	-	64.755	-	-	64.755
Pilot praktijkgericht progr. GLTL 01VJ	GLTL20325	01-12-20	162.000	-	-	-	64.800	-	-	64.800
Pilot praktijkgericht progr. GLTL 17VN	GLTL20141	30-11-20	162.000	-	-	-	64.800	-	-	64.800
				0	0	0	5.849.962	0	3.271.067	2.578.895

G1 Subsidie waarbij het eventueel niet aangewende deel van de subsidie, mits de activiteiten volledig zijn uitgevoerd, kan worden besteed aan andere activiteiten waarvoor bekostiging wordt verstrekt

Omschrijving	Toewijzing			Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele investeringen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Saldo per 31 december verslagjaar	De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
	Kenmerk	Datum	Bedrag van de toewijzing						
			€	€	€	€	€	€	
Leraar Ontwikkel Fonds 05AV	LOF17-0480	4-07-18	34.208	9.977	-	-	9.977	-	Ja
Doorstroomprogramma po-vo 16VI	DOPOVO18009	30-08-18	75.000	47.403	-	-	-	47.403	Nee
Technisch VMBO 01VJ	Aanv. bek. technisch VMBO	2018	93.646	80.548	-	80.548	-	-	Ja
Technisch VMBO 01VJ	Aanv. bek. technisch VMBO	2019	372.473	216.884	-	738	-	216.146	Nee
Technisch VMBO 02EK	Aanv. bek. technisch VMBO	2018	76.549	76.549	-	-	-	76.549	Nee
Technisch VMBO 02EK	Aanv. bek. technisch VMBO	2019	163.159	163.159	-	-	-	163.159	Nee
Technisch VMBO 02QN	Aanv. bek. technisch VMBO	2018	129.218	125.520	-	-	-	125.520	Nee
Technisch VMBO 02QN	Aanv. bek. technisch VMBO	2019	205.231	119.394	-	-	-	119.394	Nee
Technisch VMBO 19HG	Aanv. bek. technisch VMBO	2018	195.873	195.873	-	130.232	-	65.641	Nee
Technisch VMBO 19HG	Aanv. bek. technisch VMBO	2019	336.785	336.785	-	-	-	336.785	Nee
Technisch VMBO 05AV	Aanv. bek. technisch VMBO	2018	331.726	312.299	-	256.890	-	55.409	Nee
Technisch VMBO 05AV	Aanv. bek. technisch VMBO	2019	680.972	523.099	-	-	-	523.099	Nee
Technisch VMBO 17VN	Aanv. bek. technisch VMBO	2019	292.561	74.213	-	74.213	-	-	Ja
Technisch VMBO 19XH	Aanv. bek. technisch VMBO	2019	795.804	400.000	-	400.000	-	-	Ja
Kosten opleidingsscholen 02QN	Tegemoetk. kosten opl.scholen	2019	143.616	143.616	-	-	143.616	-	Ja
Kosten opleidingsscholen 02QN	Tegemoetk. kosten opl.scholen	2020	380.886	-	380.886	-	118.344	262.542	Nee
Doorstroomprogramma po-vo 16VI	DPOVO19115	28-08-19	75.000	37.500	-	-	14.953	60.047	Nee
Subsidie voor studieverlof	Subsidieregeling lerarenbeurs	2020	437.515	-	437.515	-	437.515	-	Ja
Doorstroomprogramma po-vo 17VN	DPOVO20038	29-10-20	113.000	-	56.500	-	-	56.500	Nee
Doorstroomprogramma po-vo 16VI	DPOVO20041	29-10-20	65.000	-	32.500	-	-	32.500	Nee
Doorstroomprogramma po-vo 02EK	DPOVO20126	29-10-20	45.000	-	22.500	-	-	22.500	Nee
Doorstroomprogramma po-vo 05AV	DPOVO20103	29-10-20	124.000	-	62.000	-	-	62.000	Nee
Internationalisering funderend onderwijs 02EK	IFO20091	14-08-20	10.000	-	10.000	-	4.165	5.835	Nee
Lente- en zomerscholen VO 2020 05AV	LENZO20188	21-04-20	51.300	-	51.300	-	51.300	-	Ja
Reg. samenw. kansengelijkheid in het onderwijs	GKO20008	8-12-20	140.000	-	70.000	-	-	70.000	Nee
Inhaal- en ondersteuningsprogr. 20/21 tijdvak 1	IOP-35647	10-07-20	1.584.000	-	1.584.000	-	199.059	1.384.941	Nee
Inhaal- en ondersteuningsprogr. 20/21 tijdvak 2	IOP2-35647-VO	16-10-20	2.312.100	-	2.312.100	-	712.200	1.599.900	Nee
				2.862.819	5.056.801	942.621	1.691.129	5.285.870	

Niet geoormerkte subsidies OCW

Omschrijving	Toewijzing			Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Totale subsidieabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidieabele kosten in verslagjaar	Saldo per 31 december verslagjaar
	Kenmerk	Datum	Bedrag van de toewijzing						
			€	€	€	€	€	€	€
Reg procesbegl leerl.daling VO 05AV	begel. VO RPV7	2016	49.610	49.610	28.529	21.081	-	13.461	7.620
Bek eerst opvang nieuwkomers 19XH	eerste opv nieuwk	2017	683.200	683.200	643.603	39.597	-	39.597	-
Aanv bekost bijz omsthdn mat 19XH	bijz omsthdn mat	2017	22.000	22.000	-	22.000	-	22.000	-
Aanv bek pers samv/spl sch/sgs 19XH	aanv bek pers samv	2017	835.103	835.103	834.008	1.095	-	1.095	-
Doorstroomprogramma po-vo 02QN	DPOVO17036	20-12-17	10.000	10.000	-	10.000	-	-	10.000
Doorstroomprogr. vmbo-mbo/havo 02QN	DHAVO18020	24-11-17	28.000	28.000	14.000	14.000	-	-	14.000
Doorstroomprogr. vmbo-mbo/havo 02EK	DHAVO18006	24-11-17	39.200	39.200	19.600	19.600	-	-	19.600
Curr. ontw. Leraren/schoolleiders 01VJ	CURPOVO170219	12-02-18	13.448	13.448	5.448	8.000	-	-	8.000
Doorstroomprogr. vmbo-mbo/havo 17VN	DOHAVO19080	28-11-18	39.200	19.600	-	19.600	19.600	-	39.200
Doorstroomprogr. vmbo-mbo/havo 19XH	DOHAVO19160	28-11-18	49.000	24.500	-	24.500	24.500	49.000	-
Doorstroomprogr. vmbo-mbo/havo 05AV	DMBO19063	28-11-18	49.000	24.500	-	24.500	24.500	-	49.000
Doorstroomprogr. vmbo-mbo/havo 01VJ	DMBO19087	28-11-18	49.000	24.500	-	24.500	24.500	12.500	36.500
Doorstroomprogramma po-vo 01VJ	DOPOVO18045	30-08-18	16.000	16.000	8.000	8.000	-	-	8.000
VSV VO vast bedrag 2020	VSV VO vast	2019	305.000	305.000	-	305.000	-	305.000	-
Tegemoetkoming kstn opscholen 02QN	kstn. opsch. 02QN	2019	170.000	170.000	130.097	39.903	-	39.903	-
Doorstroomprogramma po-vo 05EK	DPOVO19097	28-08-19	15.000	7.500	-	7.500	7.500	-	15.000
Bekostiging eerste opvang nieuwk. VO	aanv. bek. nieuwk.	2020	3.162.421	-	-	-	3.162.421	2.970.165	192.256
Bekostiging eerste opvang nieuwkomers	aanv. bek. nieuwk.	2020	60.604	-	-	-	60.604	60.604	-
Bekostiging lesmateriaal	lesmateriaal	2020	11.337.901	-	-	-	11.337.901	11.337.901	-
Bekostiging exploitatiekosten	mat. lumpsum	2020	33.162.334	-	-	-	33.162.334	33.162.334	-
Bekostiging personeelskosten	pers. lumpsum	2020	237.057.826	-	-	-	237.057.826	237.057.826	-
Prestatiebox VO	prestatiebox	2020	11.998.426	-	-	-	11.998.426	11.998.426	-
Result. afh. bek. vsv vo niet uitgef. midd.	res. afh. bek. vsv	2020	77.406	-	-	-	77.406	77.406	-
Resultaataafh. Bek. VSV VO vast bedrag	res. afh. bek. vsv	2020	284.500	-	-	-	284.500	-	284.500
Resultaataafh. bekostiging vsv vo variabel	res. afh. bek. vsv	2020	281.000	-	-	-	281.000	281.000	-
Afrekening uitkeringskosten	verrek. uitk. kst	2020	158.223	-	-	-	158.223	158.223	-
Vermind. ivm verrek. coll. uitkeringskst.	verrek. uitk. kst	2020	3.172.461	-	-	-	3.172.461	3.172.461	-
Verrek. indiv. uitk. kst. ontsl. na 01/0/07	verrek. uitk. kst	2020	836.762	-	-	-	836.762	836.762	-
Vermind. bek. mat. uitp. zw. onderst. swv	mat. uitp. swv	2020	100.655	-	-	-	100.655	100.655	-
Vermind. bek. pers. uitp. zw. onderst. swv	pers. uitp. swv	2020	140.815	-	-	-	140.815	140.815	-
Leerplusarrangement	leerpl. arrang. VO	2020	1.323.526	-	-	-	1.323.526	1.323.526	-
Subsidie zij-instroom	zij-instroom	2020	120.000	-	-	-	120.000	120.000	-
Funciemix randstadregio's VO	funciemix	2020	242.502	-	-	-	242.502	242.502	-
Aanv. bek.expl. bij samenv. scholen	aanv bek mat samv	2020	22.675	-	-	-	22.675	22.675	-
Aanv. bek.pers. bij samenv. scholen	aanv bek pers samv	2020	283.128	-	-	-	283.128	283.128	-
Lente- en zomersch. VO 2020 01UH	LENZO20074	25-05-20	20.700	-	-	-	20.700	20.700	-
Lente- en zomersch. VO 2020 16VI	LENZO20043	21-04-20	23.400	-	-	-	23.400	23.400	-
Lente- en zomersch. VO 2020 02LG	LENZO20194	21-04-20	20.250	-	-	-	20.250	20.250	-
Doorstroomprogr. vmbo-mbo/havo 16VI	DHAVO20039	6-12-19	19.600	-	-	-	9.800	-	9.800
Doorstroomprogr. vmbo-mbo/havo 16VI	DHAVO20040	6-12-19	8.400	-	-	-	4.200	-	4.200
Doorstroomprogr. vmbo-mbo/havo 01VJ	DHAVO20095	13-12-19	49.000	-	-	-	24.500	-	24.500
Doorstroomprogr. vmbo-mbo 02EK	DMBO20012	16-12-20	28.000	-	-	-	14.000	-	14.000
Doorstroomprogr. vmbo-mbo 16VI	DMBO20055	16-12-20	47.600	-	-	-	23.800	-	23.800
				2.272.161	1.683.285	588.876	295.563.030	295.391.930	759.975

Het verloop van de vooruit ontvangen investeringssubsidies OCW is als volgt:

Rijksgefinancierd	Saldo 31-12-2019	Investering 2020	Afschrijving 2020	Saldo 31-12-2020
	x € 1.000,-			
Investeringen t/m 2007	151		-29	123
Praktijkger. leeromgeving	3.442		-195	3.247
Lokalen bètavakken	44		-7	37
Energie en binnenmilieu	1.146		-88	1.058
STO investeringen	0	1.137	-148	989
	4.783	1.137	-466	5.454

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

<i>Overig</i>	Saldo 31-12-2019	Investering 2020	Afschrijving 2020	Saldo 31-12-2020
	x € 1.000,-			
Invest.subs. Gemeente Oss	1.418		-75	1.343
	1.418	0	-75	1.343

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 € 43,2 miljoen, waarvan € 38,8 miljoen betrekking heeft op bij bankinstellingen ondergebrachte liquide middelen. Het kredietrisico over vorderingen (langlopend en kortlopend) ad € 4,3 miljoen betreft een groot aantal tegenpartijen.

Renterisico en kasstroomrisico

Ons beleid is om financieringen binnen de kaders van het Treasurystatuut te realiseren. Wij lopen renterisico over de rentedragende vorderingen en schulden en herfinanciering van bestaande financieringen. Voor vorderingen en schulden met variabel rentende 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 2020 zijn de niet contant gemaakte contractuele betalingsverplichtingen € 28,8 miljoen.

Mitigerende maatregelen

Wij zien erop toe dat er voldoende opvraagbare tegoeden zijn om de verwachte operationele kosten te dekken, inclusief het voldoen aan de financiële verplichtingen. Hierin is geen rekening gehouden met het eventuele effect van extreme omstandigheden die redelijkerwijs niet kunnen worden voorspeld, zoals natuurrampen. Wij zijn daarom medio 2016 overgestapt op schatkistbankieren bij het Ministerie van Financiën.

Reële waarde

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

6. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

6.1.1 Rechten

Ultimo 2020 hebben wij een vordering op het Ministerie van OCW van € 17,78 miljoen (ultimo 2019: € 17,94 miljoen), die ingaande 2006 in de jaarrekening is gewaardeerd op nihil omdat, uitgaande van continuïteit in de bedrijfsvoering, door het Ministerie niet tot afrekening zal worden overgegaan. Deze vordering heeft betrekking op de op jaarlijks per balansdatum nog te ontvangen bekostiging voor de betaling van de ABP-premie, de loonheffing over de maand december en de opgebouwde vakantieuitkering over de periode juni tot en met december.

6.1.2 Verplichtingen

De verplichting voor lopende contracten bedraagt per 31 december 2020 circa € 28,8 miljoen.

Contractuele verplichtingen exploitatie (in € 1.000)

Loonkosten derden	802
Overige personele kosten	140
Huren	1.305
Buiten-/binnenonderhoud	151
Klein onderhoud	4.473
Schoonmaak	5.455
Energie	327
Administratie	671
Inventaris en apparatuur	579
Leermiddelen	14.513
Schoolkantines	432
	28.847

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 € 378.000 en een bankkrediet van € 500.000 voor de Stichting Facilitair Beheer Van Renneslaan.

6.3 Lopende claims en geschillen

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

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

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

3 Baten

3.1 Rijksbijdragen

	2020		2019
	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	x € 1.000,-		
Rijksbijdragen			
3.1.1 Rijksbijdragen OCW	270.220	262.448	273.019
3.1.2 Overige subsidies OCW	26.854	28.551	41.143
3.1.3 Ontvangen doorbetalingen rijksbijdrage SWV	28.316	24.346	24.986
<u>Rijksbijdragen</u>	325.389	315.344	339.148

Specificatie Rijksbijdragen	2020	2019
	x € 1.000,-	
Ontvangen Rijksbijdragen in het verslagjaar		
Ontvangen van OCW conform GEFIS jaaroverzicht	296.140	308.255
Ontvangen doorbetalingen vanuit samenwerkingsverbanden passend onderwijs	25.767	24.986
Ontvangen van OCW via DUS-i subsidies	10.330	632
Ontvangen doorbetalingen vanuit De Ambelt VSO	0	38
Op 1 januari nog te besteden Rijksbijdragen		
G2a-subsidies OCW, aflopend per ultimo verslagjaar	0	475
G2b-subsidies OCW, doorlopend tot in een volgend verslagjaar	0	0
G1-subsidies OCW zonder verrekeningsclausule	2.863	0
Vrij besteedbare Rijksbijdragen	570	1.020
Vrijval van voorgaand jaar ontvangen subsidie Lesmateriaal	0	6.839
Overige mutaties in de Rijksbijdragen		
Investerings vanuit geoormerkte OCW subsidies	-943	0
Vrijval egaliseringsrekening investeringspremies OCW	541	586
Doorbetalingen aan externe projectpartners opleidingsscholen	-66	0
Doorbetalingen aan externe projectpartners sterk techniek onderwijs	-1.772	0
Ontvangen van externe kassierscholen sterk techniek onderwijs	957	0
Nog te betalen aan OCW inzake WW okt-dec 2020	-208	0
Elders geboekte OCW baten	-165	-250
Op 31 december nog te besteden Rijksbijdragen		
G2a-subsidies OCW, aflopend per ultimo verslagjaar	0	0
G2b-subsidies OCW, doorlopend tot in een volgend verslagjaar	-2.579	0
G1-subsidies OCW zonder verrekeningsclausule	-5.286	-2.863
Vrij besteedbare Rijksbijdragen	-760	-570
Totaal Rijksbijdragen	325.389	339.148

Overige subsidies OCW:

	2020		2019
	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
3.1.2 Overige subsidies OCW	x € 1.000,-		
Overige subsidies OCW	26.312	28.147	40.482
Latente investeringssubsidies	541	404	661
<u>3.1.2 Overige subsidies OCW</u>	26.854	28.551	41.143

De in 2019 incidenteel hoge baten worden veroorzaakt door de in 2019 ontvangen aanvullende bekostiging inzake werkdrukvermindering (€ 5,6 miljoen) en de overgang naar presentatie van de vergoeding voor leermiddelen van schooljaar naar kalenderjaar (€ 6,7 miljoen).

3.2 Overige overheidsbijdragen

	2020		2019
	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
3.2 Ov. Overheidsbijdragen en -subsidies	x € 1.000,-		
3.2.1 Gemeentelijke bijdragen en subsidies	119	160	238
3.2.2 Overige overheidsbijdragen	292	201	190
<u>Ov. Overheidsbijdragen en -subsidies</u>	411	361	428

3.3 Overige baten

	2020		2019
	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
3.5 Overige baten	x € 1.000,-		
3.5.1 Inkomsten uit verhuur	466	477	524
3.5.2 Inkomsten uit detachering	1.484	1.525	1.619
3.5.3 Opbrengst kantines	435	618	625
3.5.4 Sponsoring	-2	-	1
3.5.5 Ouderbijdragen	4.238	7.532	7.796
3.5.6 Overige inkomsten	3.076	1.622	2.362
<u>Overige baten</u>	9.698	11.775	12.928

De lagere ouderbijdragen houden verband met het feit dat vanwege de Covid-19 pandemie minder activiteiten voor leerlingen zijn georganiseerd waarvoor ouderbijdragen werden gevraagd. De post 'overige inkomsten' bevat met name diverse projectbaten, baten in verband met externe leerlingen en bijdragen van samenwerkingsverbanden.

4 Lasten

4.1 Personele lasten

	2020		2019
	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	x € 1.000,-		
<i>4.1.1. Lonen en Salarissen</i>			
4.1.1.1 Brutolonen en Salarissen	-197.187	-	-192.655
4.1.1.2 Sociale lasten	-24.556	-	-24.160
4.1.1.3 Pensioenpremies	-30.621	-	-30.672
<u>4.1.1. Lonen en Salarissen</u>	-252.364	-240.753	-247.487
4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen	-6.240	-2.025	-4.757
4.1.2.2 Personeel niet in loondienst	-8.022	-6.291	-8.772
4.1.2.3 Overig	-3.050	-7.670	-5.312
<u>4.1.2 Overige personele lasten</u>	-17.312	-15.985	-18.841
Af: ontvangen uitkeringen	1.553	1.300	1.547
Af: te ontvangen transitievergoeding	-	-	950
<u>4.1.3 Af: uitkeringen</u>	1.553	1.300	2.496
Totaal personele lasten	-268.124	-255.438	-263.831

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 2020 bedroeg 3.261 (2019: 3.319) inclusief 90 fte ziektevervanging (2019: 93 fte).

4.2 Afschrijvingen

	2020		2019
	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	x € 1.000,-		
4.2 Afschrijvingen			
4.2.1 Afschrijving immat. vaste activa	-50	-50	-50
4.2.2 Afschrijving gebouwen	-10.060	-9.913	-10.137
4.2.3 Afschrijving invent. en apparatuur	-7.430	-7.939	-7.954
4.2.4 Boekresultaten vaste activa	-	-	100
<u>Afschrijvingen</u>	-17.540	-17.901	-18.041

4.3 Huisvestingslasten

	2020		2019
	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	x € 1.000,-		
4.3 Huisvestingslasten			
4.3.1 Huur	-1.305	-1.504	-1.434
4.3.3 Klein onderhoud	-1.506	-1.672	-1.858
4.3.4 Energie	-4.473	-4.210	-4.378
4.3.5 Schoonmaakkosten	-6.061	-5.860	-5.803
4.3.6 Heffingen in verband met huisvesting	-309	-271	-259
4.3.7 Eigenaarsonderhoud	-3.267	-3.558	-3.060
	-	-	-
<u>Huisvestingslasten</u>	-16.920	-17.075	-16.791

4.4 Overige lasten

	2020		2019
	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	x € 1.000,-		
4.4 Overige lasten			
4.4.1 Administratie, beheer en bestuur	-6.708	-6.316	-6.550
4.4.2 Inventaris en apparatuur	-5.788	-6.440	-5.648
4.4.3 Les- / verbruiksmateriaal	-16.126	-17.444	-24.650
4.4.4 Niet-lesgebonden activiteiten	-3.165	-6.593	-6.908
4.4.5 Kosten schoolkantine	-480	-547	-651
4.4.6 Diversen	-1.843	-1.972	-1.674
<u>Overige lasten</u>	-34.109	-39.311	-46.081

In 2020 zijn de hierboven genoemde kosten veelal lager dan begroot en lager dan voorgaand jaar, doordat vanwege de Covid-19 pandemie scholen tijdelijk gesloten waren en activiteiten voor leerlingen zijn geannuleerd.

5 Financiële baten en lasten

	2020		2019
	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	x € 1.000,-		
5 Financiële baten en lasten			
5.1 Financiële baten	2	-	109
5.5 Financiële lasten	-428	-112	-342
<u>Financiële baten en lasten</u>	-426	-112	-233

De financiële lasten zijn hoger dan begroot voornamelijk ten gevolge van betaalde wettelijke rente ad € 305.000 wegens een gerechtelijke uitspraak in een juridisch geschil met een aannemingsbedrijf over een opgeleverd bouwproject.

8. Resultaatbestemming

Het resultaat 2020 van Stichting Carmelcollege ad negatief € 1.620.000 is als volgt verwerkt in het Eigen vermogen van de Stichting:

Toevoeging aan de Algemene reserve	€ 1.448.000
Onttrekking aan de Bestemmingsreserve Werkdrukverlichting	-/- 1.105.000
Onttrekking aan de Bestemmingsreserve CAO	-/- 1.963.000

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 2021 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 de groepsmaatschappijen van de Stichting. 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 2020:	€ 1.198.000
Resultaat 2020:	€ 8.000
Omzet 2020:	€ 79.000
Art. 2:403 BW:	nee
Deelname %:	ja
Consolidatie %:	0

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

Stichting Huisvesting Internationaal Onderwijs Noord-Nederland

Juridische vorm:	Stichting
Statutaire zetel:	Groningen
Code activiteiten:	3 (onroerende zaken)
Eigen Vermogen 31 december 2020:	€ nihil
Resultaat 2020:	€ nihil
Omzet 2020:	€ nihil
Art. 2:403 BW:	nee
Deelname %:	ja
Consolidatie %:	0

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

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

Andere deelnemingen

Onderstaand is een overzicht opgenomen van de andere deelnemingen waarin overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend. Vanwege 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 2019:	€ 1.652.000
Exploitatiesaldo 2019:	€ -/- 256.000
Resultaat 2019:	€ 8.798.000
Art. 2:403 BW:	nee
Deelname %:	95
Consolidatie %:	0

De activiteiten van Samenwerkingsverband Deventer betreffen het vormen en in stand houden van een regionaal samenwerkingsverband in de zin van artikel 17a lid 2 van de Wet op het voortgezet onderwijs. De eindverantwoordelijk schoolleider van het 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. Dientengevolge is 95% van het Eigen Vermogen van deze stichting aan te rekenen als deelneming van Stichting Carmelcollege.

Ten tijde van het opstellen van de jaarrekening van Stichting Carmelcollege was de jaarrekening 2020 van het Samenwerkingsverband nog niet beschikbaar. Dientengevolge wordt volstaan met vermelding van de cijfers uit de jaarrekening over 2019.

*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 13^e maand van de functievervulling

Gegevens 2020				
bedragen x € 1		Mw. K. van Oort MSM		Dhr. drs. F.H. Mobach
Functiegegevens		Voorzitter CvB		Lid CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2020		01/01-31/12		01/01-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)		1,0		1,0
Dienstbetrekking?		ja		ja
Bezoldiging				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen		157.026		153.714
Beloningen betaalbaar op termijn		21.344		21.250
Subtotaal		178.370		174.964
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		201.000		201.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag		N.v.t.		N.v.t.
Bezoldiging		178.370		174.964
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan		N.v.t.	N.v.t.	N.v.t. N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling		N.v.t.		N.v.t.
Gegevens 2019				
bedragen x € 1		Mw. K. van Oort MSM		Dhr. drs. F.H. Mobach
Functiegegevens		Voorzitter CvB		Lid CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2019		01/0/-31/12		01/0/-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)		1,0		1,0
Dienstbetrekking?		Ja		ja
Bezoldiging				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen		147.349		145.280
Beloningen betaalbaar op termijn		20.667		20.551
Subtotaal		168.016		165.831
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		194.000		194.000
Bezoldiging		168.016		165.831

De beloning van de bestuurders geschiedt in overeenstemming met de cao Bestuurders VO 2020.

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

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

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

Dit leidt tot indeling in klasse G (15 tot 20 complexiteitspunten), met een bezoldigingsmaximum van € 201.000

De WNT is van toepassing op Stichting Carmelcollege. Het voor Stichting Carmelcollege toepasselijke bezoldigingsmaximum bedraagt in 2020 € 201.000 (bezoldigingsmaximum onderwijs).

1c Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2020						
bedragen x € 1	Dhr. prof. dr. C. Bakker		Mw. prof. dr. F.L.J.M. Brand - Gruwel		Dhr. dr. L.J.F. Cornelissen	
Functiegegevens	Lid		Lid		Lid	
Aanvang en einde functievervulling in 2020	01/01-31/12		01/01-31/12		01/01-31/12	
Bezoldiging						
Bezoldiging	12.507		11.613		10.720	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	20.100		20.100		20.100	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.	
Bezoldiging	12.507		11.613		10.720	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.	
Gegevens 2019						
bedragen x € 1	Dhr. prof. dr. C. Bakker		Mw. prof. dr. F.L.J.M. Brand - Gruwel		Dhr. dr. L.J.F. Cornelissen	
Functiegegevens	Lid		Lid		Lid	
Aanvang en einde functievervulling in 2019	01/01-31/12		19/12-31/12		30/10-31/12	
Bezoldiging						
Bezoldiging	11.209		399		1.786	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	19.400		691		3.348	

Gegevens 2020									
bedragen x € 1		Dhr. drs. F.C. Gronsveld		Mw. mr. R.H.M. Jansen MPA		Dhr. prof. dr. O. van Leeuwen RA		Dhr. mr. H.M.C.M. van Oorschoot	
Functiegegevens		Lid		Lid		Lid		Voorzitter	
Aanvang en einde functievervulling in 2020		01/01-31/12		01/01-31/12		01/01-31/12		01/01-31/12	
Bezoldiging									
Bezoldiging		10.720		13.400		14.293		16.080	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		20.100		20.100		20.100		30.150	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.	
Bezoldiging		10.720		13.400		14.293		16.080	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan		N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.	
Gegevens 2019									
bedragen x € 1		Dhr. drs. F.C. Gronsveld		Mw. mr. R.H.M. Jansen MPA		Dhr. prof. dr. O. van Leeuwen RA		Dhr. mr. H.M.C.M. van Oorschoot	
Functiegegevens		Lid		Lid		Lid		Voorzitter	
Aanvang en einde functievervulling in 2019		01/01-31/12		01/01-31/12		17/04-31/12		17/04-31/12	
Bezoldiging									
Bezoldiging		10.324		12.933		9.734		10.950	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		19.400		19.400		13.766		20.649	

3 Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2020 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:

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

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

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	0	209	200

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

13. Ondertekening

Dit jaarverslag is op 16 juni 2021 door het College van Bestuur vastgesteld.

mw. K. van Oort MSM, voorzitter _____

dhr. drs. F.H. Mobach _____

Op 16 juni 2021 is dit jaarverslag goedgekeurd door 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 _____

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

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2020

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2020 van Stichting Carmelcollege te Hengelo (Overijssel) gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- ▶ geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Carmelcollege op 31 december 2020 en van het resultaat over 2020 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- ▶ zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2020 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 2020.

De jaarrekening bestaat uit:

- ▶ de balans per 31 december 2020;
- ▶ de staat van baten en lasten over 2020;
- ▶ 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 2020 vallen.

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

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

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

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2020 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.



Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

- ▶ het bestuursverslag;
- ▶ de overige gegevens;
- ▶ woord vooraf, 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 op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf '2.2.2. Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020 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 2020 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf '2.2.2. Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020.

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, zoals opgenomen in paragraaf '2.3.1. Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol 2020. 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 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 2020, 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 instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- ▶ het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;
- ▶ het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

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

Utrecht, 16 juni 2021

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 2020 € 17,78 miljoen (ultimo 2019: € 17,94 miljoen).

2.2 *Overlopende passiva Ministerie OCW*

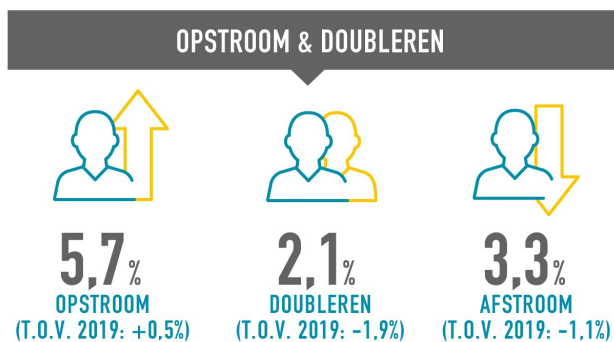
Voor een specificatie van de overlopende passiva ter zake van het Ministerie van OCW verwijzen wij naar het overzicht dat is opgenomen bij de toelichting op de kortlopende schulden.

3. Staat van baten en lasten per school

Exploitatie 2020	Stichting Carmelcollege	Carmel-collectief	Carmel-instellingen	Augustinianum	Bonhoeffer College	Carmel College Salland	Carmel-college Emmen	Carmel-college Gouda
	x € 1.000,-							
Baten								
Personeel	237.058	0	237.058	7.768	28.253	17.636	10.914	9.912
Materieel	33.162	0	33.162	948	3.947	2.587	1.602	1.246
Overige subsidies OCW (M)	11.338	0	11.338	389	1.340	847	516	453
Overige subsidies OCW (P)	14.974	-1.045	16.019	343	2.456	786	766	1.477
Latente investeringssubsidies	541	0	541	0	35	25	20	0
Ontv. doorbet. rijksbijdrage SWV	28.316	0	28.316	108	3.069	2.073	635	403
Rijksbijdragen	325.389	-1.045	326.434	9.557	39.098	23.954	14.454	13.491
Gemeentelijke bijdragen (M)	35	0	35	0	0	0	1	0
Gemeentelijke bijdragen (P)	85	0	85	0	0	20	24	0
Overig	292	189	103	0	0	15	0	0
Ov. overheidsbijdragen	411	189	223	0	0	35	24	0
Ouderbijdragen	4.238	0	4.238	221	323	240	223	86
Opbrengst kantines	435	0	435	5	63	8	40	0
Inkomsten uit detachering	1.484	0	1.484	17	85	93	57	20
Sponsoring	-2	0	-2	0	-2	0	0	0
Inkomsten uit verhuur	466	0	466	15	7	19	0	1
Overige inkomsten (M)	439	3	436	-2	9	15	12	63
Overige inkomsten (P)	2.637	-1.035	3.671	37	814	188	239	77
Overige baten	9.698	-1.031	10.729	294	1.298	562	571	247
Totaal baten	335.499	-1.887	337.386	9.850	40.396	24.552	15.048	13.738
Lasten								
Lonen en salarissen (Raet)	-223.338	-6.589	-216.749	-6.408	-25.203	-15.627	-9.549	-8.820
Reserveringen	-29.026	-711	-28.315	-832	-3.274	-2.070	-1.225	-1.128
Dotaties personele voorzieningen	-6.240	-4.131	-2.109	-40	-145	-157	-231	-133
Loonkosten derden	-8.022	-401	-7.621	-106	-1.266	-835	-511	-298
Overige personele lasten	-3.051	1.213	-4.264	-158	-794	-379	-145	-256
Ontvangen uitkeringen	1.553	1.553	0	0	0	0	0	0
Personele lasten	-268.124	-9.066	-259.058	-7.544	-30.682	-19.068	-11.661	-10.635
Afschrijving immat. vaste activa	-50	0	-50	0	0	0	0	0
Afschrijving gebouwen	-10.060	-3.674	-6.386	-278	-1.184	-420	-433	-260
Afschrijving invent. en apparatuur	-7.430	-514	-6.917	-224	-1.010	-687	-271	-356
Afschrijvingen	-17.540	-4.188	-13.353	-502	-2.193	-1.107	-704	-616
Huur	-1.305	-43	-1.261	0	-109	-78	-60	-79
Klein onderhoud	-1.506	-62	-1.443	-31	-165	-134	-47	-54
Energie	-4.473	-31	-4.442	-103	-548	-313	-154	-202
Schoonmaakkosten	-6.061	-37	-6.023	-198	-748	-117	-270	-321
Heffingen in verband met huisvesting	-309	-7	-302	-6	-35	-25	-42	-13
Eigenaarsonderhoud	-3.267	-3.267	0	0	0	0	0	0
Huisvestingslasten	-16.920	-3.448	-13.472	-338	-1.606	-667	-574	-669
Administratie, beheer en bestuur	-6.708	-3.052	-3.655	-62	-593	-153	-229	-179
Inventaris en apparatuur	-5.788	-1.979	-3.809	-57	-621	-279	-176	-185
Les- / verbruiksmateriaal	-16.126	-41	-16.084	-492	-1.927	-1.130	-762	-801
Niet-lesgebonden activiteiten	-3.165	0	-3.165	-155	-415	-193	-183	-237
Kosten schoolkantines	-480	0	-480	-12	-39	-9	-44	0
Materiële afdracht centrale diensten	0	24.374	-24.374	-726	-2.810	-1.819	-1.097	-1.022
Diversen	-1.843	-5	-1.837	-21	-150	-47	-9	-11
Overige lasten	-34.109	19.296	-53.404	-1.526	-6.555	-3.629	-2.500	-2.435
Totaal lasten	-336.693	2.594	-339.287	-9.910	-41.037	-24.471	-15.439	-14.356
Financieel resultaat	-426	-36	-390	-2	-27	-4	-4	-3
Solidariteit	0	-92	92	0	0	0	0	0
Exploitatieresultaat	-1.620	579	-2.199	-62	-668	78	-395	-621

Exploitatie 2020	Etty Hillesum Lyceum	Het Hooghuis	Maartens-college	Marianum	SG Carmel Hengelo	Twents Carmel College	Canisius	Pius X College
	x€ 1.000,-							
Baten								
Personeel	32.962	30.988	6.834	11.835	25.889	32.983	11.672	9.411
Materieel	4.551	4.620	826	1.564	3.660	4.727	1.540	1.344
Overige subsidies OCW (M)	1.571	1.498	346	541	1.270	1.589	546	433
Overige subsidies OCW (P)	2.806	2.223	374	504	1.383	1.553	599	749
Latente investeringssubsidies	29	250	7	19	14	117	0	26
Ontv. doorbet. rijksbijdrage SWV	3.881	6.289	310	351	4.628	4.066	1.385	1.117
Rijksbijdragen	45.801	45.869	8.696	14.813	36.844	45.035	15.741	13.080
Gemeentelijke bijdragen (M)	17	17	0	0	0	0	0	0
Gemeentelijke bijdragen (P)	0	0	0	20	16	0	0	5
Overig	49	9	0	0	0	30	0	0
Ov. overheidsbijdragen	66	26	0	20	16	30	0	5
Ouderbijdragen	392	399	1.352	58	211	290	244	199
Opbrengst kantines	33	110	8	56	2	31	66	12
Inkomsten uit detachering	77	163	75	434	388	77	0	0
Sponsoring	0	0	0	0	0	0	0	0
Inkomsten uit verhuur	47	76	19	138	31	43	11	59
Overige inkomsten (M)	98	147	5	8	22	33	12	13
Overige inkomsten (P)	402	534	154	178	250	563	96	140
Overige baten	1.049	1.430	1.613	872	904	1.037	428	424
Totaal baten	46.915	47.326	10.309	15.706	37.764	46.102	16.169	13.509
Lasten								
Lonen en salarissen (Raet)	-30.091	-30.364	-7.219	-9.857	-23.596	-30.246	-10.907	-8.861
Reserveringen	-3.930	-3.981	-951	-1.278	-3.090	-3.978	-1.430	-1.149
Dotaties personele voorzieningen	-287	-290	-24	-74	-101	-500	-40	-86
Loonkosten derden	-1.307	-930	-181	-368	-984	-443	-165	-228
Overige personele lasten	-675	-409	-139	-176	-256	-557	-164	-155
Ontvangen uitkeringen	0	0	0	0	0	0	0	0
Personele lasten	-36.290	-35.974	-8.513	-11.752	-28.027	-35.725	-12.706	-10.479
Afschrijving immat. vaste activa	0	0	0	0	0	0	0	-50
Afschrijving gebouwen	-680	-1.252	-184	-153	-392	-738	-308	-105
Afschrijving invent. en apparatuur	-826	-890	-156	-265	-889	-939	-246	-158
Afschrijvingen	-1.507	-2.142	-340	-418	-1.281	-1.677	-555	-312
Huur	-213	-371	-2	-49	-81	-180	-36	-2
Klein onderhoud	-138	-189	-83	-54	-230	-225	-44	-50
Energie	-641	-631	-155	-270	-447	-691	-172	-114
Schoonmaakkosten	-1.003	-813	-247	-293	-614	-936	-248	-215
Heffingen in verband met huisvesting	-44	-41	-7	-10	-35	-28	-10	-6
Eigenaarsonderhoud	0	0	0	0	0	0	0	0
Huisvestingslasten	-2.038	-2.045	-495	-676	-1.407	-2.059	-511	-387
Administratie, beheer en bestuur	-339	-602	-172	-137	-487	-397	-146	-159
Inventaris en apparatuur	-514	-483	-101	-153	-379	-668	-120	-72
Les- / verbruiksmateriaal	-2.200	-2.064	-447	-782	-1.853	-2.252	-746	-630
Niet-lesgebonden activiteiten	-398	-511	-163	-104	-186	-310	-171	-138
Kosten schoolkantines	-32	-199	-18	-64	0	0	-59	-3
Materiële afdracht centrale diensten	-3.455	-3.413	-660	-1.109	-2.781	-3.368	-1.196	-919
Diversen	-155	-311	-5	-9	-422	-41	-22	-635
Overige lasten	-7.093	-7.582	-1.566	-2.358	-6.108	-7.035	-2.461	-2.556
Totaal lasten	-46.927	-47.742	-10.915	-15.204	-36.823	-46.496	-16.232	-13.734
Financieel resultaat	-11	-11	-4	-2	-310	-4	-4	-3
Solidariteit	0	0	92	0	0	0	0	0
Exploitatieresultaat	-23	-427	-518	499	632	-398	-67	-229

4. Onderwijsresultaten



In vergelijking met 2019 zijn de percentages voor opstroom (overstappen naar een hogere opleiding) gestegen en voor afstroom (overstappen naar een lagere opleiding) gedaald. Het percentage doublanten (zittenblijven) is ook gedaald. Dit wordt mede veroorzaakt doordat door COVID-19 andere bevorderingsnormen zijn gehanteerd. Vaak zijn deze percentages aan verschillende invloeden onderhevig, verschillend per school. In de onderwijsrapportages van onze

Carmelinstellingen wordt hier meer gedetailleerd op ingezoomd, indien relevant.

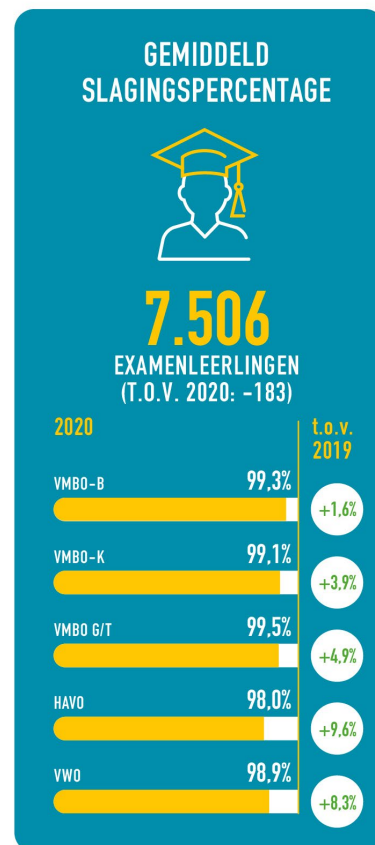
In het sectorakkoord VO is afgesproken dat het landelijk percentage zittenblijvers in 2020 moet zijn gedaald naar 3,8% (VO-raad en OCW, 2014). Carmel zweeft al een aantal jaar rond dit percentage door onze visie op het nut van zittenblijven.

De onderwijsresultaten van onze Carmellocaties zijn over drie jaren berekend, te weten 2018, 2019 en 2020. Deze gegevens zijn online gepubliceerd in het Internet Schooldossier van de Onderwijsinspectie, en worden ook besproken in de onderwijsrapportages van de individuele Carmelinstellingen. Voor de meeste locaties is het opbrengstenoordeel voldoende. Over de examencijfers is in 2020 geen oordeel gegeven. Vijf verschillende locaties en zes onderwijssoorten/leerwegen, waarvan twee vwo, twee havo en eenmaal vmbo-k, ontvingen in het najaar van 2020 van de Inspectie een attendering omdat de onderwijsresultaten achterblijven. Vier van de zes attenderingen hebben betrekking op de indicatoren 'bovenbouwsucces' en 'examencijfers'. Twee van de zes attenderingen gaan over de indicatoren 'onderwijspositie t.o.v. PO' en 'bovenbouwsucces'.

Vanwege de bijzondere omstandigheden is in 2019-2020 voor de inventarisatie van de examenresultaten gebruik gemaakt van de SE-resultaten. Deze resultaten worden vergeleken met voorgaande jaren, om afwijkingen ten opzichte van 'normale' jaren (met CE en SE) op te sporen en nader te analyseren. Hierbij moet rekening gehouden worden met het feit dat deze SE-cijfers verschillend tot stand zijn gekomen, o.a. door aanpassingen in het PTA en RV-toetsen.

De slagingspercentages in 2019-2020 zijn met het SE voor alle leerwegen hoger dan de definitieve slagingspercentages na CE in 2018-2019. Dit is ook te zien in de grafiek.

Het slagingspercentage voor alle middelbare scholen en voor alle niveaus bij elkaar ligt in Nederland gemiddeld rond de 92%. Dat is dit jaar hoger, namelijk 98,9%. De Carmelscholen samen scoren voor de leerwegen vmbo-g/t en havo hoger dan landelijk. De percentielen zijn voor alle leerwegen behalve havo lager dan in 2018-2019, die van vmbo-basis en -kader kleuren rood. Een percentielscore van bijvoorbeeld 24 voor vmbo-basis betekent dat 86% van alle vmbo-basis-scholen een hoger slagingspercentage had dan de scholen met vmbo-basis binnen de Stichting Carmelcollege. De percentielscores lager dan 25 worden met rood weergegeven.



In 2018-2019 waren alle slagingspercentages behalve vwo na tijdvak 1 (iets) hoger dan in 2017-2018, terwijl in 2017-2018 de slagingspercentages behalve vwo iets lager waren in vergelijking met 2016-2017.

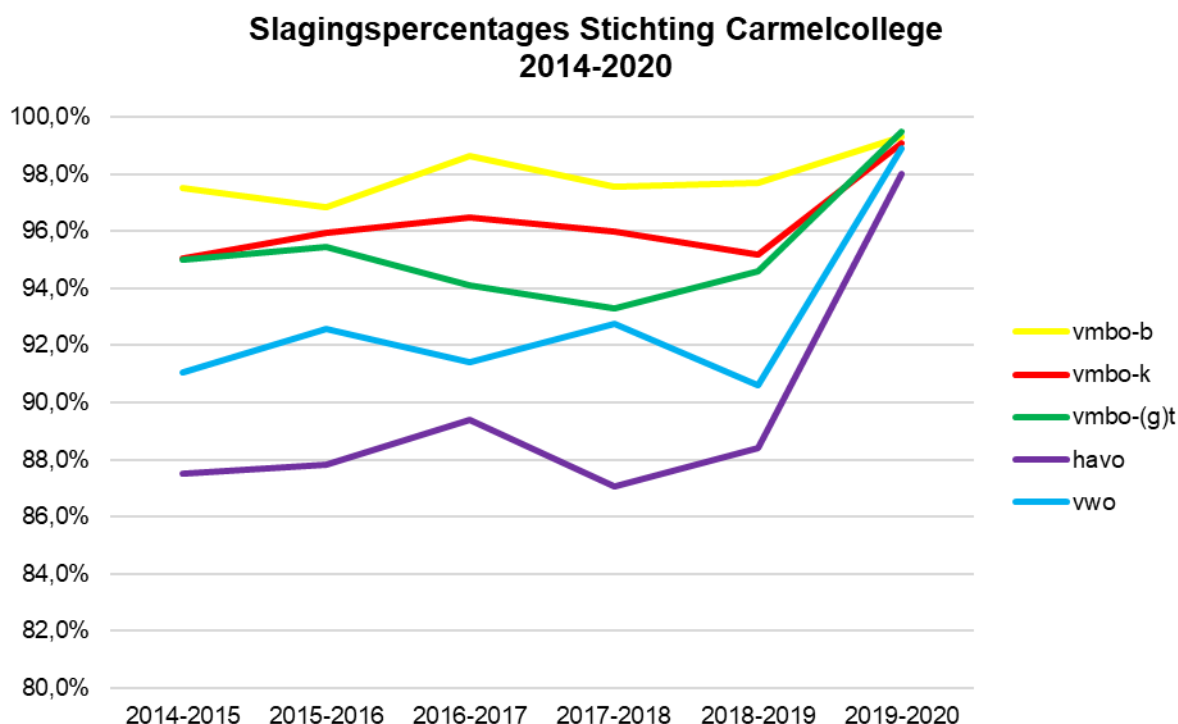
Een aantal locaties dat in 2018-2019 relatief lage slagingspercentages had, heeft in 2019-2020 een slagingspercentage van 100%, al dan niet al na tijdvak 1.

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

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

Door COVID-19 vervielen de centrale examens. Leerlingen hebben alleen cijfers voor de schoolexamens gehaald. Het gemiddelde cijfer van het schoolexamen is ongeveer gelijk aan het landelijk gemiddelde en hoger dan de jaren ervoor.

Op verschillende scholen werden steeds meer (gesubsidieerde) initiatieven ontplooid zoals examentraining, lente- en zomerschool en huiswerkbegeleiding. Dit om zoveel mogelijk leerlingen de kans te geven over te laten gaan en/of te laten slagen. Voor sommige leerlingen geeft een dergelijke gerichte interventie een extra impuls in de richting van het eindexamen.



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 194 Carmelleerlingen eindexamenvakken op een hoger niveau hebben afgelegd (waarbij 98% een voldoende heeft

gescoord). Dit aantal is toegenomen ten opzichte van 2019, met de kanttekening dat afgelopen jaar ook leerlingen met een cspe-examen op hoger niveau zijn meegeteld.

In het praktijkonderwijs wordt gewerkt met de Boris praktijkverklaring. Deze 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. Het gaat hierbij dus om maatwerk. Een dergelijk certificaat betekent een waardering voor de door de PrO-leerling beheerste vaardigheden, en geldt als een startbewijs voor de arbeidsmarkt. Het aantal Boris praktijkverklaringen is in 2020 sterk gedaald in vergelijking met 2019. Het relatief hoge percentage Boris praktijkverklaringen kwam vooral van Twents Carmelcollege. In 2020 is bij deze locatie het percentage verklaringen gedaald, terwijl andere scholen voor praktijkonderwijs deze Boris praktijkverklaring niet of veel minder afgeven.

Het percentage behaalde mbo-niveau 1- diploma's in ons praktijkonderwijs ligt op hetzelfde niveau als landelijk. Het percentage behaalde (branche)certificaten ligt lager dan het landelijk gemiddelde. Deze daling wordt veroorzaakt door een sterke daling bij het praktijkonderwijs van Het Hooghuis en Carmel College Salland.

