

Jaarverslag 2018
Stichting Carmelcollege

JAAR

1. Woord vooraf

Stichting Carmelcollege blijft bijzonder: een groot schoolbestuur met veel verschillende scholen en onderwijsconcepten. Van een kleine locatie in de kern van een dorp tot grote scholengemeenschappen in steden. Van Groningen tot Eindhoven en van Gouda tot Denekamp. Wat ons bindt zijn onze Carmelwaarden, en dat dragen we ook uit. Ieder mens, heel de mens en alle mensen staat overal centraal, misschien niet altijd meetbaar maar wel merkbaar. De oudste scholen zijn bijna 100 jaar geleden gestart vanuit de emancipatie van het katholieke volksdeel. Anno 2018 is voor ons nog steeds de maatschappelijke waarde van onderwijs van groot belang. Vanzelfsprekend verlaat men onze scholen met een diploma, maar: kennis is maar de helft. Dus persoonsvorming en socialisatie zijn in onze genen verankerd, naast een degelijke inzet op de kwaliteit. De kwaliteit van zowel het onderwijsproces als de secundaire processen. Dat blijkt ook duidelijk uit de gegevens van dit jaarverslag.

De vraag is of deze solide basis een kracht is in onze toekomstbestendigheid. Vanuit het ene gezichtspunt natuurlijk wel. Een solide financiële basis is een absolute noodzaak. Maar levert een solide primair proces wel een impuls aan toekomstbestendig onderwijs? Zowel de Onderwijsraad als de [Staat van het Onderwijs](#) van de Inspectie geven aan dat innovaties in het onderwijs incrementeel zijn. Remmende krachten vanuit regelgeving, beelden van ouders en de historie hebben invloed, maar kunnen niet onze leidraad zijn. Hoewel onze jeugd zeer gelukkig is, zijn ze veelal ongemotiveerd met betrekking tot het onderwijs. Dat moet onze zorg zijn. Zeker gezien de resultaten van onze havo-afdelingen moeten wij een beter antwoord vinden. De publieke taak van het onderwijs verplicht ons om onze leerlingen in een actief leerproces te betrekken. Op veel van onze scholen zijn onze professionals bezig met proeftuinen van onderwijsinnovatie van formatief leren tot flexrooster, van datagestuurde verbeteringen tot het leren in praktijksituaties. Maar er zijn ook scholen die leerlingen door een berg van toetsen door hun onderwijscarrière loodsen. Wij zijn pas toekomstbestendig als wij erin slagen onze leerlingen actief regie te laten nemen over hun leerproces. De medewerkers op de werkvloer zijn essentieel in het vormgeven van deze onderwijs innovatieve ontwikkelingen. Daarom is investeren in scholing en onderzoek belangrijk. Een groepje Carmelmedewerkers heeft op een studiereis een mooie ontwikkeling aanschouwd: leerlingen gaven feedback aan hun leraar over de wijze waarop zij beter begeleid konden worden in hun leerproces. Als leerlingen zo de toegevoegde waarde van het onderwijsleerproces kunnen benoemen hebben we misschien een sleutel in handen tegen demotivatie. Ook zit er een spanning op onze inzet op de Carmelwaarden en de uitslag van de veiligheidsmonitor en de tevredenheidsenquête. Wij zullen dus de uitdaging aan moeten gaan om vanuit ons waardengedreven onderwijs daar een duidelijke verbetering te bewerkstelligen. Ook daar is het van groot belang om leerlingen en ouders actief te betrekken.

In het kader van kansengelijkheid is het van groot belang dat de keuze voor ons onderwijs voor geen enkele leerling een financiële belemmering vormt. We houden de vrijwillige ouderbijdrage laag maar zijn voor een aantal zaken wel op de welwillendheid van ouders aangewezen. Om voor iedere leerling een device te hebben is het noodzakelijk om aan de ouders hiervoor een bijdrage te vragen. Natuurlijk zouden wij dit liever niet doen, maar wat ons betreft zou het de overheid sieren als zij deze vanzelfsprekende kosten voor modern onderwijs niet op scholen en/of ouders afwendt, maar zorg draagt voor een adequate vergoeding. Dit zou neerkomen op 150 euro per leerling, per jaar. Het zal een stimulering zijn voor een ict-rijke leeromgeving.

Daarnaast liggen grote schoolbesturen onder een vergrootglas. Klein is fijn, bestuurders zijn graaiers en souperen het geld op van de scholen. Het kan niet ver genoeg van ons afstaan. Carmel is bovenal een verbond van scholen. Het geld van de overheid gaat naar die scholen en gezamenlijk houden die scholen centrale voorzieningen in de lucht. En juist daardoor kunnen we veel.

Investeren in onderwijs en onderzoek bijvoorbeeld; investeren in opleidingen voor professionals, investeren in gezonde schoolgebouwen, vernieuwende leermiddelen, goede ondersteunende diensten die het onderwijs in onze scholen ontzorgen. In ons grote verband kunnen we ook de daling van het aantal leerlingen als gevolg van demografische krimp op een verantwoorde wijze verwerken. Het aantal personeelsleden daalt redelijk mee met de leerlingenaantallen. Soms moet hier zelfs een extra stap gezet worden omdat niet alle materiële lasten meedalen met leerlingaantallen. Dit kan in bepaalde gebieden leiden tot het sluiten van vestigingen, of verregaande samenwerking met andere besturen in de regio om een breed aanbod overeind te houden. Daarnaast is het ook duidelijk dat wij vanzelfsprekend onze verantwoordelijkheid nemen om hierover verantwoording af te leggen, maar ons ook inzetten voor het publieke belang van de onderwijssector.

Wij gaan nadrukkelijker onze stakeholders bij de evaluatie van ons beleid en bij de vorming van nieuw beleid. Ook in deze processen strekt onze degelijkheid ons tot eer: Zorgvuldig en transparant met oog voor onze omgeving en onze publieke taak.

Hengelo, 26 juni 2019

Karin van Oort
Fridse Mobach

College van Bestuur Stichting Carmelcollege

1.	Woord vooraf	3
2.	Stichting Carmelcollege in het kort	7
3.	Bestuursverslag	12
3.1	Managementsamenvatting	13
3.2	Visie en besturing	17
3.3	Risicomanagement	31
3.4	Continuïteit	36
3.5	Bedrijfsvoering en onderwijsresultaten	44
4.	Jaarrekening 2018	74
1.	Balans	75
2.	Staat van baten en lasten	76
3.	Kasstroomoverzicht	77
4.	Grondslagen voor de jaarrekening	78
5.	Toelichting op de onderscheiden posten van de balans	87
6.	Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen	98
7.	Toelichting op de onderscheiden posten van de staat van baten en lasten	100
8.	Resultaatbestemming	105
9.	Gebeurtenissen na balansdatum	105
10.	Verbonden partijen	105
11.	Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)	108
12.	Honorarium externe accountant	110
13.	Ondertekening	111
5.	Overige gegevens	112
1.	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	113
2.	Statutaire regeling omtrent de resultaatbestemming	119
3.	Nevenvestigingen	119
6.	Bijlagen bij het jaarverslag	120
1.	Gegevens over de rechtspersoon	121
2.	Specifieke posten OCW	122
3.	Staat van baten en lasten per school	123
4.	Onderwijsresultaten	125

2. Stichting Carmelcollege in het kort



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

Aantal leerlingen per instelling	1-10-18
Augustinianum	1.206
Bonhoeffer College	4.233
Carmel College Salland	2.652
Carmelcollege Emmen	1.815
Carmelcollege Gouda	1.304
Eddy Hillesum Lyceum	5.163
Het Hooghuis	4.935
Maartenscollege	1.165
Marianum	1.737
Scholengroep Carmel Hengelo	3.966
Twents Carmel College	5.137
Canisius	1.746
Pius X College	1.470
	36.529



AANTAL LEERLINGEN



AANTAL LEERLINGEN PER LEERJAAR



INSPECTIEARRANGEMENTEN



AANTAL LEERLINGEN MET EINDEXAMENVAK(KEN) OP HOGER NIVEAU



GEMIDDELD SLAGINGSPERCENTAGE



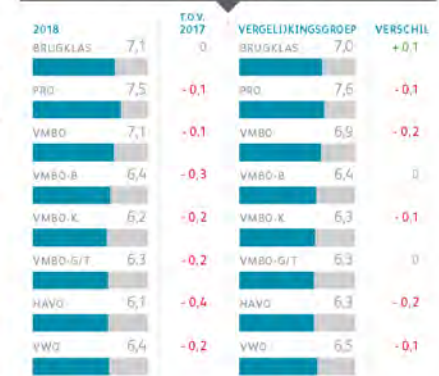
GEMIDDELD CIJFER CENTRAAL EXAMEN



OPSTROOM & DOUBLEREN



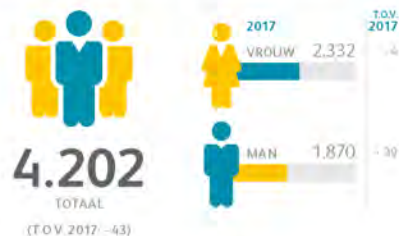
TEVREDENHEID LEERLINGEN



ALLE GEMIDDELDEN ZIJN GEWOGEN GEMIDDELDEN



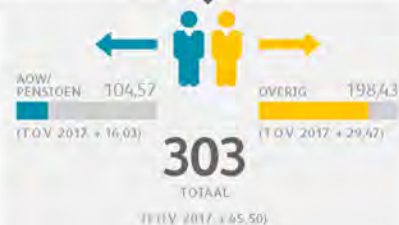
AANTAL MEDEWERKERS



VERHOUDING VAST/TIJDELIJK PERSONEEL



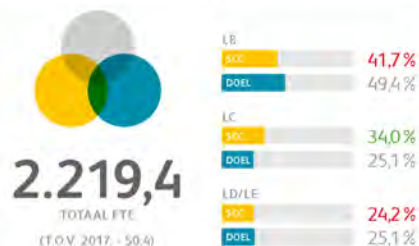
UITSTROOM IN FTE



AANTAL MEDEWERKERS PER LEEFTIJDSCATEGORIE



FUNCTIEMIX ONDERWIJZEND PERSONEEL



AANTAL MEDEWERKERS PER CATEGORIE



AANTAL FTE PER 100 LEERLINGEN



UITGAVEN SCHOLING



AANDEEL PERSONELE KOSTEN VAN BATEN



GEMIDDELTE OMVANG DIENSTVERBAND

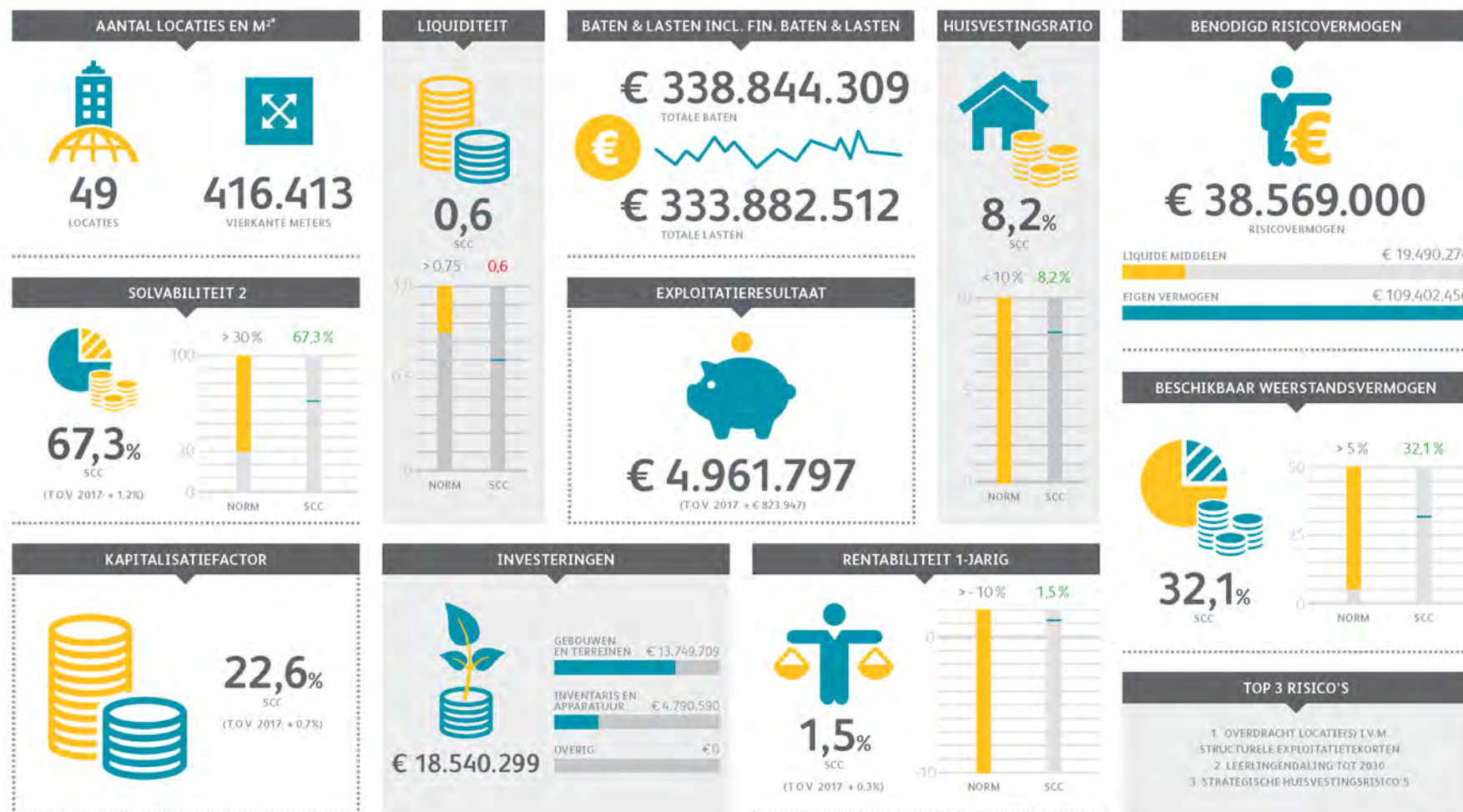


VERZUIMPERCENTAGE



AANTAL FTE PARTICIPATIEWET





* AANTALLEN WIJZEN AF VAN 2017 IVM EEN GEWIJZIGDE BEREKENINGSMETHODE

3. Bestuursverslag

3.1 Managementsamenvatting

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

Het College van Bestuur is zich zeer bewust van de verantwoordelijkheid die op de rechtspersoon Carmel rust, waarover het College van Bestuur als bevoegd gezag verantwoording heeft af te leggen. Dit kan overigens niet alleen een zaak van het College van Bestuur zijn, maar vooral van de collectieve bijdrage vanuit de scholen zelf. Het gaat niet alleen over het geld en de administratie, of het eigenaarsonderhoud en inkopen/aanbesteden, maar ook de keuzes die er te maken zijn rond de inrichting van het onderwijs zelf. En daarmee wordt een lang gekoesterd adagium: 'onderwijs is van de scholen', in onze stichting steeds meer genuanceerd geïnterpreteerd. Onderwijs is nog steeds een zaak van scholen waar het gebeurt, maar evenzeer onderwerp van een professionele en reflectieve dialoog, vanuit verantwoordelijkheid voor het collectief: breed bespreekbaar en vatbaar voor uitwisselen, leren en ontwikkelen.

Leeswijzer

De managementsamenvatting bevat in het kort de belangrijkste punten zoals die in de overige hoofdstukken van het bestuursverslag verder worden uitgewerkt. Deze samenvatting beschrijft onze doelstellingen en geeft aan in welke mate ze naar onze waarneming in 2018 zijn gerealiseerd. Op de achtergrond zien we dan niet alleen onze eigen Koersambities, maar ook de afspraken in het sectorakkoord VO, waarmee we ons als lid van de VO-raad verbonden weten (in hoofdlijn: toekomstbestendig en uitdagend onderwijs, verbetercultuur, professionalisering).

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

Een nadere uitwerking en toelichting volgt in het bestuursverslag zelf: [paragraaf 3.4.1](#) (de inleiding van het hoofdstuk 'Continuïteit') gaat in op de belangrijkste toekomstplannen voor de korte en middellange termijn. In [paragraaf 3.5.4](#) geven wij een overzicht van de behaalde financiële resultaten in 2018.

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

Algemeen

In ons beleid willen we degelijk en deugdelijk zijn. Wet- en regelgeving, codes voor onze sector en Carmelbeleid bieden daarvoor de voorname kaders. Op een viertal punten wijken we beargumenteerd af van de voor ons geldende Code Goed Bestuur. Een [toelichting](#) daarop is verderop in het verslag te lezen.

Toekomstverwachting

Tot 2030 verwachten we een aanzienlijke leerlingendaling als gevolg van krimp: volgens prognoses van 38.000 naar zo'n 34.000 in de komende jaren. Deze daling leidt tot een afname van inkomsten, die niet meer of niet in voldoende mate opgevangen kan worden door aanpassingen in de formatie van het onderwijzend personeel. Zeker niet als de onderwijsinhoudelijke intenties van Carmel prioriteit blijven houden. Om dan de voorziene daling van inkomsten goed te kunnen hanteren, moet een meer dan evenredige reductie binnen het geheel van bedrijfsvoering worden gerealiseerd.

Toekomstige krimp zal dan niet moeten leiden tot ingrepen in de onderwijsformatie alleen, zonder onderwijskundige ratio's, maar veel eerder en meer dan tot dusver het geval is geweest door het aanscherpen van gemeenschappelijke afspraken (het 'Afsprakenhuis') en het afstemmen van personele

inzet. 'Toekomstbestendige Bedrijfsvoering' gaat over de inrichting van het Afsprakenhuis en het voorbereiden van een marktconsultatie. Het gaat over businesscases die door experts worden aangeleverd. De in 2018 ingestelde Kerngroep TBB zal hierover medio 2019 rapporteren. We verwachten majeure stappen en ingrepen in de organisatie van onze bedrijfsvoering.

In de programmalijn 'Toekomstbestendig Onderwijs' werken we de komende jaren onze plannen voor wat betreft ons onderwijs nader uit. Toekomstbestendig onderwijs staat dan vooral ten dienste van de brede ontwikkeling van onze leerlingen. Dit komt tot uiting in strategische en inhoudelijke keuzes op het gebied van innovatie, in het zo optimaal mogelijk organiseren van de organisatie rondom ons onderwijs en in het realiseren en borgen van veilige, gezonde en duurzame huisvestingsvoorzieningen.

Resultaten Toekomstbestendige Bedrijfsvoering

Doelstellingen 2018 Toekomstbestendige Bedrijfsvoering algemeen

- Uitvoeringsbesluit en mandaat uitwerking Toekomstbestendige Bedrijfsvoering: gerealiseerd;
- Bestuursbesluit en opstarten marktconsultatie systeemoptimalisatie: gerealiseerd;
- Goedkopere en minder versnipperde secundaire processen: gedeeltelijk gerealiseerd.

Doelstellingen 2018 ICT

- Migratie van Carmelbrede diensten: gedeeltelijk gerealiseerd;
- Inventarisatie hardware en applicaties: gerealiseerd;
- Voorbereidingen aanbesteding ICT-dienstverlening: gerealiseerd
- Afronden eerste pilot Standaard werkplek: gerealiseerd;
- Opstarten tweede pilot Standaard werkplek: gerealiseerd;
- Implementatie wettelijke AVG-verplichtingen: gedeeltelijk gerealiseerd.

Doelstellingen 2018 Inkoop en facilitaire zaken

- Boring juridische kaders bij aanbestedingen: gerealiseerd;
- Kostenreductie c.q. optimaliseren van doelmatigheid: gedeeltelijk gerealiseerd;
- Opstellen aanbestedingskalender 2018-2019: gerealiseerd;
- Ontwikkelen prestatie-indicatoren (KPI's): gerealiseerd;
- Ontwikkelen Handboek Inkoop: gerealiseerd.

Doelstellingen 2018 HR

- Voorbereiden herijken en bijstellen (nieuw) strategisch HR-beleidsplan en HR-agenda: gerealiseerd;
- Monitoren mogelijkheden en interventies voor strategische personeelsplanning: gerealiseerd;
- Aanbieden professionaliseringstrajecten voor eindverantwoordelijk schoolleiders en leidinggevend: gerealiseerd;
- Doorontwikkelen professionaliseringstraject voor LC-docenten: gerealiseerd;
- Starten 3e tranche professionaliseringstraject LD-docenten: gerealiseerd;
- Monitoren stand van zaken van het loopbaanbeleid OOP: gerealiseerd;
- Faciliteren van portfoliotrajecten voor OOP-medewerkers: gerealiseerd;
- Aanbieden masterclasses voor alle Carmelmedewerkers: gerealiseerd;
- Opstarten NVAO-accreditatietraject Opleidingsschool Part2: gerealiseerd;.
- Carmelbrede verzuimanalyse: gerealiseerd;
- Adviezen en verbetervoorstellen ten aanzien van verzuim naar eindverantwoordelijk schoolleiders: gerealiseerd;
- Begeleiden Carmelscholen bij terugdringen verzuim: gerealiseerd;
- Terugdringen verzuim tot onder sectorgemiddelde: niet gerealiseerd;

- Ontwikkelen vernieuwd gezondheidsbeleid: gerealiseerd;
- Opstarten aanbesteding Arbodienstverlening: gerealiseerd;
- Opstarten Carmelbrede beleidsvorming inzake mobiliteit: gedeeltelijk gerealiseerd.

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

Resultaten Toekomstbestendig Onderwijs

Doelstellingen 2018 Toekomstbestendig Onderwijs

- De inspectieoordelen zijn tenminste voldoende: gerealiseerd voor 90 afdelingen;
- Borging kwaliteit schoolexamens: gerealiseerd;
- Leerlingen voelen zich veilig en thuis: gedeeltelijk gerealiseerd
- Opstarten begeleide professionele leergemeenschap 'Koerswijzer/Kwaliteitsagenda': gedeeltelijk gerealiseerd;
- Onze leerlingen zijn breed gevormd en beschikken over 21e eeuwse vaardigheden: interventies in gang gezet/gedeeltelijk gerealiseerd.

Doelstellingen 2018 Onderwijs en organisatie

- Opstarten implementatie cao-afspraken over ontwikkeltijd: gerealiseerd;
- Implementatie begrotingstool Cogix: gedeeltelijk gerealiseerd.

Doelstellingen 2018 Onderwijs en innovatie/strategie

- Continueren promotietrajecten: gerealiseerd;
- Doorontwikkelen samenwerking met Universiteit Twente: gedeeltelijk gerealiseerd;
- Experimenteren met maatwerk en innovatie in de klas: gerealiseerd;
- Opstarten aanbesteding LiFo: gerealiseerd;
- Monitoren ontwikkelingen in samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs: gerealiseerd.

Doelstellingen 2018 Onderwijs en huisvesting

- Veilige, gezonde en inspirerende voorzieningen bieden, die voldoen aan wet- en regelgeving: gedeeltelijk gerealiseerd;
- Planmatig preventief onderhoud uitvoeren: gerealiseerd;
- Plaatsen en installeren zonnestroom op 30 locaties: gedeeltelijk gerealiseerd (zie paragraaf 3.5.3 Duurzaamheid).

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

Risico's

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



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

Financiële resultaten

Het exploitatieresultaat over 2018 (€ 4.962.000 positief) is aanzienlijk beter dan vooraf was begroot (€ 2.514.000 negatief). Deze positievere uitkomst wordt grotendeels veroorzaakt door de onderstaande factoren:

- In 2018 is een niet-begrote bate ontstaan ad € 1,5 miljoen in het kader van een medio 2018 in werking getreden wet die het mogelijk maakt om bij het UWV een compensatie te claimen voor betaalde transitievergoedingen bij langdurige arbeidsongeschiktheid;
- Op advies van onze accountant is in 2018 de berekening van de voorziening WIA/WGA herzien, waardoor een onvoorziene vrijval van € 0,9 miljoen kon worden ingeboekt;
- In de begroting was op basis van ervaringen uit voorgaande jaren het standpunt ingenomen dat cao-aanpassingen en toename van pensioenpremie niet geheel gedekt zouden gaan worden uit de jaarlijkse aanpassing van de personele lumpsum. In 2018 bleek de uiteindelijke GPL-aanpassing echter kostendekkend, waardoor het begrote tekort van € 1,5 miljoen zich in de praktijk niet heeft voorgedaan;
- In de begroting was rekening gehouden met terugloop van het aantal asielzoekers. Dit bleek niet het geval, waardoor de baten voor Nieuwkomers € 0,8 miljoen boven de begroting zijn uitgekomen;
- De baten vanuit Passend Onderwijs, die door ons begroot zijn op basis van de door de diverse Samenwerkingsverbanden verstrekte gegevens, kwamen € 2,1 miljoen hoger uit dan begroot;
- De bekostiging vanuit het ministerie van OCW bevatte een aantal onverwachte meevallers, zoals prijsindexatie van de materiële lumpsum (€ 0,5 miljoen) en extra gelden voor VMBO techniek (€ 0,6 miljoen).

Tegenover de hierboven genoemde posten hebben in beperkte mate andere financiële meevallers en extra kosten gestaan, waaronder extra loonkosten en éénmalige versnelde afschrijving van dakbedekking in het kader van het plaatsen van zonnepanelen, doch deze begrotingsafwijkingen waren relatief beperkt van omvang, waardoor per saldo het gerealiseerde resultaat € 7.476.000 boven de begroting is uitgekomen.

3.2 Visie en besturing

3.2.1. Inleiding

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

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

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

Twee keer per jaar hebben we met het College van Bestuur een visitatiebijeenkomst met de vier grote landelijke schoolbesturen. Hierbij wordt door één van de schoolbesturen een thema voorbereid en wordt hierop gezamenlijk gereflecteerd.

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

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

3.2.2. Visie

Kernactiviteiten en missie

Carmel verbindt VO-scholen verspreid door heel Nederland. Op 49 schoollocaties verzorgen onze scholen praktijkonderwijs, vmbo, mavo, havo, vwo en gymnasium. Zo'n 4.200 medewerkers begeleiden ongeveer 36.500 leerlingen in hun leerproces.

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

Kernwaarden en organisatiecultuur

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

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

Visie op onderwijs en koers

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

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

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

3.2.3. Besturing

Bestuur

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

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

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

Naam	Nevenfuncties	Bezoldiging
K. van Oort MSM	Voorzitter Stichting Praktijkonderwijs Leiden e.o. (tot 01-04-2018) Lid Tias Adviesraad MPM/MME Lid Cito Adviesraad PO-VO Lid Werkgroep Actualisatie Code	Nee Nee Ja * Nee
Drs. F.H. Mobach	Voorzitter bestuur SamenSOM Lid ledenadviesraad VO-raad Lid werkgroep Krimp en Ontgroening VO-raad Lid bestuur Coöperatie Samen Innoveren/Inkopen/ICT voor Onderwijs Nederland U.A.	Nee Nee Nee Nee

* Vergoeding wordt uitgekeerd aan Carmel

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

Toeziethouders

Het toezicht is in handen van onze Raad van Toezicht. De Raad ziet toe op het bestuur van Carmel; de leden van het College worden door de Raad geworven en aangesteld. De werkwijze van de Raad van Toezicht is vastgelegd in het Reglement Raad van Toezicht; dit reglement wordt met enige regelmaat waar nodig geactualiseerd.

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

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

Naam	Prof. dr. em. F. Leijnse (1947)
Rol in RvT	Voorzitter RvT Voorzitter Commissie Personele Zaken Lid Commissie Identiteit
Benoeming	Januari 2012, herbenoemd in 2018, afgetreden per 1-1-2019
Hoofdfunctie	Voorzitter Politieonderwijsraad (tot 01-04-2018)
Nevenfuncties	Voorzitter Commissie Macrodoelmatigheid mbo Lid Raad van Toezicht KPC Groep te Den Bosch

Naam	Mw. mr. R.H.M. Jansen MPA (1956)
Rol in RvT	Vicevoorzitter Raad van Toezicht Lid Commissie Personele Zaken
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; Lid Raad van Toezicht Zuyderland, Sittard/Geleen; Voorzitter Externe Klachtencommissie Partos, Amsterdam Member Advisory Board of the Master Victimology and Criminal Justice at Tilburg University; Lid Raad van Advies Expertisecentrum Veiligheid, Avans Hogeschool, 's Hertogenbosch

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

Naam	Dhr. prof. dr. L. Paape RA RO CIA (1956)
Rol in RvT	Voorzitter Auditcommissie
Benoeming	Oktober 2010, herbenoemd in 2016, aftredend in 2019 en niet herbenoembaar
Hoofdfunctie	Hoogleraar Corporate Governance Nyenrode Voorzitter Nyenrode Corporate Governance Instituut
Nevenfuncties	Lid Raad van Toezicht Stichting Erfgoed (Broedercongregatie O.L.V. der Zeven Smarten) Lid Audit en Risicocommissie Gemeente Rotterdam Supervisor Goldschmeding Foundation Lid Raad van Advies Stichting Stimuleringskader Integere Organisatie Lid Jury Accenture Innovation Awards Voorzitter Raad van Commissarissen Univé Dichtbij BV Voorzitter Raad van Toezicht SNS Reaal Pensioenfonds

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

Naam	Mw. dr. J.I.A. Visscher-Voerman (1970)
Rol in RvT	Voorzitter Commissie Kwaliteit Onderwijs en Leraren
Benoeming	Oktober 2010, herbenoemd in 2016, aftredend in 2019 en niet herbenoembaar
Hoofdfunctie	Lector 'Innovatief en effectief onderwijs' Saxion Hogeschool
Nevenfuncties	Lid Raad van Toezicht Concordia Lid Raad van Toezicht Stichting Consent

Naam	Dhr. prof. dr. C. Bakker (1963)
Rol in RvT	Voorzitter Commissie Identiteit
Benoeming	Oktober 2018, aftredend in 2021 en herbenoembaar
Hoofdfunctie	Hoogleraar 'Levensbeschouwelijke vorming' Universiteit Utrecht Lector 'Normatieve Professionalisering' Hogeschool Utrecht
Nevenfuncties	Onderwijsadviseur/begeleider Utrechtse Adviesgroep voor Identiteit, Levensbeschouwing en Onderwijs Vicevoorzitter Raad van Toezicht Hogeschool I-Pabo Amsterdam Lid Bestuur van Het Haagsche Genootschap Lid International Seminar on Religious Education and Values (ISREV) Lid European Network on Religious Education in Contextual Approaches (ENRECA) Lid Nederlands Godsdienstpedagogisch Genootschap (NGPG)

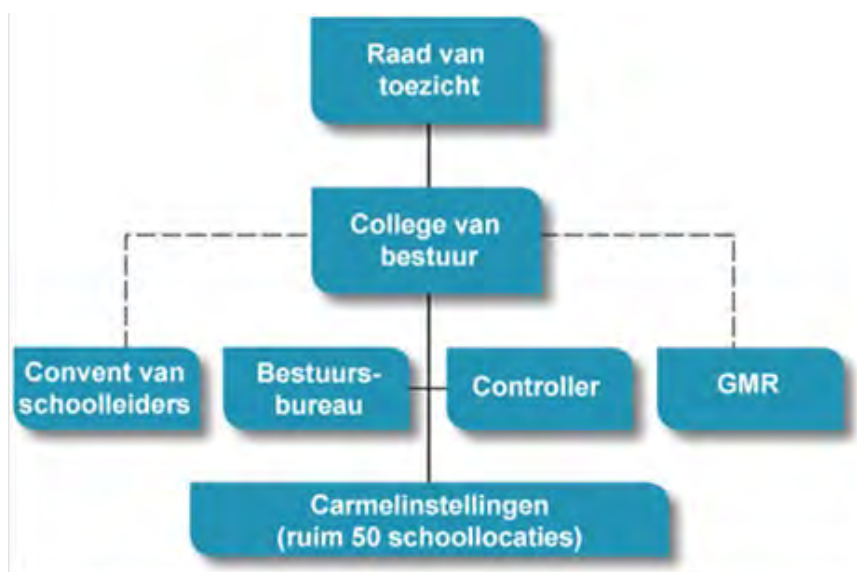
	Lid Commissie van Aanbeveling Educatief Centrum Wereldreligies Rotterdam Lid Adviescommissie PO-raad
--	---

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

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

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

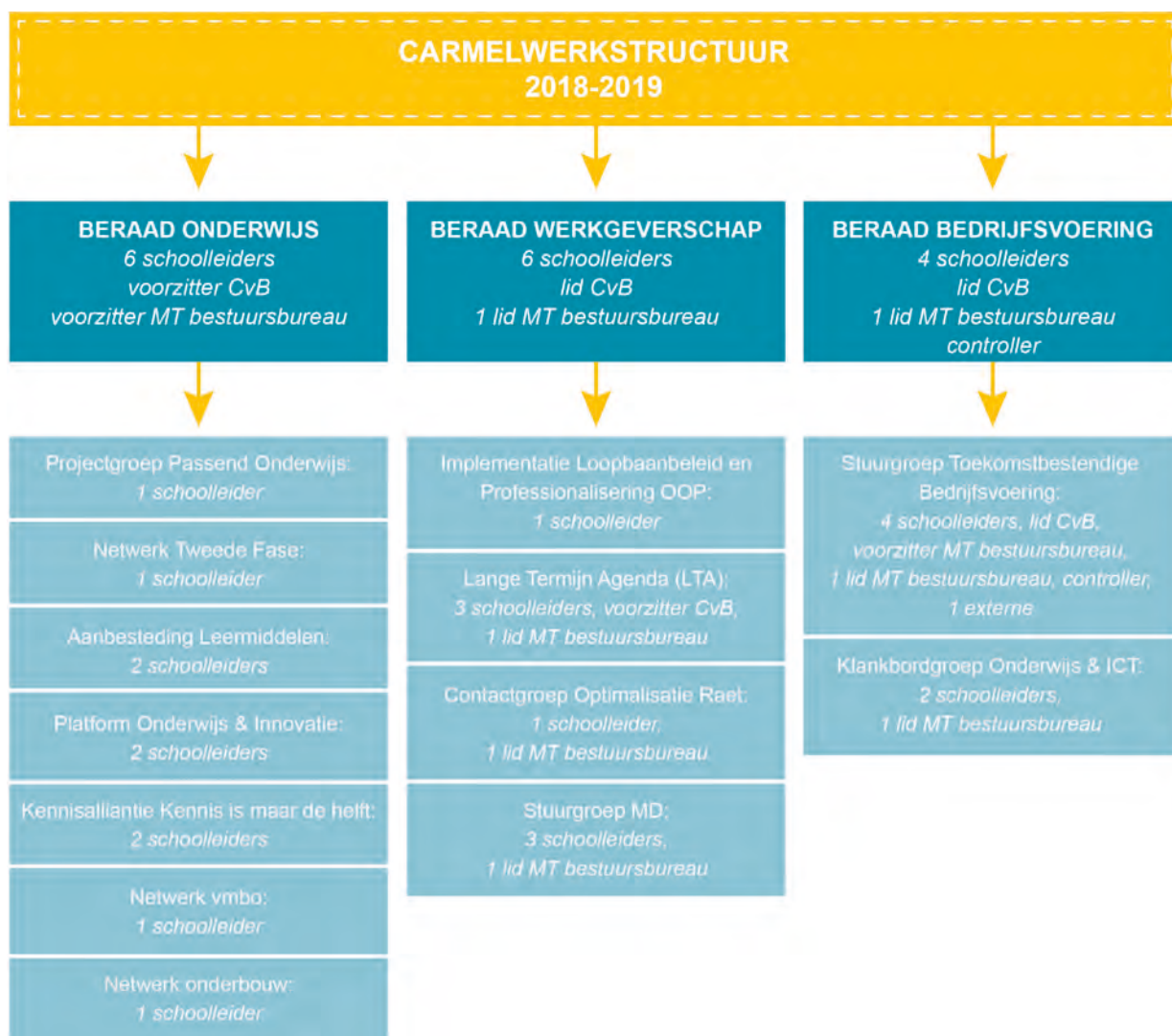
Governancestructuur



Carmelwerkstructuur

De verbondenheid van onze scholen komt voor een belangrijk deel tot uitdrukking via onze Carmelwerkstructuur: al dan niet geformaliseerde/geinstitutionaliseerde samenwerkingsvormen en adviesorganen. Het Convent van Schoolleiders staat hierin centraal. Dit adviesorgaan is in onze statuten vastgelegd, en bestaat uit de eindverantwoordelijk schoolleiders. Het Convent adviseert het College van Bestuur gevraagd en ongevraagd over onderwerpen van bovenschools beleid.

Naast het Convent is er een drietal beraden: het Beraad Onderwijs, het Beraad Werkgeverschap en het Beraad Bedrijfsvoering. Zitting hierin hebben schoolleiders (eindverantwoordelijk en leden centrale directie), leden van het Managementteam van het bestuursbureau en leden van het College van Bestuur zitting. De beraden adresseren vooral beleidsontwikkelingen verder; inhoudelijk advies en beleidsvoorbereidend werk vindt plaats vanuit het bestuursbureau.



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

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

Managementgesprek

Twee keer per jaar voert het College van Bestuur managementgesprekken met elke schoolleiding en met het managementteam van het bestuursbureau. De gesprekken worden gevolgd door een individueel functioneringsgesprek met de eindverantwoordelijke schoolleider. Ter voorbereiding leveren zij een zelfevaluatie aan met een vorm van 360 graden feedback. Van elk gesprek wordt verslag opgemaakt, waarna in een managementbrief doelstellingen en afspraken over en weer worden vastgelegd. In de gesprekken leggen we nadrukkelijk de verbinding met Koers door gerichte, generieke vragen hierover te stellen, die een sterke relatie hebben met Koersdoelstellingen, het schoolplan en de bedrijfsvoering.

Medezeggenschap

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

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

3.2.4. Naleving branchecode

Code “Goed Onderwijsbestuur VO”

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

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

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

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

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

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

Na afloop van elke zittingstermijn zal eventueel een herbenoeming volgen. Indien geen herbenoeming kan plaatsvinden omdat deze stuit op een statutaire bepaling of op een door de Stichting uitgesproken

bezwaar na evaluatie vanuit functie- en beoordelingsgesprek, rust op de Stichting de inspanningsverplichting om in goed onderling overleg en naar beste vermogen te komen tot afspraken over mogelijke werkzaamheden ten behoeve van de Stichting.

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

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

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

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

Naast de bovengenoemde branchecode gelden de volgende beleidsstukken en reglementen:

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

Op dit moment werken wij aan een actualisatie van het toezichtskader en het reglement Raad van Toezicht.

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

Uitvoering van taken, wijze van ondersteuning en advisering bestuur

Participatief toezicht

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

De Raad hanteert een werkwijze die ze kenmerkt als 'participatief toezicht'. Met inachtneming van verantwoordelijkheden en rollen is de Raad in een vroegtijdig stadium betrokken bij gedachtenontwikkeling rondom een beperkt aantal strategische onderwerpen. Over deze onderwerpen vinden op de goede momenten open gesprekken plaats: reflectief en eerder vragend dan stellend.

Participatief toezicht wordt zichtbaar en merkbaar in een aantal opdrachten:

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

Samenstelling

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

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

De leden van de Raad representeren gezamenlijk de levensbeschouwelijke eenheid in verscheidenheid die in de "Doelstellingen en missie" van de statuten van Carmel omschreven is.

De leden van de Raad van Toezicht worden benoemd door de Raad van Toezicht, daarbij uitgaande van een aantal richtlijnen, die zijn vastgelegd in het document 'Taak en profiel van de Raad van Toezicht'.

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

Vergaderingen

De Raad vergadert in het algemeen vijf keer per jaar met het College van Bestuur. Verder houdt de Raad een jaarlijkse evaluatievergadering (Beraadslag), deels onderling en deels gezamenlijk met het College van Bestuur. De vergaderingen worden voorbereid door het College van Bestuur en door de voorzitter ervan voorgesproken met de voorzitter van de Raad van Toezicht. Het College informeert de Raad aan de hand van verschillende voortgangsrapportages. De Raad van Toezicht wordt ambtelijk en secretariael ondersteund vanuit het bestuursbureau; de Management Team-voorzitter van het bestuursbureau vervult tevens de rol van ambtelijk secretaris van de Raad.

Commissies

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

Overige contactmomenten

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

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

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

Resultaten van handelen in 2018**Bezetting Raad van Toezicht**

In het verslagjaar vergaderde de Raad vijf keer. Mevrouw mr. R.H.M. Jansen MPA werd herbenoemd en bleef vicevoorzitter. De heer prof. dr. C. Bakker nam in november 2018 de Kwaliteitszetel in die de Orde van Karmelieten toekomt op grond van de statuten van Carmel.

De heer Lijense, voorzitter van de Raad, is per 01-01-2019 afgetreden. De werving voor een nieuwe voorzitter is in het verslagjaar gestart, in april 2019 is een nieuwe voorzitter benoemd in de persoon van de heer mr. H.M.C.M. van Oorschot.

Anticiperend op het vertrek van de heer Paape per 1 juli 2019 is in het verslagjaar een wervingsprocedure gestart voor diens opvolging. En met succes: eveneens in april 2019 is de heer prof. dr. O.C. van Leeuwen RA benoemd als lid Raad van Toezicht en per 1 juli 2019 tevens voorzitter van de Auditcommissie.

Beoordeling functioneren Raad 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 Commissie Personele Zaken, voorgezeten door de voorzitter Raad van Toezicht, voerde in het verslagjaar een individueel beoordelingsgesprek met de leden van het College van Bestuur. Voorafgaand aan het beoordelingsgesprek voerde de Commissie feedbackgesprekken met de voorzitter van het Management Team bestuursbureau, het bestuur van het Convent van Schoolleiders en het bestuur van de GMR. De voorzitter van de Auditcommissie gaf schriftelijk feedback op het functioneren van het lid College van Bestuur. De leden van het College van Bestuur leverden een zelfevaluatieverslag aan bij de Commissie Personele Zaken. Deze elementen vormden gezamenlijk de voornaamste ingrediënten van het beoordelingsgesprek.

Buiten de aanwezigheid van het College is de Raad door de Commissie Personele Zaken geïnformeerd over hetgeen 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. De verslagen hiervan zijn opgenomen in de personeelsdossiers van de leden van het College.

Beoordeling functioneren Raad van Toezicht

Tijdens de Beraadslagdag in oktober 2018 evalueerde de Raad van Toezicht het eigen functioneren, de wijze van toezicht houden en de samenwerking met het College van Bestuur. Belangrijkste ingrediënt hiervoor was een evaluatiedocument dat vooraf was opgesteld door de leden van het College van Bestuur. De leden van de Raad van Toezicht hebben hier vervolgens schriftelijk op gereageerd. De resultaten van gesprek in de Raad zijn bij afsluiting van de Beraadslagdag besproken met het College van Bestuur. Onderwerpen van evaluatie en reflectie waren: het participatief model, het toezicht op de strategie van Carmel, de commissies van de Raad en de persoonlijke ontwikkeling van de leden van de Raad. Belangrijkste uitkomsten waren dat het participatief toezichtsmodel, ingezet in 2017, nog in ontwikkeling is en dat de rol en actieve betrokkenheid van de leden van het Convent van Schoolleiders hierbij meer profiel zouden moeten krijgen. Dit kan gerealiseerd worden door een portefeuillehouder op directieniveau een onderwerp in de vergadering te laten inleiden. De verantwoordelijkheid voor beleid blijft vanzelfsprekend bij het College van Bestuur liggen.

Een andere belangrijke conclusie was dat de concrete opvolging van strategische discussies te weinig (systematisch) plaatsvindt. Zowel het College als de Raad zelf heeft hier een eigen rol in, en er is afgesproken in de toekomst meer concrete afspraken met elkaar te maken en duidelijke verwachtingen uit te spreken of vast te leggen. Een verdere concretisering hiervan is een ontwikkelpunt voor de komende periode. In elk geval zal de agendering van de commissies nadrukkelijker worden gekoppeld aan de beleidscyclus van Carmel, en wordt de Commissie Kwaliteit Onderwijs en Leraren vanuit de eigen positie meer betrokken bij onderwijsbeleid.

Werkbezoeken

De Raad heeft in maart een werkbezoek gebracht aan het Augustinianum en in juni aan het Bonhoeffer College, locatie Bruggertstraat. Hierbij zijn gesprekken gevoerd met leerlingen, docenten en schoolleiding. Daarnaast bezocht een afvaardiging van de Raad in april de Carmel Schoolleidingendag en in november de Carmel Docentendag.

De Raad bracht in november, samen met het College van Bestuur en de voorzitter Management Team bestuursbureau, een vierdaags bezoek aan Rome. Het programma stond onder leiding van mevrouw dr. Anne-Marie Bos van het Titus Brandsma Instituut, en had als doel de relatie met het gedachtengoed van Karmel te verstevigen. Wat is de betekenis van Nederland in de Orde, wat is de rol van het Titus Brandsma Instituut en hoe is de verspreiding van de Karmelieten over de hele wereld tot stand gekomen? Aanleiding was de fors gewijzigde samenstelling van de Raad en het College in de afgelopen jaren en de behoefte tot 'herbronnen'. Op het programma stonden onder andere een ontmoeting met de prior-generaal, een bezoek aan diverse Karmel-gerelateerde gebouwen/instellingen en een eucharistieviering. De reis- en verblijfskosten van dit bezoek zijn overigens door de deelnemers zelf gedragen.

Belangrijkste vraagstukken

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

- Regionale samenwerking;
- Lumpsum en politieke druk;
- Besturingsfilosofie.

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

- Diverse procedures, profielschetsen en (her)benoemingen; onder andere voorzitter Raad van Toezicht, de kwaliteitszetel in de Raad vanuit de Orde van Karmelieten, lid Raad van Toezicht met profiel Onderwijs, voorzitter Auditcommissie, enkele eindverantwoordelijk schoolleidersposities;
- Eigen functioneren en functioneren College van Bestuur, managementgesprekken met de eindverantwoordelijk schoolleiders;
- Jaarverslag 2017, meerjarenbegroting en begroting 2019;
- Toekomstbestendige bedrijfsvoering, toekomstbestendig onderwijs;
- Identiteit en waardengericht onderwijs;
- 'Koerswijzer': meetbare kwaliteitsindicatoren en rendement, analyse onderwijsresultaten, AVG;
- Diverse aanbestedingen;
- Samenwerking en innovatieontwikkeling met UT, ROC en andere verwante partijen.

Hengelo, 26 juni 2019

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. drs. F. Gronsveld

dhr. prof. dr. O. van Leeuwen RA

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

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

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

3.2.6. Omgeving

Horizontale verantwoording

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

Alle Carmelscholen hebben - in meerdere of mindere mate geformaliseerd - contact met hun lokale gemeenschap. Een aantal van onze Carmelscholen (het Etty Hillesum Lyceum, het Twents Carmel College, Carmel College Salland) werkt bijvoorbeeld met lokale adviesraden. In deze raden zijn vertegenwoordigers van bijvoorbeeld het lokale bedrijfsleven of maatschappelijke dienstverlening vertegenwoordigd. Daarnaast hebben alle Carmelscholen ouder- en leerlingenvragenuren.

Waar nodig kan het College worden uitgenodigd bij deze lokale overlegvormen, en dan deelnemen vanuit tweedelijns positie. Zo is het College van Bestuur in 2018 op uitnodiging aanwezig geweest bij een bijeenkomst van de lokale adviesraad van het Etty Hillesum Lyceum.

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

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

Daarnaast is door het College van Bestuur een intern onderzoek gestart over de stand van zaken voor wat betreft het realiseren van de Koersambities, in de vorm van een 'mid term review'. Het onderzoek betreft interviews en zal in narratieve vorm gestalte krijgen. De uitkomst zal in de vorm van een publiek verantwoordingsdocument intern en extern besproken en gepubliceerd worden, en dient tevens als input voor onze nieuwe Koers.

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 wordt deze op een passende manier behandeld. In de regel zullen klachten van eenvoudige aard zijn en binnen de school tussen betrokkenen worden opgelost.

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

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

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

Drie klachten hebben geleid tot een hoorzitting in 2018:

- Klacht over begeleiding gepeste leerling (gegrond)
- Klacht over weigering tot TTO (ongegrond)
- Klacht over zwangerschapsdiscriminatie (ongegrond).

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

3.3 Risicomanagement

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

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

In 2018-2019 hebben zowel alle Carmelinstellingen als de Stichting als geheel, hun voornaamste risico's en onzekerheden herijkt, dan wel gewijzigd en/of aangevuld. Het treffen van maatregelen binnen onze instellingen vindt plaats op basis van die analyse. De integrale verantwoordelijkheid voor risicomanagement ligt hoog in organisatie.

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 op het niveau van de verschillende Carmelscholen maken we enerzijds een doorrekening van het minimaal benodigde weerstandsvermogen om de gesignaleerde risico's af te dekken en proberen we anderzijds het risicoprofiel te verlagen daarover via een focus op beheersmaatregelen en periodieke rapportage.

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

Het door ons vormgegeven complex van maatregelen om de financiële bedrijfsprocessen te beheersen heeft in het verslagjaar naar behoren gefunctioneerd. Het stelt de afzonderlijke scholen én het College van Bestuur in staat op adequate wijze sturing te geven aan de realisatie van het geformuleerde beleid. Ondanks dat is exploitatie- en formatiebeheersing voor scholen een blijvend punt van aandacht.

Hieronder volgt een toelichting op het door ons gebruikte instrumentarium.

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

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

Met bovenstaande maatregelen is een gedegen fundament ontstaan voor onze Planning- & Controlcyclus. In nauw samenspel tussen Carmelinstellingen en bestuursbureau vertalen we het gevoerde beleid financieel in een jaarlijkse cyclus meerjarig door naar begroting en budgetten. De begroting is daarbij op locatie-niveau opgebouwd voor een periode van vijf jaar en omvat de onderdelen leerlingenprognose, formatieplanning (in fte en in geld), exploitatiebegroting en investeringsplanning. Het College van Bestuur bespreekt elke instellingsbegroting met de schoolleiding van de betreffende school. De instellingsbegrotingen 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.

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

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

In Control Statement

In Nederland is er bij onderwijsinstellingen nog relatief beperkt ervaring met 'In Control Statements' en met het naar buiten brengen daarvan. Wij zijn continu bezig met het beheersen en verbeteren van onze bedrijfsprocessen in het licht van het realiseren van onze organisatiedoelstellingen en we zijn daarover regelmatig in gesprek met onze schoolleiders. Vanaf het voorjaar van 2019 gaan we werken met een eerste versie van een door de schoolleiders bij de jaarrekening 2018 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. Bedrijfsvoering in het voortgezet onderwijs is echter complex en wordt mede beïnvloed door externe factoren; dit maakt dat wij ons onder andere richten op herdefiniëring van ons interne 'Afsprakenhuis' en in toenemende mate kwaliteitsrapportages over onze interne processen opstellen. Het In Control Statement zal in de komende jaren in toenemende mate aansluiten op deze ontwikkelingen.

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. De toegevoegde waarde van het in control statement zit naar onze mening echter met name in de discussie hierover, die wij in alle geledingen voeren, en in de kwaliteit van de administratieve organisatie en het instrumentarium dat wij daarbij inzetten.

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

Op basis van statistische analyses (Monte-Carlo methode) is bepaald dat een weerstandsvermogen van circa € 38,6 miljoen aangehouden dient te worden (vorig jaar: € 32,9 miljoen). Dit bedrag is met 95% zekerheid toereikend om de risico's die door ons zijn geïdentificeerd te kunnen dekken, als deze risico's zich voordoen met de gemiddelde omvang die bij deze risico's is ingeschat.

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

- Moeilijk voorspelbare OCW-bekostiging op middellange termijn;
- Niet/onvoldoende kunnen inspelen op de afnemende personeelsbehoefte ten gevolge van leerlingendaling;
- Onvoldoende zicht op (financiële) gevolgen Passend Onderwijs.

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. Overdracht locatie(s) in verband met structurele exploitatietekorten;
2. Onvoldoende kunnen anticiperen op de leerlingendaling tot 2030;
3. Strategische huisvestingsrisico's en tegenvallers in bouw- en renovatieprojecten;
4. Kosten secundaire processen onvoldoende flexibel;
5. Strategische personeelsrisico's bij het onderwijzend personeel;
6. Sluiting van locatie/instelling;
7. Persoonlijk/eigentijds/veilig onderwijs komt niet van de grond;
8. Onvoorspelbare overheid;
9. Te lage inschatting van de risico's door de schoolinstellingen;
10. Teruglopende bekostiging.

De eerste vijf risico's, die tezamen circa 44% van het hierboven genoemde benodigde weerstandsvermogen van ruim € 38 miljoen beslaan, lichten we hieronder nader toe.

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

Het is verschillende Carmelscholen niet gelukt om hun exploitaties sluitend te houden. Daling van het leerlingenaantal door krimp in het voedingsgebied speelt dan vaak een rol. Continuïteit en kwaliteit van (breed) onderwijsaanbod blijft zo lang mogelijk ons uitgangspunt. Maar soms kunnen we niet om drastische maatregelen heen. Zo hebben we het besluit genomen om in Gouda het onderwijs in beroepsgericht vmbo af te bouwen. In Haren zijn we in gesprek met de Stichting Christelijk Onderwijs Groningen, gericht op een mogelijke bestuursoverdracht van het Maartenscollege aan die stichting. In dit soort situaties kunnen wachtgeldverplichtingen aan de orde zijn, waarvoor wij eigen risicodragers zijn. De hiermee gepaard gaande (mogelijke) financiële gevolgen zijn omvangrijk en niet in de begroting opgenomen en komen daarom nu als belangrijkste risico in beeld in deze top 10.

Volledigheidshalve merken wij hierbij op dat daarnaast op plek zes het risico van sluiting van een locatie of instelling is opgenomen; vorig jaar werden de risico's op overdracht of sluiting samen als één risico gezien en ook toen stond dit risico bovenaan in onze top 10.

2. Leerlingendaling op lange termijn, te weten tot 2030

De daling van leerlingenaantallen door demografische krimp zet door tot zeker 2030. De consequenties zullen zijn af te zien aan nieuwe inrichtingen van het onderwijs, aan gebouwelijke concepten (die leegstand moeten voorkomen) en in het laten meedalen van de kosten van indirecte personeelsformatie en overige vaste kosten. Onze programmalijnen 'Toekomstbestendige Bedrijfsvoering' en 'Toekomstbestendig Onderwijs' willen op de ontwikkelingen anticiperen (meer hierover in [paragraaf 3.4 "Continuïteit"](#)). De belangrijkste risico's die we hier onderkennen zijn:

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

3. 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. Er is en wordt door ons dan ook fors geïnvesteerd 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 tijdvak waarin de prijzen van aannemers stijgen en de normvergoeding vanuit gemeenten voor vervangende huisvesting te laag is in relatie tot het benodigde voorzieningenniveau, hetgeen nog versterkt wordt door het feit dat bij veel gemeenten sprake is van bezuiniging in de exploitatie.

De strategische huisvestingsrisico's spitsen zich echter niet uitsluitend toe op kwalitatief goede gebouwen. Ook de bruikbaarheid van de gebouwen voor ons onderwijs is daarbij een 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.

4. Kosten secundaire processen onvoldoende flexibel

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

5. Strategische personeelsrisico's bij het onderwijzend personeel

In de voorgaande beschrijvingen komt regelmatig naar voren dat het onderwijs voortdurend in ontwikkeling is en inspeelt op de tendensen rondom individualisering en digitalisering van het onderwijs.

Dit kan een mismatch opleveren tussen de vraag vanuit de praktijk en het aanbod vanuit de arbeidsmarkt en opleidingen. De uitdaging waar wij voor staan is om te bepalen welke (kwalitatieve én kwantitatieve) eisen we op middellange termijn aan onze onderwijsformatie stellen en in hoeverre onze zittende formatie hier al dan niet op aansluit. Strategische personeelsplanning kan hierbij een nuttig instrument zijn.



In ons risicomanagement zetten we al geruime tijd het benodigde weerstandsvermogen af tegen het vrij beschikbare eigen vermogen. Ultimo 2018 bedraagt ons eigen vermogen ruim € 109 miljoen, terwijl het minimaal benodigde risicovermogen 'slechts' € 38 miljoen bedraagt. Dit leidt voor een snelle lezer mogelijk tot de conclusie dat Carmel (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 slechts in beperkte mate in liquide vorm beschikbaar is, waardoor we onze financiële middelen slechts beperkt kunnen inzetten voor risico's die zich

manifesteren.

Onze meerjarenliquiditeitsplanning geeft aan dat we de komende jaren een beperkt positieve bankstand kunnen verwachten (ultimo 2021 het laagste punt, te weten € 3,5 miljoen). In combinatie met het maximaal beschikbare rekening-courantkrediet dat via schatkistbankieren beschikbaar is (10% van de totale Rijksbijdragen, resulterend in een bedrag van circa € 32 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.

3.4 Continuïteit

3.4.1. Inleiding

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

Toekomstbestendig Onderwijs

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

- **Onderwijs en Innovatie/Strategie:** vanuit onze eigen Koersambities, maar ook conform de afspraken het sectorakkoord VO, blijven we uiteraard investeren in duurzame trajecten voor toekomstbestendig en uitdagend onderwijs, verbetercultuur, professionalisering, onderwijsinnovatie en strategische samenwerkingen. Daarnaast werken we aan onze kwaliteitszorg en een instrument om te duiden in welke mate we erin slagen onze leerlingen breed te vormen.
- **Onderwijs en Organisatie:** ontwikkelingen in het licht van Toekomstbestendige Bedrijfsvoering zullen ons verder helpen bij het zo optimaal mogelijk organiseren van de organisatie rondom ons onderwijs. Samen optrekken binnen een kader van geformaliseerde en heldere afspraken zijn daarbij belangrijk, vanzelfsprekend binnen de marges van financieel beleid en werkgeversverantwoordelijkheid voor wet en cao.
- **Onderwijs en Huisvesting:** voor onze leerlingen en medewerkers blijven we werken aan veilige, gezonde en uitdagende voorzieningen, die tenminste voldoen aan wet- en regelgeving. Waar mogelijk combineren we onderhoud met verduurzaming.

Toekomstbestendige bedrijfsvoering

In 2017 legden we in het bestuursbesluit 'Toekomstbestendige Bedrijfsvoering' vast dat we voor 2020 via optimalisatie een reductie van 25% van de kosten binnen de secundaire systemen en processen willen realiseren. Ook de sturing van de secundaire processen wijzigt: van strikt resultaatverantwoordelijk management op locatie naar het samen managen van resultaten op en vanuit het niveau van de stichting als geheel.

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

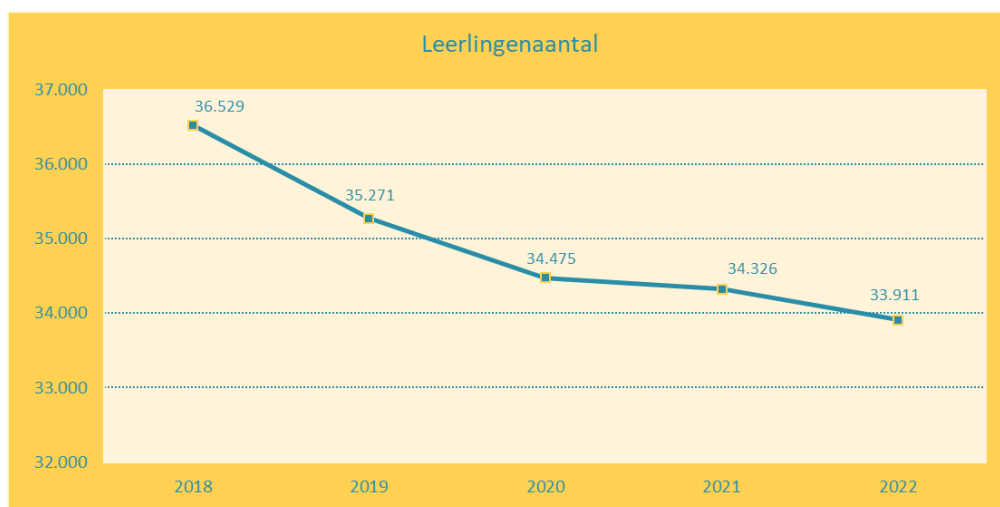
- **ICT:** het aanbieden van alle ICT-diensten vanuit een centrale ICT-dienstverlening, met een verschuiving van uitvoering en beheer naar regie en beleidsondersteuning. Daarnaast het inzetten van een geïntegreerd administratief verwerkings- en informatiesysteem.
- **Financiële functie:** het aan de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

3.4.2. Regeling jaarverslaggeving onderwijs (continuïteitsparagraaf)

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

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

Aantallen leerlingen (onderdeel A1 uit de continuïteitsparagraaf)



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

Personele bezetting in fte (onderdeel A1 uit de continuïteitsparagraaf)

Personele bezetting	Volgens begroting 2019-2023					
	okt-18	okt-19	okt-20	okt-21	okt-22	okt-23
	fte inclusief ziektevervanging					
Management/directie	183,91	171,30	166,40	166,41	166,03	165,51
Onderwijzend personeel	2.289,76	2.166,83	2.082,09	2.044,01	2.019,53	2.021,68
Overige medewerkers	873,32	827,54	794,17	775,84	756,44	745,53
Stichting Carmelcollege	3.346,99	3.165,67	3.042,67	2.986,27	2.942,00	2.932,72

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

Meerjarenbegroting (onderdeel A2 uit de Continuïteitsparagraaf)*Balans*

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	x € 1.000,-					
Vaste activa						
Immateriële vaste activa	429	379	329	279	229	179
Materiële vaste activa	153.541	160.670	156.740	155.353	145.688	136.734
Financiële vaste activa	10.918	10.885	214	182	182	182
Totaal vaste activa	164.888	171.934	157.283	155.814	146.099	137.095
Vlottende activa						
Vorderingen	14.081	14.081	14.081	14.081	14.081	14.081
Liquide middelen	19.490	5.116	8.322	3.502	8.950	13.509
Totaal vlottende activa	33.571	19.197	22.403	17.583	23.031	27.590
Totaal activa	198.460	191.131	179.686	173.397	169.130	164.685
Eigen vermogen						
Algemene reserves	109.402	110.238	108.705	103.150	99.581	95.591
Bestemmingsreserves publiek	0	0	0	0	0	0
Bestemmingsreserves privaat	0	0	0	0	0	0
Totaal eigen vermogen	109.402	110.238	108.705	103.150	99.581	95.591
Voorzieningen	24.209	24.209	24.209	24.209	24.209	24.209
Langlopende schulden	11.118	10.878	0	0	0	0
Kortlopende schulden	53.730	45.806	46.772	46.038	45.340	44.886
Totaal passiva	198.460	191.131	179.686	173.397	169.130	164.685

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

Staat van baten en lasten

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

	Begroting			Doorkijk	
	2019	2020	2021	2022	2023
Baten					
Rijksbijdragen	322.643	310.351	301.271	298.767	295.246
Ov. overheidsbijdragen	177	101	151	180	180
Overige baten	13.047	12.436	12.330	12.277	12.235
Bijdrage instellingen/fondsen	0	0	0	0	0
	335.868	322.889	313.752	311.224	307.662
Lasten					
Personele lasten	-260.419	-252.798	-247.641	-244.215	-242.248
Afschrijvingen	-18.759	-18.288	-19.364	-18.425	-17.560
Huisvestingslasten	-15.672	-15.490	-15.379	-15.560	-15.517
Overige lasten	-39.878	-37.736	-36.826	-36.503	-36.237
	-334.728	-324.312	-319.210	-314.702	-311.562
Saldo baten en lasten	1.140	-1.424	-5.457	-3.478	-3.900
Financieel resultaat	-304	-110	-98	-90	-91
Exploitatieresultaat	836	-1.534	-5.555	-3.568	-3.990

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

3.4.3 Financiële paragraaf

Solvabiliteit en liquiditeit

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

Omschrijving	Waarde Stichting Carmelcollege ultimo 2018	Signaleringswaarde Inspectie van het Onderwijs	Score ten opzichte van de signaleringswaarde
1. Solvabiliteit 2 ((eigen vermogen + voorzieningen)/totale passiva)	0,7	< 0,3	✓
2. Liquiditeit (current ratio), (vlottende activa/kort vreemd vermogen)	0,6	< 0,75	✗
3. Huisvestingsratio (huisvestingslasten + afschrijvingen gebouwen en terreinen)/totale lasten	0,08	> 0,10	✓
4. Weerstandvermogen, (eigen vermogen/totale baten)	0,32	< 0,05	✓
5. Rentabiliteit (resultaat/totale baten)	3-jarig: 0,01 2-jarig: 0,01 1-jarig: 0,01	3-jarig: < 0 2-jarig: < -0,05 1-jarig: < -0,10	✓

In dit overzicht wordt zichtbaar dat de liquiditeit onder de signaalwaarde van 0,75 ligt. Dit is het gevolg van het feit dat de door ons in het verleden verrichte investeringen vrijwel geheel met eigen financiële middelen zijn gefinancierd, ter beperking van de rentelasten. Door deze interne financiering hebben we vrijwel geen enkele financiële verplichting aan externe kredietverschaffers. Ultimo 2018 hebben we een bedrag ad € 11.118.000 aan langlopende schulden staan; hiervan wordt € 10.638.000 gedekt door een onder de financiële vaste activa opgenomen vordering op de Gemeente Hengelo, die in januari 2020 tot afwikkeling komt. Vervolgens bedraagt het maximale rekening-courantkrediet bij schatkistbankieren 10% van de totale Rijksbijdragen, hetgeen voor ons neerkomt op circa € 32 miljoen. Dit levert ons een aanzienlijke kredietruimte op die in geval van een tegenvallend toekomstig liquiditeitsverloop kan worden aangesproken. Daarom stellen we dat onze liquiditeitspositie solide is.

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

De kasstroom van de Stichting heeft zich in 2018 positief ontwikkeld, zoals kan worden afgelezen in [hoofdstuk 3](#) van de jaarrekening. De belangrijkste oorzaken hiervoor zijn de in 2018 gerealiseerde afwikkeling van de bouw van het C.T. Stork College (inclusief de ontvangst van de bijdrage daaraan door Stichting OSG Hengelo) en het wat lagere investeringsniveau in. Per saldo resulteert dit in een positieve kasstroom van € 9.334.000, waardoor het saldo liquide middelen ultimo 2018 € 19.490.000 bedraagt.

Onze financieringsbehoefte zal de komende jaren naar verwachting nihil zijn. Niet alleen zullen binnen enkele jaren de bestaande externe financieringen geheel zijn afgelost; daarnaast kunnen we ook alle geplande exploitatie-uitgaven en investeringen geheel uit eigen middelen financieren. Dit wordt mede

veroorzaakt door het zorgvuldig afwegen en prioriteren van onderhouds- en overige investeringen. Hierdoor zal ons solvabiliteitsratio onverminderd hoog blijven.

3.4.4. Toelichting leerlingen en personeel

Ontwikkeling leerlingaantallen Carmelinstellingen					
Instelling	okt 2018	okt 2019	okt 2020	okt 2021	okt 2022
Augustinianum	1.206	1.171	1.171	1.163	1.146
Bonhoeffer College	4.233	4.087	4.051	4.117	4.055
Carmel College Salland	2.652	2.625	2.516	2.496	2.465
Carmelcollege Emmen	1.815	1.681	1.632	1.599	1.567
Carmelcollege Gouda	1.304	1.372	1.478	1.598	1.621
Etty Hillesum Lyceum	5.163	4.906	4.787	4.655	4.553
Het Hooghuis	4.935	4.757	4.587	4.636	4.649
Maartenscollege	1.165	1.119	1.109	1.139	1.213
Marianum	1.737	1.634	1.548	1.502	1.465
Scholengroep Carmel Hengelo	3.966	3.903	3.896	3.918	3.847
Twents Carmel College	5.137	4.958	4.812	4.688	4.558
Canisius	1.746	1.709	1.638	1.577	1.534
Pius X College	1.470	1.349	1.250	1.238	1.238
Totaal instellingen	36.529	35.271	34.475	34.326	33.911

De verwachting bestaat dat het leerlingenaantal de komende jaren afneemt. Op de wat langere termijn verwachten we een grotere leerlingendaling, als gevolg van demografische ontwikkelingen. Dit leidt tot een aanzienlijke daling van de Rijksbijdragen. Om tot een sluitende exploitatie te komen, is de komende jaren een daling van de formatieomvang begroot. Hieronder maken we zichtbaar dat hiermee ook de samenstelling van de personeelsformatie en de formatieomvang in relatie tot het leerlingenaantal wijzigt.

Personele bezetting procentueel	Volgens begroting 2019-2023					
	okt-18	okt-19	okt-20	okt-21	okt-22	okt-23
	procentueel inclusief ziektevervang					
Management/directie	5,5%	5,4%	5,5%	5,6%	5,6%	5,6%
Onderwijzend personeel	68,4%	68,4%	68,4%	68,4%	68,6%	68,9%
Overige medewerkers	26,1%	26,1%	26,1%	26,0%	25,7%	25,4%
Stichting Carmelcollege	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Personele bezetting per 100 leerlingen	Volgens begroting 2019-2023					
	okt-18	okt-19	okt-20	okt-21	okt-22	okt-23
	aantal fte exclusief ziektevervang					
Management/directie	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Onderwijzend personeel	6,0	5,8	5,7	5,6	5,6	5,6
Overige medewerkers	2,3	2,2	2,2	2,1	2,1	2,1
Stichting Carmelcollege	8,7	8,5	8,4	8,2	8,2	8,2

In bovenstaande tabellen wordt zichtbaar dat de procentuele verdeling tussen de verschillende functiecategorieën min of meer gelijk blijft. We proberen daarbij om het onderwijspersoneel zoveel mogelijk werk- en ontwikkelruimte te geven door middel van een efficiënte inzet van OOP-medewerkers. Het procentuele aandeel van ons OP zal daardoor op de middellange termijn licht stijgen. We worden daarbij wel gehinderd door het feit dat afschrijvings-, huisvestings- en overige kosten niet automatisch meedalen nu het leerlingenaantal krimpt. De tabel waarin de personele bezetting per 100 leerlingen wordt weergegeven maakt duidelijk dat de toenemende druk van de vaste lasten met name de komende twee jaar nog zal leiden tot een lichte afname van de in te zetten formatie per 100 leerlingen.

3.4.5. Toelichting Balans

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

De prognosebalans is opgebouwd vanuit de in deze jaarrekening opgenomen balans per 31 december 2018 en de in december 2018 opgestelde meerjarenbegroting 2019-2023.

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

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

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

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

3.4.6. Toelichting Staat van baten en lasten

De staat van baten en lasten is te vinden in [paragraaf 3.4.2](#). Hieronder volgt de toelichting. De afname van Rijksbijdragen is met name het gevolg van wijzigingen in de omvang en de samenstelling van ons leerlingenbestand.

Hiermee is tevens het belangrijkste financiële aandachtspunt voor de komende jaren benoemd. Zoals eerder al gezegd zal de voornamelijk op demografische ontwikkelingen gebaseerde leerlingendaling ertoe leiden dat vaste kosten onvoldoende gedekt zullen worden door Rijksbijdragen, waardoor we exploitatieverliezen voorzien.

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

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

We verwachten de financiering de komende jaren naar verwachting geheel uit eigen middelen te kunnen doen.

3.5 Bedrijfsvoering en onderwijsresultaten

3.5.1. Inleiding

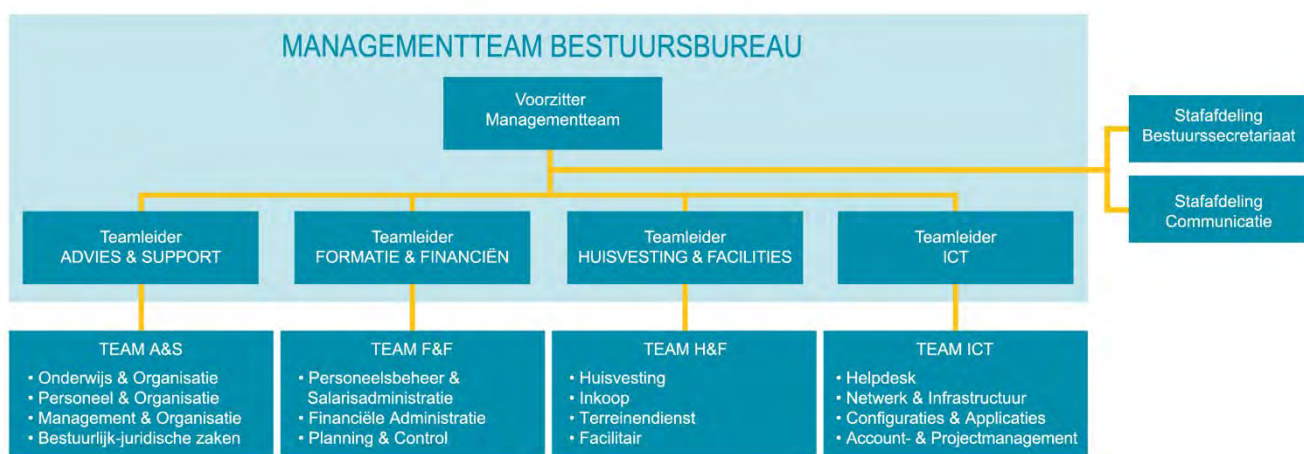
In dit hoofdstuk geven wij inzicht in de voornaamste behaalde financiële en niet-financiële doelstellingen, gekoppeld aan de financiële en niet-financiële doelstellingen zoals beschreven in [paragraaf 3.4.1](#). Veel beleidsvoornemens zijn geconcretiseerd op het niveau van de verschillende Carmelinstellingen,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

3.5.2. Bedrijfsvoering

De organisatie rondom de bedrijfsvoering: het bestuursbureau

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

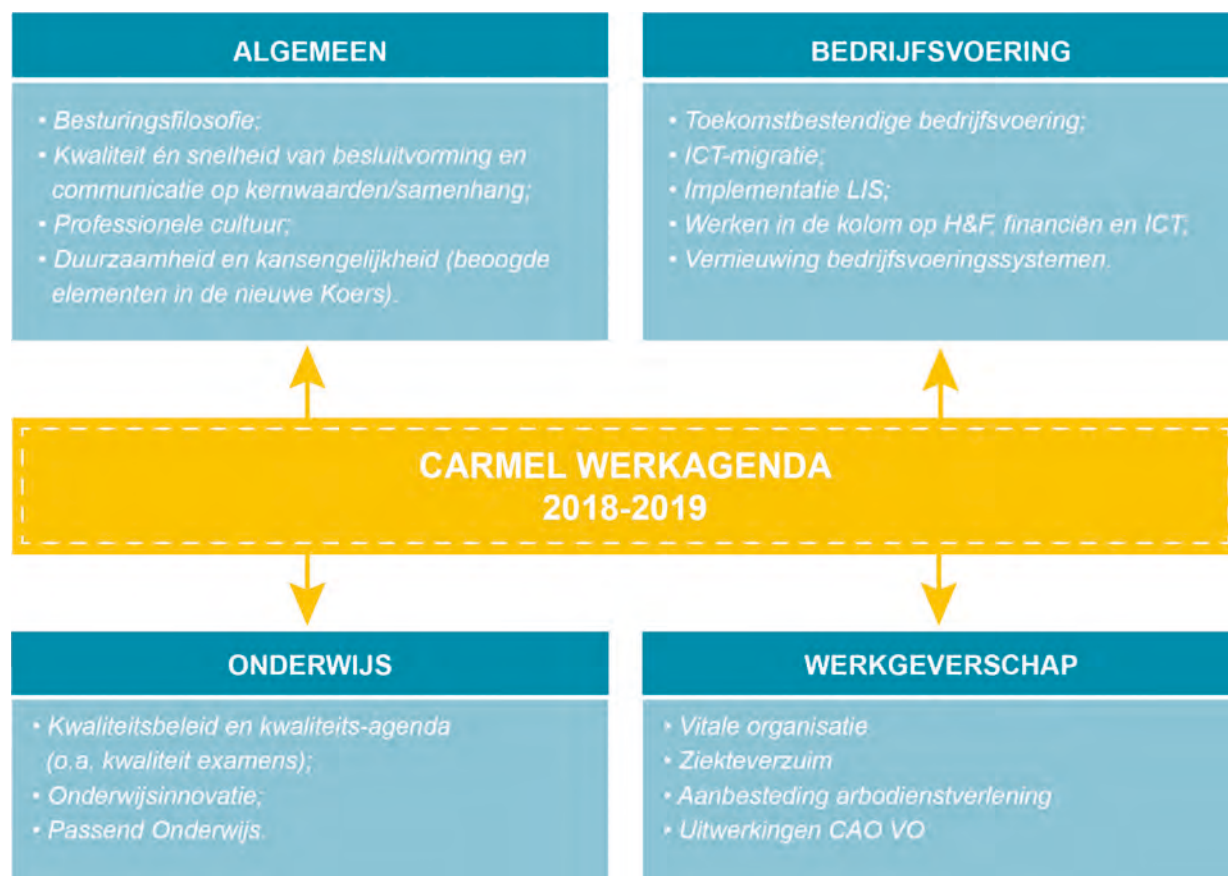
Het bureau bestaat uit vier afdelingen/teams die de kerntaken van het bestuursbureau vervullen. Daarnaast zijn er twee stafafdelingen. Het bestuursbureau wordt geleid door een managementteam, bestaande uit een voorzitter en vier teamleiders.



De Carmelscholen willen samen een solidair verbond zijn, onder andere door verstandige bundeling van kennis en ervaring. Het bestuursbureau is een belangrijke ondersteunende factor in het bijeenbrengen ervan, zodat er een sterke, innovatieve kennisalliantie ontstaat, vormgegeven in de Carmelwerkstructuur (zie [paragraaf 3.2](#) van dit bestuursverslag).

Carmel Werkagenda 2018-2019

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

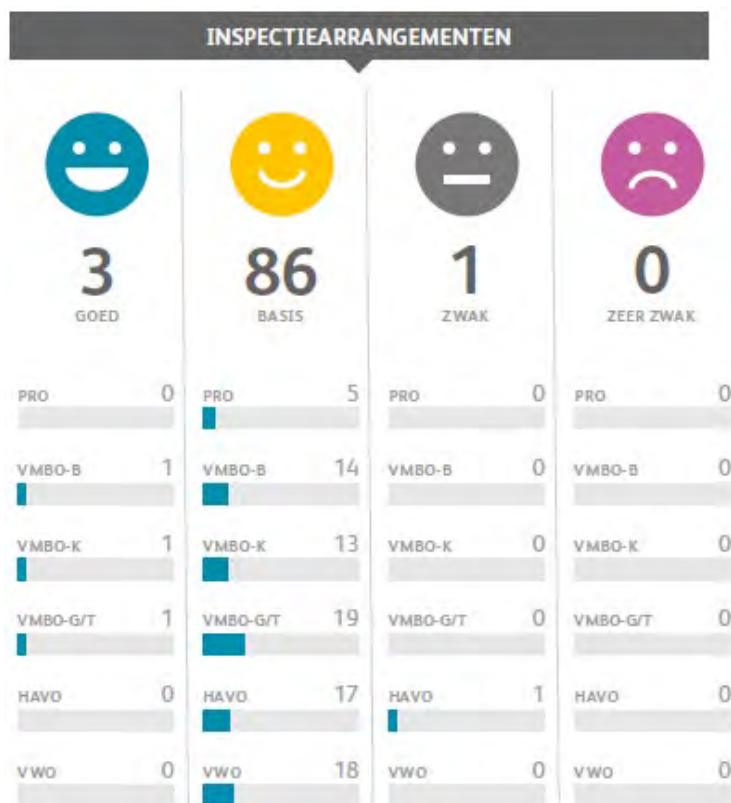


De hierna besproken resultaten van ons handelen in het verslagjaar zijn onder meer gebaseerd op de prioriteiten die geformuleerd zijn in deze Carmel Werkagenda.

Resultaten Toekomstbestendig Onderwijs

Onderwijskwaliteit en resultaten

Volgens Koers 2020 is de kwaliteit van het onderwijs op orde als er in inspectietermen voor alle afdelingen minimaal een voldoende is behaald. Bezien vanuit de toetsingskaders die de Inspectie hanteert, is de kwaliteit van het onderwijs aan onze scholen op orde: van de in totaal 90 inspectiearrangementen was het oordeel over ons onderwijs 'goed' tot 'basis' (is hetzelfde als 'voldoende') – op één havo-afdeling na, die het oordeel 'zwak' kreeg. De betreffende afdeling heeft een intensief verbetertraject doorlopen. In het verslagjaar is deze afdeling bezocht door de Inspectie. Vervolgens is in de eerste helft van 2019 door de Inspectie weer het basisarrangement toegekend. Een tweetal afdelingen hebben het oordeel 'voldoende' gekregen, maar ontvingen daarbij wel een zgn. 'herstelopdracht'.



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

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

Het gemiddelde cijfer van het centraal schriftelijk examen is gelijk aan het landelijk gemiddelde. In lijn met landelijke trends, het vwo uitgezonderd, laten de gemiddelde slagingspercentages evenals de meerjarige trends in de eindexamencijfers een daling zien.

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

Als een reactie op het gebeurtenissen omtrent de schoolexamens op het vmbo van LVO heeft het College van Bestuur de interne processen en protocollen omtrent schoolexamens doorgelicht. Hierbij kwamen enkele kwetsbaarheden in sommige procedures op enkele locaties naar voren, maar geen zaken die reden zijn tot zorg. Er zijn verbetervoorstellen gedaan en de kwetsbaarheden zijn op adequate wijze aanpakt. Daarnaast zullen we in 2019 een werkgroep Kwaliteitsborging Examens oprichten, die zich ook richt op toetsdeskundigheid.

De VO-raad heeft een onderzoekscommissie in het leven geroepen om in het veld te onderzoeken hoe het gesteld is met de kwaliteit van het proces van de schoolexamens. Twee van onze scholen (Pius X College en Carmel College Salland) zitten in de casestudie van dit onderzoek. Onze bestuursvoorzitter zit in de groep bestuurders die op dit onderwerp geraadpleegd wordt met betrekking tot mogelijke oplossingen.



Predicaat 'Excellent'

Twee locaties van het Twents Carmel College ontvingen in het verslagjaar van de Inspectie van het Onderwijs [het predicaat 'Excellent'](#). Dit had met name betrekking op het [vermogen](#) van de school om echt handen en voeten te geven aan personalisering van de leertrajecten, ook door middel van adaptieve digitale leermiddelen.

Tevredenheid ouders en leerlingen

De tevredenheidscijfers zijn gebaseerd op de onderzoeken die voor Vensters voor verantwoording worden afgenomen. Als gekeken wordt naar de tevredenheid van ouders en leerlingen, is te zien dat de tevredenheid van leerlingen op sommige onderdelen licht achterblijft op de landelijke tevredenheidsscores. Carmelouders zijn over de gehele linie minder tevreden dan landelijk. We zijn niet tevreden met deze scores. Onze ambities voor onze leerlingen en ouders zijn hoog, daarbij zijn scores onder het landelijk gemiddelde dissonant. In het komende jaar zullen wij ons, in samenspraak met leerlingen, ouders en collega's, bezinnen op oorzaken en maatregelen.

Onderwijs	Leerlingen		Ouders	
	SCC	landelijk gemiddelde	SCC	landelijk gemiddelde
praktijkonderwijs	7,5	7,6	7,4	7,9
vmbo	7,1	6,9	7,7	8,2
vmbo-b	6,4	6,4	7,6	7,7
vmbo-k	6,2	6,3	7,3	7,7
vmbo-g/t	6,3	6,3	7,3	7,8
brugklas	7,1	7,0	7,9	8,2
havo	6,1	6,3	7,4	7,7
vwo	6,4	6,5	7,7	8
totaal	6,5		7,5	

Schoolklimaat en veiligheid leerlingen

De cijfers voor Schoolklimaat en Veiligheid zijn gebaseerd op de onderzoeken die in het kader van de monitor Sociale Veiligheid worden afgenomen. Ook hier is dezelfde lijn te zien als bij de tevredenheidsonderzoeken: onze leerlingen zijn op onderdelen minder scores dan de landelijke gemiddelden. Bij de ouders zijn de resultaten positiever. Ook hier nemen wij geen genoegen met de feedback die we op dit onderdeel van onze leerlingen ontvangen en zullen, samen met hen, op zoek gaan naar oorzaken en factoren die we kunnen beïnvloeden.

Onderwijs	Schoolklimaat		Veiligheid	
	SCC	landelijk gemiddelde	SCC	landelijk gemiddelde
praktijkonderwijs	7,1	7,4	8,8	8,4
vmbo	7,2	7,1	9,1	9,1
vmbo-b	6,4	6,5	8,9	8,9
vmbo-k	6,3	6,5	9,0	9,0
vmbo-g/t	6,6	6,7	9,3	9,2
brugklas	7,5	7,4	9,5	9,4
havo	6,8	6,9	9,4	9,4
vwo	7,1	7,2	9,6	9,5
totaal	6,2		9,3	

Koerswijzer

We willen via kwaliteitsparameters meetbaar dan wel merkbaar maken hoe we harde resultaten kunnen koppelen aan onze Koersbegrippen. Want het zijn in onze visie niet alleen de 'harde' opbrengsten (kwalificatie) die tellen, maar vooral ook de kwaliteit van processen van didactiek en pedagogiek (persoonsvorming, socialisatie). Via een opzet die is gebaseerd op een zich ontwikkelende en meer gemeenschappelijk herkende referentie en parameters, willen we kunnen nagaan in welke mate we er in onze scholen erin slagen om onze leerlingen naar Koersintenties breed te vormen. Dit geeft ons gerichte sturingsinformatie die onderwerp kan zijn van het onderlinge gesprek in onze scholen en breder binnen onze stichting. Hierdoor willen we tevens steeds beter vorm kunnen geven aan onze verantwoordingsverplichtingen over de kwaliteit van ons onderwijs. Hetgeen dan overigens weer goed

past bij het nieuwe toezichtskader van de Inspectie.

Op basis van een projectbrief en een verkennende notitie uit 2017 is in 2018 een werkgroep 'Koerswijzer/Kwaliteitsagenda', bestaande uit kwaliteitsmedewerkers en schoolleiders, aan het werk gegaan met een eerste model voor een Kwaliteitsagenda. Dit leverde in het verslagjaar de volgende concrete producten op:

1. Een gemeenschappelijke kwaliteitsmindmap/placemat met ondersteunende voorbeelden van evaluatiemethoden en -instrumenten;
2. Een procesbeschrijving om tot een versterkte kwaliteitscultuur te komen.

In de herfst hebben de kwaliteitsexperts met elkaar een model voor een koerswijzer ontwikkeld. Voordat dit instrument breder kan worden ingezet, is eerst met een klankbordgroep vanuit alle instellingen kritisch naar het model gekeken om feedback op het model te ontvangen en daarnaast ook om zorg te dragen voor dat de inzet van deze koerswijzer op de goede wijze landt binnen alle instellingen. We hebben afgesproken om eerst op een beperkt aantal locaties een praktijktest uit te voeren waarna verdere aanpassingen worden gedaan.

Levensbeschouwelijke en morele vorming

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

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

Het College van Bestuur heeft deelgenomen aan twee bijeenkomsten met als doel de verbinding tussen de notitie en de praktijk te verstevigen. Daarnaast is in de Overlegvergadering College van Bestuur – Convent van Schoolleiders aan de orde gesteld welke activiteiten inmiddels ontwikkeld zijn en is gepolst aan welke aanvullende activiteiten behoefte is om de eindverantwoordelijke schoolleiders te ondersteunen in de borging van het Carmelbeleid.

Naar aanleiding van de bestuursnotitie hebben de medewerkers van het bestuursbureau ondersteunings- en begeleidingsactiviteiten in werking gezet. Enkele voorbeelden van concrete activiteiten:

Als bijlage bij het Carmel magazine is in een bundel verhalen in beeld gebracht over de inspiratie die mensen uit hun werk bij Carmel halen. Onder de titel "[Hartverwarmend](#)" vertellen leerlingen en medewerkers hun verhaal. Karmeliet Kees Waaijman stelt aan het einde nog enkele prangende vragen over de toekomst. Als vervolg op de bundel is een [digitaal platform](#) ingericht, waar Carmelmedewerkers hun eigen inspirerende ervaringen kunnen delen.

Daarnaast is in het Carmel Magazine een rubriek gestart waarin Carmelleerlingen (na een korte cursus) [vlogs](#) maken over wat zij op hun school "van waarde" achten. De vlogs worden ook gepubliceerd op [ons YouTubekanaal](#).

Onderwijs en Organisatie

Cao-afspraken ontwikkeltijd

Conform cao-afspraken wordt er per 1 augustus 2019 in het takenpakket van de leraar 50 uur op jaarbasis vrijgespeeld om in te zetten als ontwikkeltijd. In de praktijk kan dit ertoe leiden dat leraren één uur minder les per week zullen geven. Binnen het Beraad Werkgeverschap zijn de gesprekken hierover in het verslagjaar opgestart. Een Werkgroep cao inventariseerde en verkende verschillende taakbeleidmodellen binnen Carmel, de opslagfactor en definities over onderwijstijd. De werkgroep leverde een notitie voor het Beraad Werkgeverschap, waarna vervolgens de overlegvergadering in december besloot om - passend binnen de Carmel-subsidiariteit - een gezamenlijke koers te varen voor wat betreft de implementatie en uitvoering van het betreffende cao-artikel. Er is een viertal scenario's besproken en één daarvan is bestempeld tot voorkeursscenario. Aan de werkgroep is vervolgens gevraagd dit scenario verder uit te werken en tot een aantal gezamenlijke uitgangspunten te komen over de invulling en de verwerking van de ontwikkeltijd in de jaartaak. In de eerste helft van 2019 zal hierover verdere besluitvorming plaatsvinden. Beoogd doel van de inspanningen is de schoolleiding in staat te stellen om aan de hand van het uitgewerkte scenario de dialoog met teams en MR aan te gaan. In de loop van 2019 zullen onze Carmelinstellingen vervolgens concrete invulling kunnen gaan geven aan de cao-opdracht.

Implementatie Cogix

Het begrotingsproces en de planning daarvan functioneerden op zich goed. We hadden echter veel last van de complexiteit van de spreadsheets die daarbij gebruikt werden. Het betrof meer dan 70 bestanden, die slechts voor een enkeling te doorgronden waren. Dit zorgde voor administratieve rompslomp en het was bewerkelijk en foutgevoelig om scenario's door te rekenen.

Er zijn verregaande geautomatiseerde oplossingen voor het opstellen van begrotingen, maar slechts enkelen daarvan hebben kennis van onderwijsinstellingen. Een selectiegroep, bestaande uit experts uit scholen en het bestuursbureau, heeft een onderzoek gedaan naar de beste optie voor Carmel, mede aan de hand van een eisen- en wensenlijst. In 2017 is besloten tot een definitieve implementatie van Cogix, waarna de implementatie van oktober 2017 tot en met februari 2018 heeft plaatsgevonden. Sinds maart 2018 is Cogix gebruikt door scholen en het bestuursbureau om de definitieve meerjarenbegroting 2019-2023 op te stellen. Het is de bedoeling om in 2019 tussentijdse prognoses op te stellen in Cogix. Daarnaast gaan we de mogelijkheden met betrekking tot scenarioplanning intensiever gebruiken in de loop van 2019.

Onderwijs en Innovatie

Lopende promotieonderzoeken

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

Lopende promotietrajecten zijn:

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

Carmel was begin januari aanwezig op het toonaangevende congres [ICSEI](#) (International Congress for School Effectiveness and Improvement) in Singapore. Dit is een netwerkconferentie voor mensen uit de

onderwijspraktijk, gericht op schoolleiders en docenten, beleidsmedewerkers en onderzoekers. Carmel was geselecteerd om, samen met de Universiteit Twente (UT), geïnteresseerden uit andere landen bij te praten over 'onze' aanpak op het gebied van formatief handelen.

Door de VO-raad is het Marianum met hun ontwikkelingen op het gebied van formatief leren [in de etalage gezet](#).

Field Lab

In 2018 zijn we samen met de Universiteit Twente (UT) aan het werk gegaan met een voorstel voor een 'Field Lab'. Het wil bijdragen aan het dichten van de kloof tussen onderzoek en praktijk; het wil daarbij de samenwerking tussen de UT en Carmel verder verdiepen en verbreden door onder andere aansluiting te realiseren met andere organisaties uit bijvoorbeeld het primair onderwijs, het mbo en hbo in de Carmelvoedingsgebieden in de regio en wellicht daarbuiten. De reeds lopende promotieonderzoeken zullen worden gecontinueerd binnen dit Field Lab.

Een Field Lab moet de basis vormen voor een continue samenwerking gericht op onderwijsontwikkeling en kwaliteitsverbetering in scholen zelf, ondersteund door actuele wetenschappelijke inzichten, voor en met docenten en in het belang van de leerprocessen en onderwijsloopbanen van leerlingen. Het is de bedoeling om uit gerichte samenwerking tussen scholen en wetenschapsinstituten een meer effectieve kennisstructuur met een landelijke dekking te laten ontstaan.

Daarbij staat steeds de verbinding en wisselwerking tussen onderzoek en praktijk centraal. Onderzoek moet nauw aansluiten bij de problemen die in de onderwijspraktijk spelen, door de inbreng van wetenschappelijke kennis, door praktijkproblemen te onderzoeken en door interventies gericht op probleemoplossing te ontwikkelen en implementeren. Door evaluatie van de effecten van interventies groeit de wetenschappelijke kennis eveneens.

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

We verwachten in de eerste helft van 2019 de planvorming voor het Field Lab af te ronden en op zoek te gaan naar financiering.

Hybride overgang VO-mbo

Daarnaast zijn er de eerste besprekingen met het ROC Twente om gezamenlijk een programma te formeren voor een hybride overgang van het VO naar het mbo voor de kwetsbare leerlingen van zowel vmbo-basis als het praktijkonderwijs. In de huidige situatie zien we dat op dit niveau de leerlingen veelal snel uitvallen op het ROC of zelfs niet aankomen op het ROC, terwijl ze daar wel de capaciteiten voor hebben. Er wordt nu een model uitgewerkt waarbij in de veilige setting van de school voor VO ook door docenten van het ROC onderwijs wordt verzorgd. Ook gaan docenten van het vmbo mee naar het ROC en verzorgen ook daar lessen. Zowel de locatie Potskampstraat van Twents Carmel College als het Marianum werken mee in deze pilot.

Historiografisch onderzoek

Naast de wetenschappelijke promoties van onze eigen medewerkers is er een onderzoek naar de historische betekenis van Carmel: een historiografisch onderzoek naar de betekenis die Carmel in 100 jaar heeft gehad, op verschillende momenten in haar geschiedenis, die hebben geleid tot wat en wie Carmel nu is. Onderzoeker is Wim van der Geest, oud-lid van het College van Bestuur, historicus/filosoof. Het is de bedoeling dat het onderzoek naast een promovendus ook een boek oplevert, op het moment dat Carmel het 100-jarig jubileum viert (2022).

Flexrooster



Het Avila College is als eerste school in de regio gestart met het [flexrooster](#). De school wil zich profileren als school met meer keuzemogelijkheden voor leerlingen en zelfstandigheid stimuleren. Het flexrooster is een organisatiemodel dat een (gestructureerde) keuzevrijheid voor leerlingen genereert, waardoor ze meer regie krijgen over hun eigen leerproces.

Het flexrooster kreeg ook aandacht op de Schoolleidingendag (april 2018) en Docentendag (november 2018), in het kader van uitwisseling van ervaringen met experimenten in onze scholen.

Het flexrooster van locatie Avila in Hengelo zal in 2019 onderdeel van het programma van het vmbo-congres zijn.

Leerlabs

Naast de samenwerking met de UT gebeurt er meer op het gebied van onderwijsinnovatie: alle Carmelscholen, op één na, participeren in [Leerlabs](#). Het doel van de leerlabs is: samen zoeken naar mogelijkheden om de overgang naar gepersonaliseerd leren te versnellen. Dat laatste is waar het bij Leerlabs om draait. Ze bestaan uit groepen docenten van zes of meer verschillende scholen. De deelnemers proberen in de eigen scholen ideeën uit en delen opbrengsten en valkuilen met elkaar. Niemand hoeft het wiel uit te vinden, opgedane kennis wordt gedeeld. De aanpak [werpt vruchten af](#) omdat ze van onderaf komt: hier zijn docenten zelf aan het werk.

Eén van die drie leerlabs werkt met subsidie uit het landelijke project Leerling 2020. De andere subsidieaanvraag werd afgewezen. Om docenten toch in de gelegenheid te stellen om met elkaar kennis en ervaring op gebied van ICT en onderwijs te delen, wordt een tweetal Leerlabs gefaciliteerd vanuit Stichting Carmelcollege zelf.

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

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

LiFo

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

In 2017 is de pilot geëvalueerd; de opbrengsten ervan hebben we verwerkt en meegenomen in de nieuwe aanbesteding LiFo voor alle vakken, waarvoor de voorbereidingen in 2018 zijn gestart. Dat de LiFo-methode de markt niet onberoerd laat, blijkt wel uit het feit dat er in het verslagjaar diverse [rechtszaken](#) zijn aangespannen door uitgevers en distributeurs, die betrekking hebben onze aanbesteding. De aanbesteding heeft hierdoor vertraging opgelopen, maar is inmiddels hervat doordat deze rechtszaken steeds in ons voordeel beslist werden. De ontwikkelingen worden door het onderwijsveld met grote belangstelling gevolgd, gesteund door de [VO-raad](#) en door [landelijke media](#) gevolgd. We verwachten in 2019 de aanbesteding af te ronden.

Passend Onderwijs

Zoals in 2017 naar aanleiding van het rapport van Infinite is afgesproken, hebben in 2018 drie bijeenkomsten plaatsgevonden van de PLG Passend Onderwijs. Collega's uit de scholen die werken in de ondersteuning komen samen rondom een onderwerp om kennis met elkaar te delen. Onderwerpen in 2018 waren: samenwerking tussen samenwerkingsverbanden, gemeente en jeugdhulpverlening, de rol van de professional in passend onderwijs en delen van elkaars successen na vier jaar Passend Onderwijs.

Ook naar aanleiding van het rapport van Infinite hebben we een Monitorgroep ingesteld om de ontwikkelingen in de samenwerkingsverbanden te monitoren op consequenties voor Carmel als geheel. De voorbereidingen voor de gesprekken hebben plaatsgevonden in 2018. De gesprekken zelf vinden plaats in 2019.

Onderwijs en huisvesting

In ons huisvestingsbeleid streven we naar goede voorzieningen (veilig, gezond, uitdagend voor leerlingen en medewerkers) die tenminste voldoen aan wet- en regelgeving. De realisatie en financiering van nieuwbouw en/of revitalisatie is complex, waardoor de financiële risico's toenemen. Vanzelfsprekend blijven we voldoen aan de (technische) instandhoudingsverplichting van de bestaande voorraad door planmatig preventief onderhoud uit te voeren, waar mogelijk gecombineerd met duurzaamheidsmaatregelen. Door de verwachte daling van het aantal leerlingen zal de normatieve leegstand van de gebouwen toenemen naar gemiddeld 25%. Door kritisch te kijken naar het onderwijsaanbod, de organisatie daarvan (lessentabel en rooster) bepalen we de investeringsbehoefte voor gebouwen.

Bouw- en renovatieprojecten

In 2018 zijn 6 bouw- en onderhoudsprojecten gerealiseerd en is begonnen met de voorbereidingen van acht nieuwe projecten. Er is een drietal projecten dat nog doorloopt tot in 2019 (en eventueel verder). We zijn gestart met het ontwikkelen van huisvestingsbeleid en een format voor een strategisch huisvestingplan.

In het verslagjaar zijn de volgende bouwprojecten afgerond:

- Scholengemeenschap Canisius: 2^e fase verbouw locatie Tubbergen;
- Maartenscollege Haren: semipermanente nieuwbouw Internationale School Groningen;
- Pius X College: uitbreiding één leslokaal locatie Rijssen;
- Het Hooghuis: brandpreventieve maatregelen locatie West;
- Scholengroep Carmel Hengelo: brandpreventieve maatregelen locatie Avila College;
- Augustinianum: Tijdelijke uitbreiding locatie Otto Veniusweg Eindhoven.

We hebben voor 26 gebouwen asbestbeheersplannen opgesteld.

Nog in uitvoering zijn de projecten:

- Twents Carmel College: vernieuwbouw bouwdeel AE/verduurzamen locatie Losser (oplevering juni 2019);
- Etty Hillesum Lyceum: vervangende nieuwbouw vmbo, Fase structuurontwerp. De financiële haalbaarheid staat onder druk door aanscherping van wet- en regelgeving, marktontwikkelingen en een structureel (te) lage normvergoeding;
- Augustinianum: terreininrichting school en openbaar gebied (fietsontsluiting);
- Zonnepanelen: het plaatsen van zonnepanelen op 30 schoollocaties

We hebben huisvestingsaanvragen ingediend voor:

- Pius X College, locatie Alderinkshoek: revitalisatieaanvraag ingediend bij gemeente Almelo;
- Maartenscollege, locatie Hemmenlaan: revitalisatieaanvraag ingediend bij gemeente Groningen;
- Twents Carmel College, locatie Lyceumstraat: revitalisatieaanvraag ingediend bij gemeente Oldenzaal.

Verder zijn de voorbereidingen opgestart voor de volgende bouwprojecten:

- Twents Carmel College: uitbreiding tijdelijke voorzieningen Leliestraat (Praktijkonderwijs);
- Marianum: vervangende nieuwbouw sporthal (financiering door de gemeente);
- Scholengroep Carmel Hengelo: verbouw Klooster Anninksweg;
- Scholengroep Carmel Hengelo: uitbreiding tijdelijke voorzieningen Twickel College;
- Het Hooghuis: herinrichting sportveld Walkwartier, locatie TBL;
- Bonhoeffer College: verbouw locatie Van der Waalslaan;
- Scholengroep Carmel Hengelo: herstelwerkzaamheden betonrot fundering;
- Scholengroep Carmel Hengelo: brandpreventieve maatregelen Lyceum de Grundel.

In 2018 zijn we gestart met het ontwikkelen van Huisvestingsbeleid en een format voor een strategisch huisvestingsplan. We verwachten dit in 2019 af te ronden.

Resultaten toekomstbestendige bedrijfsvoering

Het jaar 2018 stond in het teken van het zoeken naar een juiste aanpak van de programmalijn Toekomstbestendige Bedrijfsvoering. Twee opvolgende werkconferenties (in december 2017 en juni 2018) leidden tot consensus over nut en noodzaak en richting. Het vervolgens omzetten daarvan in concrete plannen bleek nog niet eenvoudig en zorgde voor veel discussie.

In ieder geval bij schoolleiders ontbrak het daarvoor nog teveel aan perspectief over de bedrijfsvoering van Carmel als geheel (iets geheel anders dan het perspectief van de eigen instelling), maar ook aan echte inhoudelijke deskundigheid. En dus aan zicht op concrete consequenties.

Daarom heeft het College van Bestuur gekozen voor een expertbenadering. In een uitvoeringsbesluit gaf het College eind 2018 een kerngroep van deskundigen de opdracht processen van bedrijfsvoering in beeld te brengen, vergezeld van een stevig uitwerkingsmandaat.

Dat mandaat strekt zich uit tot het ontwerpen en inrichten van een set aan werkafspraken die voor Carmel-collectieve bedrijfsprocessen moeten gelden. Hiervoor wordt de metafoor 'Afsprakenhuis' aangehouden: eenmaal aangemerkt als onderdeel van het 'Afsprakenhuis' gelden werkafspraken voor alle scholen onverkort. Op andere onderdelen van beleid kunnen schoolse keuzes binnen Carmelkaders aan de orde zijn, die kaders vormen dan de referentie voor (opvraagbare) toetsing.

Op weer andere onderdelen van beleidsontwikkeling, vooral waar innovatie van het onderwijs zelf aan de orde is, is er meer open ruimte voor experiment en dus ook voor 'trial and error'.

De Kerngroep heeft als opdracht vanuit de drie bedrijfsprocessen 'Financiële Functie', 'ICT' en 'Facilitaire Organisatie' drie deelprocessen in de vorm van business-cases te beschrijven. Deze keuze komt voort uit een inschatting van direct belang en haalbaarheid - ook in termen van reductiedoelstellingen - voor scholen en bestuursorganisatie in het tijdsbestek 2018-2020. De Kerngroep rapporteert aan het College van Bestuur en het Convent via het Beraad Bedrijfsvoering.

Voor de zomer van 2019 zal ze een tussenrapport uitbrengen. Het rapport beschrijft de resultaten van werken volgens opdracht aan de hand van businesscases op gebied van financiën, ICT en huisvesting/facilitaire organisatie. Het tussenrapport is tevens bedoeld als input voor een evaluatie met het College van Bestuur c.q. de Overlegvergadering College van Bestuur-Convent van Schoolleiders die aanzet moet zijn voor verder vervolg.

Marktconsultatie Systeemoptimalisatie

Apart onderdeel (want eerder opgestart) van Toekomstbestendige Bedrijfsvoering is de marktconsultatie Systeemoptimalisatie. Het College van Bestuur besloot begin juni 2018 hiertoe, omdat deze mogelijk via aanbesteding kan leiden tot een geïntegreerd ERP-pakket. De marktconsultatie wordt nu door de Kerngroep TBB voorbereid. De voortgang en het resultaat van deze consultatie zijn van grote betekenis voor 'Toekomstbestendige Bedrijfsvoering' in aansluiting op bevindingen uit de 'Verkenning ICT' in 2017-2018. Een geïntegreerd administratief verwerkings- en informatiesysteem zou wel eens een onmisbare 'changebreaker' kunnen zijn.

Overige parallelle processen

'Toekomstige Bedrijfsvoering' past in een breder aangezette ontwikkeling, waarbij Carmelscholen steeds meer zoeken naar gemeenschappelijke referenties. Bijvoorbeeld om de kwaliteit van hun onderwijs beter te kunnen waarderen en te normeren, zodat daarover ook beter kan worden gecommuniceerd en de verantwoording (op verschillende wijze en verschillend niveau) beter kan worden ingericht. Onder de werktitel 'Koerswijzer/Kwaliteitsagenda' studeert een interscolaire werkgroep er al een tijd op. Maar ook op het gebied van huisvesting en ICT zijn er al veel langer ingrijpende processen die moeten leiden tot collectieve afspraken en sturing daarop vanuit een gemeenschappelijke referentie. Niet voor niets zijn ze toegevoegd aan het aandachtsgebied van de Kerngroep; uitwerkingsresultaten die er al zijn, bijvoorbeeld op gebied van gebouwenbeheer en facilitaire organisatie, vormen voor de hand liggende input voor het Afsprakenhuis.

Naast het traject Toekomstbestendige Bedrijfsvoering zetten we al veel langer volop in op bewaking en begeleiding van scholen in hun cyclus van begroten, exploiteren en verantwoorden. Zoals ook op het gebied van systeemoptimalisatie (digitalisering en invoering van begrotingstool Cogix) grote stappen zijn en worden gezet.

ICT

Migratie

In lijn met het ICT-beleidsplan uit 2017 hebben we in het verslagjaar een Carmelbrede inventarisatie van hardware en applicaties afgerond. Hiermee kregen we beter zicht op de implicaties van het vervolg van de migratie-operatie. De migratie naar centrale ICT vergt steeds meer vergaande en diepgaande analyse in scholen. Onderliggend is de grote diversiteit aan inrichtingen en keuzes in een breed Carmelverband. Om toch steeds meer stappen te kunnen zetten, en om waar dat nodig is sneller slagen te kunnen maken, is een beroep gedaan op Switch, waarmee wij een mantelcontract 'hardware' hebben. Gelet op die diversiteit heeft Switch geadviseerd om onze scholen met meer intensiteit scholen te begeleiden, veel meer dan de centrale ICT-afdeling leveren kan. Uit juridische analyse bleek dat deze dienstverlening aanbesteed moet gaan worden; ons mantelcontract bleek niet toereikend. Helaas kost een proces van aanbesteding extra tijd en geld, maar is wel noodzakelijk om verantwoord richting kunnen geven aan onze ontwikkelingen. De aanbesteding zal consequenties hebben voor de doorlooptijd van het project en voor eventuele kosten met betrekking tot investeringen op en door scholen. De versnelling van het project migratie was er juist op gericht om investeringen te vermijden door deze als dienst in te kopen. De voorbereidingen voor de aanbesteding worden getroffen door een multidisciplinair team met externe ondersteuning. De verwachte gunning zal in het najaar van 2019 zijn.

De aanbesteding bestaat uit twee kavels, namelijk:

1. Connectiviteit: van werkplek tot internet;
2. De centrale serveromgeving en diensten.

Standaard werkplek

Op basis van een Proof of Concept (POC), geldig tot oktober 2018, is in samenwerking met Carmel College Salland in Raalte een kleinschalige pilot uitgevoerd, waarbij 15 gedeeltelijk beheerde werkplekken in een uniforme standaard zijn geplaatst. De pilot heeft een succesvol verloop gehad: het werken volgens standaard ingerichte werkplekken heeft voor de deelnemende docenten nauwelijks tot complicatie geleid. Ook in termen van security-eisen bleef de standaardisatie voldoen aan de eisen: encryptie van de harde schijf en het inzetten van een actueel antivirus.

Na consultatie van de Klankbordgroep ICT is besloten om aan de hand van een tweede POC, die in november inging, toe te werken naar een uitbreiding van de uitrol van de gekozen standaard werkplek. Hieraan zullen zo veel instellingen als mogelijk en behapbaar is, kunnen deelnemen. Het beleid hierin richt zich bijvoorbeeld op cloudopslag van bestanden (Microsoft) in plaats van op een fileshare. Het doel van de standaardisering van de werkplek is tevens het terugbrengen van het aantal applicaties: van stichting breed vele honderden verschillende applicaties naar enkele tientallen. Hiermee is een aanzienlijke besparing beoogd in zowel beheer als licentiekosten.

AVG

Het College van Bestuur nam in 2018 diverse besluiten op het gebied van AVG en stelde diverse protocollen en regelingen vast. Onze accountant heeft daarnaast in het verslagjaar een adviesrapport opgeleverd, waarvan wij de aanbevelingen hebben opgevolgd. Dit om te kunnen voldoen aan de AVG-wetgeving en om risico's zoveel mogelijk te beperken. De Lumen Group, gespecialiseerd in privacy en databescherming, gaat met ingang van 2019 een FG as a service leveren. Ook levert Lumen een kwartiermaker, die belast gaat worden met taken die voortvloeien uit de AVG-wetgeving en de borging van AVG-gerelateerde activiteiten en processen. Denk hierbij aan het Carmel dataregister, een

Carmelbreed netwerk van Privacy Officers, een bewustwordingstraject over privacy en veilig werken. De focus lag in 2018 hiermee op het voldoen aan AVG-wetgeving; in 2019 zal het bewustwordingstraject voor medewerkers meer aandacht krijgen.

Ontwikkeling afdeling ICT

De toekomstige serveromgeving zal veel meer gebruik maken van clouddiensten en dat heeft impact op de werkzaamheden van het team ICT, omdat het uitbesteding van het werk is. Vooruitlopend daarop houdt het team ICT diverse vacatures aan. Het team verschiet daarmee van kleur van het accent op de ICT-operatie naar het voeren van regie op diensten die derden leveren. Om dat goed te laten verlopen, zijn inmiddels alle ICT collega's ITIL gecertificeerd.

Gerealiseerde diensten en projecten

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

Gecentraliseerde dienst	Resultaat/stand van zaken in verslagjaar
Topdesk	Volledige uitrol, besparing licentiekosten circa € 5.000 per maand
Change management	Volledige uitrol van procedure voor centrale ICT
Incidentmanagement	Volledige uitrol van procedure voor centrale ICT
Contict telefonie	Vorbereiding op aansluiten scholen op centrale enterprise-omgeving
Mobiele telefonie	Alle scholen maken gebruik van de centrale raamovereenkomst
Wifi	Meer dan de helft van de scholen valt onder het beheer van centrale ICT
Eduroam	Wifi Eduroam beschikbaar op bestuursbureau en bij scholen (volledige uitrol nog niet gerealiseerd)
Ricoh MyPrint cloudplatform	Vorbereiding naar centralisatie afgerond; afronding in eerste kwartaal 2019

Inkoop

Het doel van ons inkoopbeleid is enerzijds rechtmatig inkopen en anderzijds kostenreductie c.q. optimaliseren van doelmatigheid. Daar waar we in 2017 ons hebben gefocust op procesbeheersing is 2018 het jaar van de procesoptimalisatie en kostenreductie geweest. We ontwikkelden daarnaast beleid op het gebied van inkoopmanagement en we beschreven diverse processen. Nieuw in ons denken is het definiëren van prestatie indicatoren en kritisch analyseren van resultaten.

Door de stappen die reeds zijn gezet ten aanzien van het professionaliseren van inkoop hebben we op verschillende gebieden resultaten behaald. Bij de stichtingsbrede (Europese) aanbestedingen zijn de juridische kaders met betrekking tot de aanbestedingswetgeving geborgd. Hiermee is het risico op juridische procedures aanmerkelijk teruggebracht. Tevens heeft dit onze uitstraling naar (potentiële) leveranciers als professionele opdrachtgever versterkt, onder meer door standaardisatie en professionalisering van door ons uitgevoerde aanbestedingsprocedures.

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

In 2018 hebben we voor € 82,7 miljoen aan diensten en producten ingekocht (inclusief investeringen in materiële vaste activa). Op basis van de spendanalyse 2014 t/m 2017 is de aanbestedingskalender 2018-2019 opgesteld. In 2018 hebben we 13 aanbestedingen uitgevoerd.

Installatieadviseur en constructeur	Meervoudig Onderhands	EHL
Leerlinginformatiesysteem	Europese aanbesteding	SCC
Levering en installatie van zonnestroomsystemen	Europese aanbesteding	SCC
Distributie van leermiddelen	Meervoudig Onderhands	SCC
CCTV (camerabewaking)	Meervoudig Onderhands	TCC
Kruidenierswaren	Europese aanbesteding	SCC
Busvervoer	Europese aanbesteding	SCC
Schoonmaakonderhoud	Europese aanbesteding	CCE
Inkoopadvies aanbesteding Kruidenierswaren + Sanitaire artikelen	Meervoudig Onderhands	SCC
Onderhoud Brandblusmiddelen	Meervoudig Onderhands	SCC
Bouwmanagement ten behoeve van locatie Marke Zuid	Meervoudig Onderhands	EHL
Afvoeren van grondstoffen	Europese aanbesteding	SCC
Revitalisering TCC Losser - via Gemeente Losser (bouwkundige werkzaamheden/installatietechnische werkzaamheden)	Europese niet openbare aanbesteding	TCC

In 2018 ontwikkelden we prestatie-indicatoren en zagen we een stijgende tendens in het geautomatiseerd bestellen van diensten en goederen en bijbehorende factuurafhandeling. De huidige generatie software ter ondersteuning van het P2P-proces wordt uitgefaseerd en dient vervangen te worden. Dit is onderdeel van de marktconsultatie secundaire processen. Ook ontwikkelden we het handboek Inkoop, waarin we het inkoopproces en bijbehorende rollen definiëren.

Facilitaire zaken

In 2017 is een eerste aanzet gegeven om kernprestatie-indicatoren (KPI's) te definiëren en processen te standaardiseren c.q. te automatiseren in Planon, het facilitair managementsysteem.

In 2018 is met name ingezet om de wettelijke verplichte taken en het facilitaire serviceproces (klachten, wensen, informatie en storingen) te standaardiseren en te automatiseren in Planon. Dit om het primaire proces maximaal te ondersteunen en eventuele verstoringen efficiënt af te handelen. Ook namen we de serviceplanner in gebruik en kregen we inzicht in de planmatige preventieve onderhoudswerkzaamheden.

Gezien de toenemende leegstand zijn we gestart met een studie naar onderwijsontwikkelingen en gevolgen voor ruimtegebruik en facilitaire voorzieningen. Naar verwachting kunnen we dit medio 2019 afronden.

HR

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

inzetbaarheid en vitaliteit, wat ook weer doorwerkt in de in 2018 opgestarte aanbesteding voor Arbodienstverlening.

Voor alle Carmelscholen is strategische personeelsplanning een instrument om te anticiperen op externe ontwikkelingen als krimp en leerlingendaling. Sinds de implementatie van de tool Cogix in 2018 zijn wij steeds beter in staat om een meerjarige voortschrijdende formatieplanning in de vorm van een 'rolling forecast' op te leveren en in te zien.

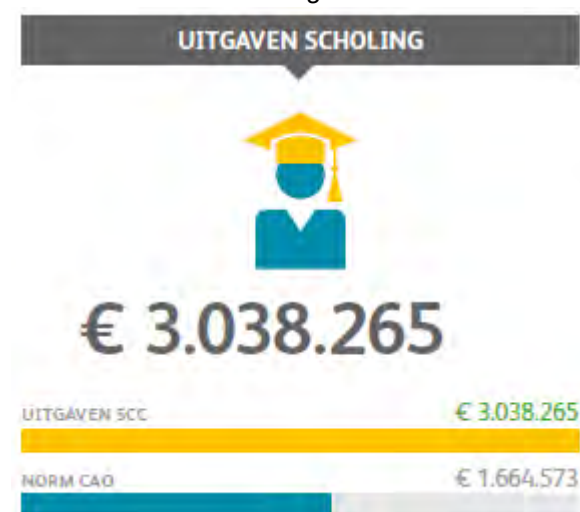
Herijking strategisch HR-beleid en HR-agenda

In het verslagjaar hebben de voorbereidingen voor evaluatie en herijking plaatsgevonden. Het evaluatieproces zelf gaan we in 2019 uitvoeren.

Strategische personeelsplanning (SPP)

Nadat in 2017 strategische personeelsplanning een prominente(re) plek op de agenda kreeg binnen onder andere het Beraad Werkgeverschap, heeft SPP in het afgelopen jaar voet aan de grond gekregen in onze Carmelscholen. In vervolg op instellingsspecifieke plannen van aanpak en ondersteuning vanuit het bestuursbureau zijn in diverse Carmelscholen succesvolle grotere en kleinere interventies gepleegd. Hierdoor kunnen wij over het geheel, of Carmelscholen over hun eigen instelling, anticiperen op een verwachte terugloop van leerlingen, door met het personeel tijdig hierop voor te sorteren. Bijvoorbeeld bij Carmel College Salland is zowel op kwalitatief als op kwantitatief (vakniveau) in beeld gebracht wat de verwachten personele ontwikkelingen zijn voor de komende vijf jaren. Concrete interventies zijn bijvoorbeeld het behalen van een tweede onderwijsbevoegdheid, het instellen van een flexibele schil, het binden van docenten in tekortvakken etc.

Professionele ontwikkeling



Op het gebied van professionalisering zoeken we nadrukkelijk de samenwerking met voor ons relevante opleidingsinstituten en andere partijen. In samenwerking met externe partners (onder andere Learnovate, KPC Groep en Saxion Hogescholen) ontwikkelden we, evalueerden we en stelden we diverse professionaliseringstrajecten bij. Acht Carmelinstellingen participeren daarnaast samen met andere VO-scholen in een tweetal samenwerkingsverbanden voor opleidingsscholen, waar gekwalificeerde schoolopleiders en ervaren vakcoaches beginnend docenten intensief begeleiden. Dit doen we in samenwerking met Hogeschool Windesheim, Lerarenopleiding Universiteit Twente, Hogeschool Arnhem en Nijmegen en Radboud docenten Academie.

Eindverantwoordelijk schoolleiders

De leden van het College van Bestuur, de eindverantwoordelijk schoolleiders leden centrale directies en de leden van het managementteam bestuursbureau hebben met elkaar een drietal 'Carmel Leiderschapsjourneys' gedaan, onder begeleiding van De Baak. Thema's waren: verbetering van de onderlinge professionele samenwerking, innovatie en bedrijfsbezoeken bij non-profitorganisaties.

Management development

De afgelopen jaren zijn voor leidinggevendenden verschillende trajecten ontwikkeld: startbekwaamheidstrajecten, verdiepingsslagen voor teamleiders, opleidingen bij TiasNimbas/AOG voor eindverantwoordelijk schoolleiders en opleidingen bij AOG voor locatiedirecteuren/teamleiders+.

Over laatstgenoemde kunnen we melden dat in de periode tussen eind 2015 en eind 2017 drie groepen, met in totaal 41 deelnemers, het programma Persoonlijk Leiderschap van AOG School of Management (AOG) gevolgd. Daarvan hebben 37 deelnemers het programma succesvol afgerond. Deelnemers konden met vrijstellingen verder studeren bij AOG. Daarvoor diende dan nog een aanvullend programma te worden gevolgd, een zogenaamd diplomatraject. In het verslagjaar hebben vier deelnemers dit diplomatraject succesvol afgerond. Twee van hen zijn doorgestroomd naar de flexibele deeltijd masteropleiding (FMP) van AOG: de master Strategy & Leadership. Zij zijn door Carmel middels een aanvullende overgangsregeling hiervoor gedeeltelijk financieel gefaciliteerd.

Het bestuursbesluit MD stelt dat elke startende leidinggevende binnen de Carmel minimaal een startbekwaamheidstraject met succes moet hebben gevolgd. Het startbekwaamheidstraject was bedoeld voor docenten die belangstelling hebben voor een leidinggevende functie in de toekomst, minimaal drie jaar werkervaring hebben én voldoende functioneren in hun huidige functie. Na succesvolle afronding van het startbekwaamheidstraject zou men in principe door kunnen stromen naar de tweejarige masteropleiding van de toenmalige CNA. Dit traject is de afgelopen jaren door vijf groepen deelnemers gevolgd, in het verslagjaar is een incompanytraject aangeboden door NSO-CNA Leiderschapsacademie. 20 Carmelmedewerkers namen deel aan het hieraan voorafgaande oriëntatietraject in de periode september-december 2018. Een deel ervan is vervolgens in 2019 gestart met het basisbekwaam-traject van NSO-CNA.



LC-docenten

Voor LC-docenten is in samenwerking met Saxion Hogescholen een [professionaliseringspalet VO](#) beschikbaar. Het is bestemd voor ambitieuze en veelbelovende LC-docenten die op het gebied van onderwijstheorie en kennis willen maken met de meest recente ontwikkelingen, vaardiger willen worden in samenwerking, communicatie en het doen van onderzoek in de onderwijspraktijk en die zich via theorie en onderzoek in de eigen onderwijspraktijk willen bekwamen op het gebied van onderwijsontwikkelaar, lesstofspecialist, passend onderwijs of andere onderwijsgebieden.

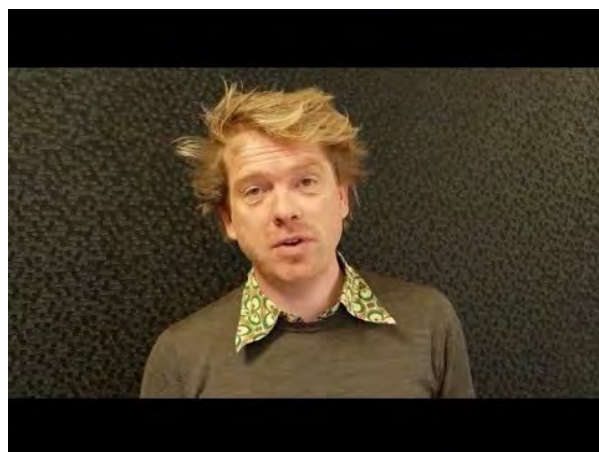
In het schooljaar 2017-2018 volgden 31 Carmeldocenten het traject. In het schooljaar 2018-2019 zijn 28 Carmeldocenten in het traject aan de slag.

Het traject wordt jaarlijks geëvalueerd door Saxion. Het traject 2016-2018 is gecertificeerd voor het Lerarenregister. In verband met de omzetting van het verplichte lerarenregister naar een vrijwillig register heeft Saxion besloten geen nascholingen meer in het lerarenregister op te nemen.

LD-traject

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

In het schooljaar 2017-2018 is de [2^e tranche](#) gestart met 15 deelnemers; in 2018-2019 ging de [3^e tranche](#) met 16 deelnemers van start.



OOP

Volgens ons Loopbaanbeleid kunnen OOP-collega's uit de functiecategorie C bij goed functioneren via een portfoliotraject doorgroeien naar hogere functiecategorie (B). Voor benoeming in de hoogste functiecategorie (A) geldt volumebeleid en dient er sprake te zijn van een vacature. De Implementatiecommissie loopbaanbeleid OOP heeft onder andere als taak het monitoren van de stand van zaken van het loopbaanbeleid OOP. Hiertoe kijkt zij periodiek naar de verhouding binnen de OOP-functies tussen de A-, B- en C-functies. In 2018 is opnieuw een inventarisatie gedaan (de vorige was in 2016). Uit de onderzochte gegevens blijkt dat het aantal OOP-fte's en het percentage B-functies in de periode van 1 september 2016 tot 1 januari 2018 is gedaald. Daarnaast zijn ruim 16 fte medewerkers met een C-functie doorgestroomd naar een B-functie in dezelfde functiefamilie. Dit komt overeen met ongeveer 2% van het huidige aantal OOP'ers en ongeveer 6% van het aantal medewerkers dat op 1 september 2016 een C-functie had.

Overig

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

Opleidingsscholen

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

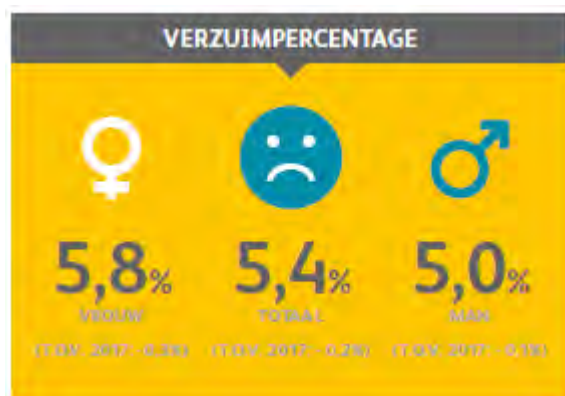
Acht Carmelinstellingen participeren, samen met andere VO-scholen, in een tweetal samenwerkingsverbanden voor opleidingsscholen:

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

Opleidingsschool Part2 is gestart in schooljaar 2015-2016 en heeft sindsdien de aspirant-status. In december 2018 is de aanvraag gedaan om NVAO-geaccrediteerde opleidingsschool te worden. De verwachting is dat medio 2019 OCW hierover een positief besluit neemt. Overigens is Opleidingsschool AOSON reeds een NVAO-erkende opleidingsschool.

Duurzame inzetbaarheid, vitaliteit en mobiliteit

Verzuim



In 2018 namen we maatregelen in een poging het verzuim als gevolg van ziekte terug te dringen tot onder het sectorgemiddelde. Alle Carmelinstellingen leverden in mei 2018 een plan van aanpak verzuim. Aan het einde van 2018 maakten we vervolgens een kwalitatieve verzuimanalyse over het verslagjaar. De verzuimcijfers van 2018 laten zien dat de maatregelen nog niet tot het gewenste positieve effect hebben geleid: het gemiddelde verzuimpercentage was in 2018 slechts een fractie lager dan in 2017. De gemiddelde meldingsfrequentie steeg daarentegen, wat een voorbode kan zijn voor een stijging van het langdurig verzuim.

Vanwege privacywetgeving mag de oorzaak van verzuim niet worden geregistreerd en is er dus geen kwalitatieve analyse over de oorzaken van verzuim mogelijk. De belangrijkste cijfermatige conclusies van de analyse waren dat het gemiddelde verzuimpercentage van Carmel in 2018 met één procentpunt daalde tot 5,4%.

Een zevental Carmelinstellingen heeft een hoger verzuimpercentage dan gemiddeld. De gemiddelde meldingsfrequentie was 1,12 in 2018 (1,08 in 2017). Vijf Carmelinstellingen scoren een hogere meldingsfrequentie dan gemiddeld.

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

Gemiddeld wordt 80% van het verzuimpercentage bepaald door personen die 30 dagen of langer ziek zijn, aldus Voion. Voor Carmel was het gemiddelde verzuimpercentage in 2018 het hoogst in de leeftijdscategorie ouder dan 55 jaar.

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

Gezondheidsbeleid

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

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

Bij wijze van pilot zetten we het 'ganzenbordmodel' in op enkele locaties van twee Carmelscholen. De methodiek biedt inzicht in vitaliteit, werkvermogen en employability. In samenspraak met een consultant van Loyalis bepaalt een per locatie samengestelde werkgroep, na consultatie van het personeel, welke vervolgacties gewenst of noodzakelijk zijn om de vitaliteit van de werknemers en de organisatie te verbeteren. In de loop van 2019 verwachten we meer zicht te hebben op de uitkomsten en vervolgacties.

Arbodienstverlening

Onze arbodienst gaf eind 2017 te kennen dat zij kampten met een gebrek aan beschikbare bedrijfsartsen, waardoor zij niet meer konden voldoen aan hun contractuele verplichtingen. In de huidige markt kunnen arbodiensten niet meer voldoen aan de werkwijze die jarenlang gebruikelijk was. Het leidde in het verslagjaar tot herziene afspraken met onze arbodienst en tegelijkertijd tot de opstart van een marktconsultatie in het najaar van 2018. In september werd hiertoe een werkgroep 'Verkenning arbodienstverlening' in het leven geroepen, om op termijn tot een goede aanbesteding te kunnen komen. De werkgroep consulteerde echter niet alleen marktpartijen, maar vroeg ook onze Carmelinstellingen wat zij belangrijk vinden bij goede arbodienstverlening. De werkgroep bracht in oktober 2018 aan het College van Bestuur een advies uit dat in lijn lag met het vernieuwde gezondheidsbeleid. In december 2018 is vervolgens een nieuwe aanbesteding arbodienstverlening opgestart. De verwachte gunning hiervan is in april 2019.

Mobiliteit

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

We verwachten in het volgende verslagjaar, na werving, selectie, benoeming en eventueel herschikking van taken, tot verdere ontwikkeling van beleid te komen.

Treasurybeleid

In 2016 hebben we ons Treasurystatuut aangepast; dit statuut sluit aan op de op 18 december 2018 in beperkte mate aangepaste 'Regeling Beleggen, leningen en derivaten OCW 2016'. De belangrijkste wijzigingen die in 2016 in het Treasurystatuut zijn aangebracht zijn:

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

De doelstelling van treasurybeleid is het uitsluiten dan wel het minimaliseren van het debiteurenrisico, het renterisico en het interne liquiditeitsrisico. 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 € 32 miljoen tot maximaal € 17 miljoen te benutten, om voldoende dekkingsruimte te houden voor onverwachte financiële tegenvallers die het niveau van de begroting overstijgen.

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

Een nadere toelichting op de gehanteerde financiële instrumenten, inclusief het gelopen prijs-, krediet-, liquiditeits- en kasstroomrisico wordt gegeven in de jaarrekening bij het onderdeel [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 kredietrisico lopen bedraagt € 39,3 miljoen, waarvan € 10,2 miljoen betrekking heeft op bij bankinstellingen ondergebrachte liquide middelen.

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

Liquiditeitsprognose

De in april 2019 opgestelde meerjarige liquiditeitsprognose geeft het volgende beeld:

Liquiditeitsprognose per jaar (x € 1.000)		2019	2020	2021	2022	2023
Beginstand bankrekeningen		19.417	7.577	10.784	11.963	17.412
Ontvangsten:						
OCW		299.254	286.379	277.219	275.726	272.283
Samenwerkingsverbanden (Passend Onderwijs)		22.709	23.523	23.640	22.633	22.559
Gemeente		0	10.638	0	0	0
Gemeente - bouw		5.640	0	0	0	0
Ouderbijdrage		6.593	6.411	6.337	6.304	6.268
Overige ontvangsten		6.632	7.626	6.144	6.153	6.148
		340.827	334.577	313.340	310.816	307.257
Uitgaven:						
Salarissen (incl. afdrachten)		247.612	240.893	236.106	232.871	231.110
Crediteuren		66.219	63.028	61.744	61.229	60.804
Uitgaven Huisvestingsfonds		2.192	2.213	2.093	2.267	2.178
Investerings						
ICT		5.476	3.846	3.697	2.944	3.138
Inventaris		3.304	1.627	1.377	1.227	1.179
Geb. overig		16.095	3.452	609	573	1.607
Binnenond.		1.853	2.131	4.115	224	1.294
Buitenond.		3.737	3.302	2.179	3.793	1.388
Zonnepan./dakinderh./subs./ energiebesparing		3.588	0	0	0	0
Overig		0	0	0	0	0
Aflossing leningen		240	10.878	240	240	0
		350.315	331.370	312.160	305.368	302.698
Verschillen voorgaande maanden*		-2.352				
Prognose liquiditeit ultimo jaar		7.577	10.784	11.963	17.412	21.970

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

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

Financieel beleid

Wij kennen een geformaliseerd financieel beleid, waarin de uitgangspunten en de kaders rondom financiële sturing en beheersing zijn vastgelegd. Het beleid vloeit voort uit onderwijskundige visie en doelstellingen; het financiële beleid is ondersteunend daaraan, erop gericht om, rekening houdend met de risico's van de specifieke instellingen, het Eigen Vermogen maximaal in te zetten voor het onderwijsproces.

Uitgangspunt bij het financieel beleid is de resultaatverantwoordelijkheid van de schoolleidingen en van het management van het bestuursbureau. Elke Carmelinstelling is een BRIN-bekostigingseenheid en beschikt zo over de middelen uit lumpsum die nodig zijn voor het onderwijs en de daaraan ondersteunende processen. Onze instellingen worden financieel én administratief als zelfstandige onderwijsinstellingen gezien, met een eigen balans en resultatenrekening. Elke schoolleiding legt over

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

Onze instellingen dragen een deel van de OCW-baten af voor de financiering van een aantal bovenschoolse werkzaamheden. Via deze afdracht financieren we diverse risico's en verantwoordelijkheden voor de instellingen bovenschools, plus 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. Objectief meetbare criteria hiervoor aanleggen is niet mogelijk en bovendien niet wenselijk. Voor elke situatie zal maatwerk noodzakelijk zijn.

Ons Carmelcollectief bestaat uit een drietal deelgebieden, te weten:

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

Beleid inzake ontslaguitkeringen

Voor ontslaguitkeringen voeren we een beleid waarbij we alleen in uitzonderlijke gevallen een uitkering verstrekken. Deze is gemaximeerd tot het wettelijke maximum van één jaarsalaris tot ten hoogste € 77.000, rekening houdend met het recht van de werknemer op bovenwettelijke werkloosheidsuitkering en eventueel - indien mogelijk - door de werknemer te verkrijgen uitkering in de periode van ontslag. In 2018 verstrekten we aan 20 medewerkers in het kader van beëindigingsovereenkomsten een ontslaguitkering, voor een totaalbedrag van € 499.000. Daarnaast betaalden we in het kader van de wettelijk verplichte transitievergoedingen aan 37 medewerkers een transitievergoeding, met een totaalbedrag van € 773.000.

3.5.3. Duurzaamheid

In 2012 zijn we gestart met het verduurzamen van de vastgoedportefeuille maar door toenemende druk op de exploitatiebegroting zijn de duurzaamheidsinvesteringen sinds 2017 getemporeerd. Vanaf 1 januari 2020 worden bouwplannen getoetst aan de Bijna Energie Neutrale Gebouw-eisen (BENG) en gelden strengere eisen voor de bestaande voorraad. In afwachting van de wetswijzigingen, de ontwikkeling van de strategische huisvestingsplannen en zicht op de investeringsmogelijkheden zullen we de meerjareninvesteringsagenda voor het verduurzamen van de gebouwen heroverwegen. Binnen het huidige wettelijke kader zijn door de Raad voor Ondernemend Nederland (RVO) 19 wettelijke erkende duurzaamheidsmaatregelen benoemd die een terugverdientijd hebben binnen vijf jaar. Een aantal hiervan hebben we reeds uitgevoerd en de overige maatregelen voeren we de komende jaren verder uit, in samenhang met de meerjarenonderhoudsplannen. Dit in nauw overleg met de diverse omgevingsdiensten.

In het kader van de landelijke regeling Stimulering Duurzame Energieproductie (SDE+) hebben we in 2017 subsidie aangevraagd voor de plaatsing van zonnestroomsystemen (zonnepanelen) op 37 locaties. De subsidie is in 2018 toegekend. Van de 37 beoogde locaties zijn zeven locaties in tweede instantie

niet beschikbaar of geschikt gebleken, bijvoorbeeld vanwege schaduwobjecten, omdat er te weinig ruimte op het dak was voor het minimum van 50 panelen, of omdat er sprake was van een 'kleinverbruiksaansluiting'. De subsidie voor deze locaties kon daardoor helaas niet gebruikt worden. De locaties waarvoor geen subsidie is aangevraagd, betreffen nieuwbouwprojecten, tijdelijke huisvesting en gebouwen met onzekere toekomst (voor een periode van 15 jaar).

Het daadwerkelijke plaatsen en installeren van de zonnepanelen is gestart in december 2018.

In totaal voorzien we 30 locaties van de volgende Carmelinstellingen van 16.882 zonnepanelen:

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

Het project dient uiterlijk voor 1 juli 2019 gerealiseerd te zijn om aanspraak te kunnen maken op de subsidie van circa € 5 miljoen. Rekening houdend met een aanbestedingsplicht, technische uitwerking, inkoop en daadwerkelijke uitvoering gedurende het onderwijs (en examen)proces hebben we een strak tijdschema opgesteld waarin we intensief samenwerken met onze instellingen, uitvoerende partijen en adviseurs.

3.5.4 Financiële resultaten

Exploitatie Stichting Carmelcollege

De staat van baten en lasten over 2018 kan als volgt worden samengevat:

	2018				2017		Verschil
	exploitatie		begroting		exploitatie		exploitatie
	x € 1.000,-						
Baten							
3.1 Rijksbijdragen	325.508	96,1%	313.784	95,9%	322.208	95,6%	3.300
3.2 Ov. overheidsbijdragen	419	0,1%	283	0,1%	534	0,2%	-115
3.3 Overige baten	12.905	3,8%	13.292	4,1%	14.280	4,2%	-1.375
Totaal baten	338.832	100,0%	327.359	100,0%	337.022	100,0%	1.810
Lasten							
4.1 Personele lasten	-258.800	-76,4%	-256.509	-78,4%	-256.193	-76,0%	-2.606
4.2 Afschrijvingen	-19.290	-5,7%	-18.505	-5,7%	-21.218	-6,3%	1.928
4.3 Huisvestingslasten	-16.554	-4,9%	-16.292	-5,0%	-16.151	-4,8%	-404
4.4 Overige lasten	-38.913	-11,5%	-38.267	-11,7%	-39.068	-11,6%	155
Totaal lasten	-333.557	-98,4%	-329.574	-100,7%	-332.630	-98,7%	-927
Saldo baten en lasten	5.275	1,6%	-2.215	-0,7%	4.392	1,3%	883
5 Financiële baten en lasten	-314	-0,1%	-300	-0,1%	-254	-0,1%	-59
Exploitatieresultaat	4.962	1,5%	-2.514	-0,8%	4.138	1,2%	824

Over 2018 hebben we een resultaat behaald van € 4.962.000 (2017: € 4.138.000), dat aanzienlijk beter is dan het begrote resultaat van negatief € 2.514.000. Uitgedrukt in een percentage bedraagt het exploitatieresultaat over 2018 1,5% van de totale baten. Een nadere analyse van het exploitatieresultaat is op de volgende pagina's weergegeven.

Het over 2018 gerealiseerde exploitatieresultaat valt uiteen in twee onderdelen, te weten:

	Werkelijk	Begroot	Afwijking
	x € 1.000,-		
Totaal Carmelinstellingen	1.957	-1.827	3.784
Totaal bovenschools	3.005	-687	3.692
Resultaat	4.962	-2.514	7.476

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

Exploitatie Carmelinstellingen

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

Carmelinstellingen	x € 1.000,-		
Begroting 2018			-1.827
Baten			
Hogere Rijksbijdragen	11.807		
Hogere Ov. overheidsbijdragen	136		
Lagere overige baten	-6		
		11.937	
Lasten			
Hogere loonkosten eigen personeel	-4.185		
Hogere loonkosten derden	-1.252		
Lagere overige personele lasten	176		
		-5.261	
Hogere afschrijvingen	-923		
Lagere huisvestingskosten	303		
Hogere overige lasten	-2.250		
		-2.870	
Hogere rentelasten		-22	
			3.784
Totale afwijking ten opzichte van de begroting			3.784
Exploitatie 2018 Carmelinstellingen			1.957

Rijksbijdragen

De hogere Rijksbijdragen komen ten dele voort uit een hogere dan begrote personele lumpsumvergoeding ad circa € 6,1 miljoen, als gevolg van de in 2018 afgesloten CAO VO 2018/2019, die voorziet in een loonstijging van 2,35% per 1 juni en éénmalige uitkering in oktober.

Daarnaast zijn de baten uit Passend Onderwijs en Nieuwkomers respectievelijk € 2,2 en € 0,4 miljoen hoger uitgevallen dan begroot. Hieraan ligt een voorzichtige inschatting bij het opstellen van de begroting ten grondslag.

Tenslotte heeft in het verslagjaar een indexatie van de materiële lumpsum plaatsgevonden (€ 0,4 miljoen) en zijn de overige OCW-baten € 2,5 miljoen hoger uitgevallen dan begroot, onder andere door de toekenning in augustus van de extra middelen voor sterk techniekonderwijs in het vmbo (zie hierna).

Subsidie Sterk Techniekonderwijs in het vmbo

Medio 2018 hebben wij totaal € 1.527.000 ontvangen vanuit de nieuwe OCW-regeling voor versterking van het techniekonderwijs in het vmbo. Met name onze Carmelscholen met een groot aanbod aan techniekopleidingen hebben deze subsidie vertaald in gedetailleerde bestedingsplannen, om de voor deze subsidie geldende doelstelling maximaal te realiseren. Omdat de subsidie pas bij het begin van het schooljaar beschikbaar kwam, is in het verslagjaar slechts € 581.259 van deze subsidie ingezet. De resterende € 945.857 zal conform de genoemde investeringsplannen in 2019 worden besteed.

Personele lasten

De loonkosten eigen personeel zijn hoger dan begroot door de hiervoor genoemde nieuwe cao en de gewijzigde premies sociale lasten (€ 5,4 miljoen), niet begrote ontslaguitkeringen en transitievergoedingen (€ 1,3 miljoen). Daartegenover staan de ontvangen UWV-uitkeringen inzake zwangerschapsverlof, die voorzichtig waren begroot en € 1,3 miljoen hoger zijn uitgekomen en vrijval van reserveringen wegens ingezette verlofuren ad € 1,2 miljoen.

Daarnaast heeft meer inhuur van personeel bij derden plaatsgevonden, waardoor deze post met circa € 1,3 miljoen is overschreden.

Afschrijvingen

De afschrijvingen zijn ten opzichte van de begroting negatief beïnvloed vanwege versnelde afschrijving van dakbedekking op locaties waar het dakonderhoud eerder is uitgevoerd dan gepland (€ 0,5 miljoen), vanwege het plaatsen van zonnepanelen. De afschrijving op in 2018 in gebruik genomen panden heeft anders uitpakt dan begroot, omdat een deel van de initiële kosten van bouwprojecten direct in het eerste jaar geheel wordt afgeschreven.

Overige lasten

Binnen de overige lasten kennen de volgende posten een relatief grote afwijking van de begroting:

- Hogere advieskosten (met name kosten bouwbegeleiding en inrichtingsadviezen bij nieuwbouwprojecten): € 632.000;
- Hogere kosten voor licenties en overige softwarecontracten: € 283.000;
- Meer uitgaven leermiddelen: € 627.000;
- Hogere afdrachten aan het bovenschoolse Carmelcollectief vanwege hogere Rijksbijdragen: € 889.000.

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):

Carmelcollectief	Bestuur & Control	Bureau & ICT	Schoolgere-lateerd boven-schools	Totaal
x € 1.000,-				
Begroting 2018	1	52	-740	-687
Lagere loonkosten door latere invulling vacature Function. Gegevensbesch	99			99
Externe advieskosten lager dan begroot	55			55
Loonkostenstijgingen als gevolg van nieuwe cao		-102		-102
Vacatures Bestuursbureau niet of later vervuld		509		509
Hogere reservering door niet opgenomen verlofuren		-127		-127
Lagere opbrengst detacheringen		-25		-25
Meer inhuur derden		-97		-97
Lagere scholingskosten		135		135
Accountantskosten hoger dan begroot (maatwerkbekostiging, aanscherping controleprotocol en meerwerk)		-155		-155
Lagere afschrijving i.v.m. beperkte (ICT-)investeringen		52		52
Lagere uitgaven abonnementen en contributies		35		35
Te ontvangen transitievergoedingen UWV vanaf 1 juli 2015			1.510	1.510
Loonkosten mobiliteit budget niet besteed			150	150
Loonkosten arbeidspool niet besteed			225	225
Kosten WW lager dan begroot			218	218
Kosten WGA/WIA en langdurig zieken lager dan begroot			434	434
Kosten eigenaarsonderhoud hoger dan begroot			-224	-224
Vergoeding afschrijving eigenaarsonderhoud lager dan begroot			86	86
Advieskosten huisvesting hoger dan begroot			-263	-263
Budget Onvoorzien vrijwel niet benut			298	298
Hogere afdracht scholen	35	374	480	889
Overige verschillen, per saldo	-5	-2	-4	-11
Exploitatie 2018 Carmelcollectief	185	649	2.170	3.004
Afwijking ten opzichte van de begroting	184	597	2.910	3.691

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

De grootste afwijking betreft het opnemen van de vordering op het UWV inzake compensatie voor de transitievergoeding bij ontslag vanwege langdurige ziekte, met terugwerkende kracht vanaf 1 juli 2015. Deze vordering, die op zijn vroegste in 2020 kan worden geïncasseerd, heeft voor een bedrag van € 636.000 betrekking op 2018; het resterende deel ad € 874.000 heeft betrekking op voorgaande jaren.

Een andere grote afwijking ten opzichte van de begroting betreft de afdrachten door Carmelscholen aan het bovenschoolse Carmelcollectief. Vanwege de afspraak dat 7,6% van de Rijksbijdragen ten bate aan het Carmelcollectief komt leiden de hoger dan begrote baten tot een voordelige afwijking van € 889.000; dit bedrag komt vanzelfsprekend bij de Carmelscholen als een negatieve afwijking naar voren.

Balans 2018

Onze balans kan als volgt worden samengevat:

	Balans (na resultaatbestemming)		
	31-dec-18	31-dec-17	Mutatie
	x € 1.000,-		
Immateriële vaste activa	429	479	50
Materiële vaste activa	153.541	154.278	737
Financiële vaste activa	10.918	10.951	33
Vorderingen	14.081	18.203	4.122
Liquide middelen	19.490	10.156	9.334
Totaal debet	198.460	194.067	4.393
Eigen vermogen	109.402	104.441	4.962
Voorzieningen	24.209	23.817	392
Langlopende schulden	11.118	11.360	242
Kortlopende schulden	53.724	54.450	726
Totaal credit	198.454	194.067	4.387

De vorderingen zijn gedaald doordat we in 2018 een tweetal vorderingen hebben afgewikkeld: een in 2017 ontstane vordering op de Stichting OSG Hengelo ad € 3.652.000 en op Stichting VMBO Hengelo ontstane vordering ad € 1.565.000, beiden in verband met de nieuwbouw van VMBO Hengelo.

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

De stijging van het Eigen Vermogen betreft het in 2018 behaalde exploitatieresultaat. Het verloop van het *Eigen Vermogen* is als volgt:

	Eigen vermogen 31 dec 2017	Resultaat	Eigen vermogen 31 dec 2018
	x € 1.000,-		
Carmelinstellingen	60.504	1.957	62.461
Bovenschools	43.937	3.005	46.941
Eigen vermogen	104.441	4.962	109.402

Kwaliteit en ontwikkeling van het Eigen Vermogen

Na verwerking van het exploitatieresultaat over 2018 ad € 4.962.000 bedraagt ons Eigen Vermogen ultimo 2018 € 109.402.000.

Vanuit het risicomanagementproject is bepaald dat de minimale omvang van het Eigen Vermogen € 38,7 miljoen dient te bedragen. Voor de jaren 2019 - 2023 houden we rekening met begrote exploitatieresultaten ad negatief € 13,8 miljoen. Na verwerking van deze exploitatieresultaten en na aftrek van het risicodragend kapitaal bedraagt het vrij besteedbaar Eigen Vermogen circa € 56,9 miljoen (€ 109,4 miljoen - € 38,7 miljoen - € 13,8 miljoen).

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

Dit hoge investeringsniveau vertaalt zich in een relatief lage liquiditeit; ultimo 2018 beschikken we over € 19,5 miljoen aan liquide middelen. Ten gevolge van het feit dat in de afgelopen jaren al veel geïnvesteerd is in onze (gebouw-)kwaliteit, ligt vanaf 2018 onze investeringsambitie lager, waardoor een langzame verbetering van onze liquiditeit zichtbaar wordt.

De gezonde balanspositie maakt het mogelijk om op verantwoorde wijze op de kapitaalmarkt te opereren, waarbij we op dit moment geholpen worden door de lage rentestand. We voorzien dat we in de komende jaren geen beroep zullen doen op externe kapitaalverschaffers, ondanks de verwachte druk op de exploitatie-uitkomsten in de komende jaren. Wél zal in de toekomst de (meerjarige) liquiditeitsplanning nog meer leidend worden bij de besluitvorming inzake investeringsverplichtingen, want ook voor ons geldt dat we ons geld slechts één keer uit kunnen geven en dat in een tijdsgewricht waarin leerlingendaling en exploitatieverliezen zich aandienen.

Bestedingen die een meerjarig beslag leggen op toekomstige inkomsten zullen in dat kader op verantwoorde wijze moeten worden gekozen en er zal mogelijk meer prioriteitstelling moeten worden aangebracht in onze toekomstige investeringskeuzes. Daarbij zal te allen tijde de kwaliteit van ons onderwijs een centraal blijven staan.

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

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

4. Jaarrekening 2018

1. Balans

(na resultaatbestemming)

	31-dec-18	31-dec-17
	x € 1.000,-	
1. Activa		
1.1 Vaste activa		
1.1.1 Immateriële vaste activa	429	479
1.1.2 Materiële vaste activa	153.541	154.278
1.1.3 Financiële vaste activa	10.918	10.951
	164.888	165.708
1.2 Vlottende activa		
1.2.1 Voorraden	0	0
1.2.2 Vorderingen	14.081	18.203
1.2.3 Effecten	0	0
1.2.4 Liquide middelen	19.490	10.156
	33.571	28.359
	198.460	194.067

	31-dec-18	31-dec-17
	x € 1.000,-	
2. Passiva		
2.1 Eigen vermogen	109.402	104.441
2.2 Voorzieningen	24.209	23.817
2.3 Langlopende schulden	11.118	11.360
2.4 Kortlopende schulden	53.730	54.450
	89.057	89.626
	198.460	194.067

2. Staat van baten en lasten

	2018		2017
	exploitatie	begroting	exploitatie
	x € 1.000,-		
3. Baten			
3.1 Rijksbijdragen	325.508	313.784	322.208
3.2 Ov. overheidsbijdragen	419	283	534
3.3 Overige baten	12.905	13.292	14.280
Totaal baten	338.832	327.359	337.022
4. Lasten			
4.1 Personele lasten	-258.800	-256.509	-256.193
4.2 Afschrijvingen	-19.290	-18.505	-21.218
4.3 Huisvestingslasten	-16.554	-16.292	-16.151
4.4 Overige lasten	-38.913	-38.267	-39.068
Totaal lasten	-333.557	-329.574	-332.630
Saldo baten en lasten	5.275	-2.215	4.392
5. Financiële baten en lasten			
5.1 Financiële baten	12	0	36
5.2 Financiële lasten	-326	-300	-290
Totaal financiële baten en lasten	-314	-300	-254
Exploitatieresultaat	4.962	-2.514	4.138

3. Kasstroomoverzicht

	2018	2017
	x € 1.000,-	
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo baten en lasten	5.275	4.392
Afschrijvingen		
(im)materiële vaste activa	19.242	21.185
Mutaties werkkapitaal		
voorraden	0	0
vorderingen	4.122	-5.472
kortlopende schulden	-720	-1.833
Mutaties egalisatierekening	0	0
Mutaties voorzieningen	392	-185
<i>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</i>	<i>28.312</i>	<i>18.087</i>
Ontvangen interest	12	18
Betaalde interest	-326	-290
Koersresultaat beleggingen	0	23
	-314	-249
<i>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</i>	<i>27.998</i>	<i>17.838</i>
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Desinvesteringen immateriële vaste activa	0	0
Investerings materiële vaste activa	-18.540	-22.119
Desinvesteringen materiële vaste activa	85	1.711
Investerings financiële vaste activa	0	0
Desinvesteringen financiële vaste activa	33	33
	-18.422	-20.374
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Nieuw opgenomen leningen	0	10.638
Aflossing langlopende leningen	-242	-257
	-242	10.381
Mutatie liquide middelen	9.334	7.845
Beginstand liquide middelen	10.156	2.311
Mutatie liquide middelen	9.334	7.845
Eindstand liquide middelen	19.490	10.156

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 wordt opgesteld op basis van de grondslagen zoals opgenomen in Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en de Richtlijn Jaarverslaggeving onderwijsinstellingen (RJ 660). De huidige verslaggevingsperiode betreft 1 januari 2018 tot en met 31 december 2018.

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 26 juni 2019.

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

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

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

4.2 Activiteiten

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

4.3 Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

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 wordt gebruikgemaakt van vrijstelling consolidatieplicht daar de gezamenlijke betekenis van de niet geconsolideerde maatschappijen van te verwaarlozen betekenis is (balanstotaal van deze drie verbonden partijen gezamenlijk minder dan 1% van het balanstotaal van de stichting). De gegevens van deze verbonden partijen zijn vermeld in hoofdstuk 10 van de jaarrekening.

4.6 Salderen

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

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

4.7 Financiële instrumenten

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

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

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

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

4.7.1 Handelsportefeuille (effecten en obligaties)

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

4.7.2 Verstrekte leningen en overige vorderingen

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

4.7.3 Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen

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

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

4.8 Waardering van activa en passiva

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

4.8.1 Immateriële vaste activa

Een immaterieel vast actief wordt in de balans opgenomen als:

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

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

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

4.8.2 Materiële vaste activa

4.8.2.1 Algemeen

De materiële vaste activa in eigen gebruik worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen (bepaald op basis van de verwachte economische levensduur) en met bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode. Op bedrijfsterreinen en op materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven. De investeringen in schoolgebouwen, noodlokalen 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 wordt verwezen naar de waarderingsgrondslagen van de kortlopende schulden.

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

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

4.8.2.2 Bijzondere waardeverminderingen

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

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

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

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

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

4.8.3 Financiële vaste activa

4.8.3.1 Algemeen

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

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

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

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

4.8.3.2 Bijzondere waardeverminderingen financiële activa

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

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

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

De uitkomsten worden bijgesteld als het College van Bestuur van oordeel is dat de huidige economische en kredietomstandigheden zodanig zijn dat het waarschijnlijk is dat de daadwerkelijke verliezen hoger dan wel lager zullen zijn dan historische trends suggereren.

Een bijzonder waardeverminderingsverlies met betrekking tot een tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerd financieel actief wordt berekend als het verschil tussen de boekwaarde en de lagere marktwaarde van het actief. Verliezen worden opgenomen in de staat van baten en lasten. Rente op het aan een bijzondere waardevermindering onderhevige actief blijft verantwoord worden via oprenting van het actief. Bijzondere waardeverminderingsverliezen onder de (geamortiseerde) kostprijs van de beleggingen in effecten die tegen reële waarde worden gewaardeerd, met verwerking van waardewijzigingen in het Eigen Vermogen, worden direct ten laste van de staat van baten en lasten verantwoord. Als in een latere periode het actief, onderhevig aan een bijzondere waardevermindering, stijgt en het herstel objectief in verband kan worden gebracht met een gebeurtenis die plaatsvond na de opname van het bijzondere waardeverminderingsverlies wordt het bedrag uit hoofde van het herstel opgenomen in de staat van baten en lasten.

4.8.4 Vervreemding van vaste activa

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

4.8.5 Vorderingen

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

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

4.8.6 Eigen vermogen

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

4.8.7 Voorzieningen

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

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

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

4.8.7.1 Voorziening jubilea

Voor de verplichtingen op grond van ambtsjubilea en bestuursjubilea is een voorziening gevormd. Deze voorziening is berekend op basis van de omvang van de verwachte toekomstige uitgaven, waarbij rekening wordt gehouden met gedane toezeggingen, kans op voortijdig vertrek en leeftijd.

4.8.7.2 Voorzieningen WGA en wachtgeld

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

4.8.7.3 Voorziening langdurig zieken

De voorziening langdurig zieken is gevormd voor de loondoorbetalingsplicht aan langdurig zieken tot en met het tweede ziektejaar.

4.8.7.4 Voorziening duurzame inzetbaarheid

Deze voorziening wordt bepaald op basis van door individuele medewerkers opgebouwde rechten, vermenigvuldigd met een tarief gebaseerd op de gemiddelde personeelslast (GPL).

4.8.8 Langlopende schulden

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

4.8.9 Kortlopende schulden

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

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

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

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

4.8.10 Bepaling reële waarde

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

4.8.10.1 Financiële activa

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

4.8.10.2 Handels- en overige vorderingen

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

4.9 Bepaling van het exploitatiesaldo

Opbrengsten

4.9.1 Algemeen

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

4.9.2 Rijksbijdragen

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

4.9.3 Overheidssubsidies

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

4.9.4 Rente

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

Kosten

4.9.5 Algemeen

De kosten worden bepaald met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde grondslagen van waardering en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben. (Voorzienbare) verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het boekjaar worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden en wordt voldaan aan de voorwaarden voor het opnemen van voorzieningen.

4.9.6 Personeel

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

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

4.9.7 Pensioenkosten

Voor de medewerkers van de organisatie is een pensioenregeling getroffen die kwalificeert als een toegezegde bijdrageregeling. Deze pensioenregeling is ondergebracht bij een bedrijfstakpensioenfonds (ABP) en wordt, overeenkomstig de in de RJ aangereikte vereenvoudiging, in de jaarrekening verwerkt als toegezegde bijdrageregeling. Uitgangspunt is dat de in de verslagperiode te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan het pensioenfonds verschuldigde pensioenpremies. Voor zover de verschuldigde premies op balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen. Als de op balansdatum reeds betaalde premies de verschuldigde premies overtreffen, wordt een overlopende actiefpost opgenomen voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door het fonds of van verrekening met in de toekomst verschuldigde premies. De risico's van loonontwikkeling, prijsindexatie en beleggingsrendement op het fondsvermogen zullen mogelijk leiden tot toekomstige aanpassingen in de jaarlijkse bijdragen aan het pensioenfonds. Deze risico's komen niet tot uitdrukking in een in de balans opgenomen voorziening. Informatie over eventuele tekorten en de gevolgen hiervan voor de pensioenpremies in de toekomstige jaren is wel beschikbaar op basis van het herstelplan ABP.

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

De pensioenen van de medewerkers zijn ondergebracht bij het ABP, waarbij de pensioenopbouw sinds 2004 onder het middelloon valt. De dekkingsgraad bedroeg ultimo 2018 97,0%

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

	Ontwikkelings- kosten	Rechten & vergunningen	Goodwill	Vooruitbeta- lingen	Totaal
	x € 1.000,-				
Aanschafwaarde 1 januari 2018	0	1.000	0	0	1.000
Afschrijving t/m 2017	0	-521	0	0	-521
Boekwaarde 1 januari 2018	0	479	0	0	479
Investeringen 2018	0	0	0	0	0
Overboekingen:					
Aanschafwaarde	0	0	0	0	0
Cumulatieve afschrijving	0	0	0	0	0
Desinvesteringen 2018:					
Aanschafwaarde	0	0	0	0	0
Cumulatieve afschrijving	0	0	0	0	0
Afschrijving 2018	0	-50	0	0	-50
Boekwaarde 31 december 2018	0	429	0	0	429
Aanschafwaarde 31 dec. 2018	0	1.000	0	0	1.000
Afschrijving t/m 2018	0	-571	0	0	-571

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 2018 bedraagt 8,5 jaar.

De onderstaande afschrijvingstermijnen worden gehanteerd:

Rechten en vergunningen

20 jaar

1.1.2 Materiële vaste activa

	Gebouwen	Terreinen & terreinaanp.	Mat. Vaste activa in uitvoering en vooruitbetalingen op mat. vaste activa	Inventaris & apparatuur	Overige vaste activa	Niet aan het proces dienstbaar	Totaal
	x € 1.000,-						
Aanschafwaarde 1 januari 2018	180.472	4.501	337	100.796	0	0	286.106
Afschrijving t/m 2017	-63.892	-1.261	0	-66.674	0	0	-131.828
Boekwaarde 1 januari 2018	116.579	3.240	337	34.122	0	0	154.278
Investerings 2018	5.567	114	8.069	4.791	0	0	18.540
Overboekingen:							
Aanschafwaarde	6.234	123	-7.927	1.570	0	0	0
Desinvesteringen 2018							
Aanschafwaarde	-6.968	-77	0	-10.617	0	0	-17.662
Cumulatieve afschrijving	6.958	77	0	10.541	0	0	17.576
Waardeverminderingen t.l.v. resultaat	0	0	0	0	0	0	0
Afschrijving 2018	-10.600	-283	0	-8.309	0	0	-19.192
Boekwaarde 31 december 2018	117.771	3.193	479	32.097	0	0	153.541
Aanschafwaarde 31 december 2018	185.305	4.661	479	96.539	0	0	286.985
Afschrijving t/m 2018	-67.534	-1.467	0	-64.442	0	0	-133.443
Boekwaarde 31 december 2018	117.771	3.193	479	32.097	0	0	153.541

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

Naar aanleiding van de periodieke interne controle op de aanwezigheid en toekomstige inzetbaarheid van materiële vaste activa, heeft in 2018 ten laste van het resultaat een extra afschrijving plaatsgevonden in verband met herziening van de resterende levensduur ter grootte van € 529.000. Hiervan heeft € 474.000 betrekking op extra afschrijving van dakbedekking in verband met het vervroegd dakonderhoud wegens het plaatsen van zonnepanelen.

Daarnaast heeft een opschoning plaatsgevonden van de post materiële vaste activa in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa, waarbij een deel van de in voorgaande jaren geactiveerde posten ten laste van de exploitatie is afgeboekt. Dit betreft een bedrag van € 454.000 en betreft de kosten bouw- en inrichtingsadviezen, alsmede exploitatiekosten kort vóór de oplevering.

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 2018			
	Boekwaarde	WOZ-waarde	Verzekerde waarde
	x € 1.000,-		
Anninksweg 106, Hengelo	1.439	1.042	2.553
Lyceumstraat 36, Oldenzaal	2.899	9.322	n.b.

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

Ten aanzien van lopende bouwtrajecten is voor een bedrag van € 0,6 miljoen (2017: € 5,6 miljoen) contractuele verplichtingen aangegaan.

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

	Boekwaarde 1 jan 2018	Investerings- en verstrekte leningen	Desinveste- ringen en afgeloste leningen	Boekwaarde 31 dec 2018
	x € 1.000,-			
Vorderingen op groepsmaatschappijen SHIONN	182	0	0	182
Effecten	0	0	0	0
Overige vorderingen				
Gemeente Hengelo	10.638	0	0	10.638
Kulturhus Denekamp	131	0	-33	98
Stichting Carmelcollege	10.951	0	-33	10.918

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

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

De lening aan Stichting Kulturhus Denekamp, ultimo 2018 groot € 98.000, 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 drie jaar.

1.2.2 Vorderingen

	31-dec 2018	31-dec 2017
	x € 1.000,-	
Debiteuren	101	194
Groepmaatschappijen	0	3.651
Leerlingen	1.223	929
Gemeenten	204	492
Vooruitbetaalde boeken	6.640	6.553
Aandeel derden nieuwbouw VMBO Hengelo	0	1.565
Verkoop grond Eindhoven	2.940	2.940
UWV-transitievergoedingen	1.510	0
Overige vorderingen/overlopende activa	1.463	1.879
Stichting Carmelcollege	14.081	18.203

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

Leerlingen

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

Gemeenten

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

Vooruitbetaalde boeken

Deze post betreft de leermiddelen die bij de start van het schooljaar 2018-2019 zijn aangeschaft. Deze post zal gedurende het tijdvak januari tot en met juli 2018 ten laste van de exploitatie worden gebracht, parallel aan de hiervoor van het Ministerie van OCW ontvangen vergoeding.

Verkoop grond Eindhoven

Deze vordering houdt verband met de nieuwbouw van het in het najaar van 2017 opgeleverde schoolgebouw in Eindhoven, waarbij een deel van het terrein is verkocht aan de aannemer, die hier woningen op gaat plaatsen. Betaling van dit bedrag geschiedt bij start van de bouw van deze woningen, wat naar verwachting in 2019 zal plaatsvinden. Over deze vordering wordt 1,5% rente op jaarbasis betaald.

1.2.4 Liquide middelen

	31-dec 2018	31-dec 2017
	x € 1.000,-	
Kas	20	34
Bankrekeningen	2.367	2.228
Rekeningcourant tegoed schatkistbankieren	17.102	7.894
Overige	1	0
Stichting Carmelcollege	19.490	10.156

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 2018 over een ruimte in de liquide middelen van circa € 52 miljoen (circa € 20 miljoen saldo liquide middelen + circa € 32 miljoen kredietruimte Schatkistbankieren).

2.1 Eigen Vermogen

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

Het verloop van het Eigen Vermogen is als volgt:

	Eigen vermogen 31 dec 2017	Resultaat	Eigen vermogen 31 dec 2018
	x € 1.000,-		
Carmelinstellingen	60.504	1.957	62.461
Bovenschools	43.937	3.005	46.941
Eigen vermogen	104.441	4.962	109.402

Voor de hoogte van het Eigen Vermogen per 31 december 2018 verwijzen wij u ook naar hetgeen is vermeld onder het hoofdstuk '[Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen](#)', waarin is weergegeven dat de zogenaamde 'eeuwigduurende vordering' op het ministerie van OCW op nihil is gewaardeerd.

2.2 Voorzieningen

	31-dec 2018	31-dec 2017
	x € 1.000,-	
Personeelsvoorzieningen	24.209	23.817
Stichting Carmelcollege	24.209	23.817

De specificatie van deze post luidt:

	31-dec 2017	Dotaties	Vrijval	Onttrek- kingen	31-dec 2018	Waarvan		
	x € 1.000,-							
						< 1 jr	1 - 5 jr	> 5 jr
Voorziening ambtsjubilea	3.915	514	0	-360	4.069	415	1.277	2.377
Voorziening bestuursjubilea	809	163	0	-42	930	31	123	777
Voorziening WGA/WIA	6.209	235	0	-888	5.556	990	3.101	1.465
Voorziening langdurig zieken	1.559	291	0	0	1.850	1.797	53	0
Voorziening wachtgeld	2.139	633	0	-924	1.848	846	837	165
Voorziening duurzame inzetbaarheid	9.185	1.699	0	-927	9.956	0	9.956	0
	23.817	3.534	0	-3.141	24.209	4.078	15.347	4.784

Onder de voorziening duurzame inzetbaarheid zijn het spaarverlof ad € 2.668.000 (ultimo 2017 € 2.802.000) en het persoonlijk budget ad € 7.288.000 (ultimo 2017 € 6.383.000) opgenomen.

2.3 Langlopende schulden

	31-dec 2018	31-dec 2017
	x € 1.000,-	
Rijksgegarandeerde leningen	0	0
Overige langlopende schulden	0	0
Kredietinstellingen	11.118	11.360
Stichting Carmelcollege	11.118	11.360

Overige leningen

%	Resterende looptijd	Schuldeiser	Balans 1 januari	Mutaties 2018		Balans 31 december
				Aangegane leningen	Aflossing	
			x € 1.000,-			
Stichting Carmelcollege enkelvoudig						
		Overig				
5,24%	6	BNG Bank	960	0	-240	720
	7	BNG Bank	10.638	0	0	10.638
	3	Noki lock	15	0	-15	0
	4	Noki lock	4	0	-4	0
			11.617	0	-259	11.358
Aflossingsverplichting komend jaar			-257	0	17	-240
			11.360	0	-242	11.118
Totaal Stichting Carmelcollege			11.360	0	-242	11.118

Onder de Overige leningen is opgenomen de met de BNG overeengekomen langlopende lening ad € 960.000, 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 vier jaar (aflossing € 60.000 per kwartaal) en kent een rentetarief van 5,24% gedurende de gehele looptijd. De resterende looptijd bedraagt vier jaar. De te betalen aflossing in 2019 (€ 240.000) staat gerubriceerd onder de kortlopende schulden.

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

2.4 Kortlopende schulden

	31-dec 2018	31-dec 2017
	x € 1.000,-	
Crediteuren	3.039	4.454
Belastingen	11.214	11.007
Schulden ter zake van pensioenen	3.219	3.146
Personeelsfonds	248	239
Aflossingsverplichting komend jaar	240	257
Vooruitontvangen ouderbijdragen	2.807	2.231
Waarborgsommen	124	136
Vakantiegeld	7.864	7.792
Ouderschapsverlof	485	534
Bindingstoelage	789	792
OCW-subs met verrek.clausule aflopend	0	23
OCW-subs met verrek.clausule doorlopend	0	0
OCW-subs zonder verrek.clausule	1.020	0
Te besteden overige OCW-subsidies	7.425	7.465
Vooruitontv. investeringssubsidies OCW	5.253	5.898
Vooruitontv. verg. gem. Oss inz. bouwkstn.	1.609	1.660
Afrekening renovatie schoolgebouw Groenlo	4.785	4.785
Te besteden projectgelden	0	566
Overige nog te betalen posten	3.609	3.466
Stichting Carmelcollege	53.730	54.450

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

In de volgende overzichten zijn de bestedingen weergegeven van de door OCW en VWS verstrekte bekostigingsbedragen, en de ultimo 2018 nog te besteden bijdragen.

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

Aflopend per ultimo verslagjaar (G2.a)

Omschrijving ¹	Toewijzing			Ontvangen t/m verslagjaar	Totale kosten 31-12-2018	Verrekenen ultimo verslagjaar
	Kenmerk	Datum	Bedrag			
			€			
Energiezuinigheid 02QN	BINNENMILIEU VO EB0V	2010	186.109	186.109	186.109-	-
Energiezuinigheid 05AV	BINNENMILIEU VO EB0V	2010	162.617	162.617	162.617-	-
Innovatiesubsidie 17VN	INOVATIE IMPULS SUV1	2011	90.000	90.000	90.000-	-
Innovatiesubsidie 05AV	INOVATIE IMPULS SUV1	2011	36.500	36.500	36.500-	-
			475.226	475.226	-475.226	0

De ultimo 2017 als nog te verrekenen opgenomen bedragen ad € 22.681 zijn in het verslagjaar door het Ministerie van OCW afgerekend.

Doorlopend tot in een volgend verslagjaar (G2.b)

Omschrijving ¹	Toewijzing			Saldo 1-1-2018	Ontvangen in 2018	Lasten in 2018	Totale kosten 31-12-2018	Nog te besteden ultimo 2018
	Kenmerk	Datum	Bedrag					
				0	0	0	0	0

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

Omschrijving ¹	Toewijzing			Ontvangen in 2018	Nog te besteden ultimo 2018	De prestatie is ultimo verslagjaar conform subsidiebeschikking	
	Kenmerk	Datum	Bedrag			geheel uitgevoerd en afgerond	nog niet geheel afgerond
			€	€	€		
DUS-i 17VN	Vrijroosteren leraren	2017	290.800	145.400	-	X	
DUS-i 16VI	Doorstroomprogramma	2017	96.000	48.000	-	x	
Studieverlof alle BRINS	Subsidie voor studieverlof	2018	928.378	928.378	-	X	
Technisch VMBO 17VN	Aanvullende bekostiging technisch VMBO	2018	200.067	200.067	155.067		X
Technisch VMBO 04OY	Aanvullende bekostiging technisch VMBO	2018	9.013	9.013		X	
Technisch VMBO 00PF	Aanvullende bekostiging technisch VMBO	2018	4.933	4.933		X	
Technisch VMBO 02LG	Aanvullende bekostiging technisch VMBO	2018	82.845	82.845		X	
Technisch VMBO 01VJ	Aanvullende bekostiging technisch VMBO	2018	93.646	93.646	80.548		X
Technisch VMBO 19XH	Aanvullende bekostiging technisch VMBO	2018	400.270	400.270		X	
Technisch VMBO 02EK	Aanvullende bekostiging technisch VMBO	2018	76.549	76.549	76.549		X
Technisch VMBO 16VI	Aanvullende bekostiging technisch VMBO	2018	2.975	2.975		X	
Technisch VMBO 02QN	Aanvullende bekostiging technisch VMBO	2018	129.218	129.218	125.520		X
Technisch VMBO 19HG	Aanvullende bekostiging technisch VMBO	2018	195.873	195.873	195.874		X
Technisch VMBO 05AV	Aanvullende bekostiging technisch VMBO	2018	331.726	331.726	312.299		X
DUS-i 17VN	Lente Zomer school	2018	66.600	66.600	-	X	
DUS-i 04OY	Lente Zomer school	2018	45.000	45.000	9.450		X
DUS-i 19XH	Lente Zomer school	2018	81.000	81.000	-	X	
DUS-i 01UH	Lente Zomer school	2018	61.200	61.200	-	X	
DUS-i 05AV	Lente Zomer school	2018	48.600	48.600	-	X	
DUS-i 05AV	Leraar ontwikkelfonds	2018	34.208	34.208	27.081		X
DUS-i 16VI	Doorstroomprogramma	2018	37.500	37.500	37.249		X
			3.216.401	3.023.001	1.019.637		

Niet geormerkte subsidies OCW en VWS

Omschrijving	Jaar	Bedrag	Saldo 31-dec 2017	Ont-vangen 2018	Investe-ring 2018	Beste-ding 2018	Saldo 31-dec 2018
x € 1.000,-							
Gratis lesmateriaal	2017	6.878	6.878	-	-	6.878-	-
Opleidingsscholen	2015/2016	600	51	-	-	51-	-
Zomerscholen < 25.000	2016	-	10	-	-	10-	-
Tegemoetkoming kstn opscholen	2017	160	160	-	-	160-	-
Voortijdig schoolverlaten	2017	303	303	-	-	303-	-
Bek eerst opvang nieuwkomers	2017	4.243	39	-	-	-	39
Aanv bekost bijz omsthdn mat	2017	22	22	-	-	-	22
Aanv bek pers samv/spl sch/sgs	2017	769	1	-	-	-	1
Verm ivm verrek coll uitk kstn.	2018	3.275-	-	3.275-	-	3.275	-
Afrekening uitkeringskosten	2018	375	-	375	-	375-	-
Ver ind uitk ivm ontslag nieuw	2018	924-	-	924-	-	924	-
Bek eerst opvang nieuwkomers	2018	4.174	-	4.174	-	4.174-	-
Subsidie voor studieverlof	2018	928	-	928	-	928-	-
Funciemix randstadregio's VO	2018	196	-	196	-	196-	-
Aanv bekost bijz omsthdn mat	2018	146	-	146	-	146-	-
Prestatiebox VO	2018	10.927	-	10.927	-	10.927-	-
Aanv bek expl samv/spl sch/sgs	2018	52	-	52	-	52-	-
Aanv bek pers samv/spl sch/sgs	2018	615	-	615	-	615-	-
Subsidie zij-instroom	2018	140	-	140	-	140-	-
Leerplusarrangement	2018	1.575	-	1.575	-	1.575-	-
Bekostiging lesmateriaal	2018	11.720	-	11.720	-	4.881-	6.839
Resafhank bek VSV VO vast bedr	2018	303	-	303	-	-	303
VSV VO var bedr	2018	256	-	256	-	256-	-
Tegemoetkoming kstn opscholen	2018	660	-	330	-	158-	172
Wett rente verlate bekost VO	2018	0	-	0	-	0-	-
Reg procesbegl leerl.daling VO	2016	50	30	-	-	4-	26
Fin. afhandeling Leraren/zij-instroom	2018	10-	-	10-	-	10	-
Prestatiesubsidie VSV VO variabel bedrag	2018	34	-	4	-	4-	-
DUS-i Doorstroom VMBO-MBO en VMBO-HAVO	2018	72	-	72	-	72-	-
DUS-i Doorstroom PO-VO	2017	10	5	5	-	-	10
DUS-i Lente Zomer scholen	2018	60	-	60	-	57-	4
DUS-i Curriculumontw. leraren en schoolleiders	2018	65	-	65	-	57-	8
			7.499	27.734	0	-27.859	7.425

Het verloop van de vooruitontvangen investeringssubsidies OCW is als volgt:

	Saldo 31-dec 2017	Investe- ring 2018	Afschrij- ving 2018	Saldo 31-dec 2018
<i>Rijksgefinancierd</i>	x € 1.000,-			
Investerings t/m 2007	115	0	-43	72
Praktijkger. leeromgeving	4.325	0	-464	3.861
Lokalen bètavakken	91	0	-33	59
Energie en binnenmilieu	1.368	0	-106	1.262
	5.898	0	-645	5.253

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

	Saldo 31-dec 2017	Investe- ring 2018	Afschrij- ving 2018	Saldo 31-dec 2018
<i>Overig</i>	x € 1.000,-			
Invest.subs. Gemeente Oss	1.703	0	-51	1.609
	1.703	0	-51	1.609

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 € 39,3 miljoen, waarvan € 10,1 miljoen betrekking heeft op bij bankinstellingen ondergebrachte liquide middelen. Het kredietrisico over vorderingen (langlopend en kortlopend) ad € 29,2 miljoen betreft een groot aantal tegenpartijen. De hoogste vordering bedraagt € 10,6 miljoen. Deze tegenpartij is de gemeente Hengelo en de vordering wordt in 2020 afgelost.

Renterisico en kasstroomrisico

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

Prijsrisico

Gezien ons karakter 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 2018 zijn de niet contant gemaakte contractuele betalingsverplichtingen € 36,6 miljoen.

Mitigerende maatregelen

Wij zien erop toe dat er voldoende opvraagbare tegoeden zijn om de verwachte operationele kosten te dekken, inclusief het voldoen aan de financiële verplichtingen. Hierin is geen rekening gehouden met het eventuele effect van extreme omstandigheden die redelijkerwijs niet kunnen worden voorspeld, zoals natuurrampen. Wij zijn daarom medio 2016 overgestapt op schatkistbankieren bij het Ministerie van Financiën. Daarnaast is in 2017 een additionele financiering bij de BNG afgesloten ad € 10.638.000 ter dekking van de voor de nieuwbouw van Twickel Hengelo verrichte investeringen die door de Gemeente Hengelo in januari 2020 aan ons zullen worden uitbetaald.

Reële waarde

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

6. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

6.1 Rechten

Ultimo 2018 hebben wij een vordering op het Ministerie van OCW van € 18,02 miljoen (ultimo 2017: € 18,62 miljoen), die ingaande 2006 in de jaarrekening is gewaardeerd op nihil omdat, uitgaande van continuïteit in de bedrijfsvoering, door het Ministerie niet tot afrekening zal worden overgegaan. Deze vordering heeft betrekking op de op jaarlijks per balansdatum nog te ontvangen bekostiging voor de betaling van de ABP-premie, de loonheffing over de maand december en de opgebouwde vakantieuitkering over de periode juni tot en met december.

6.2 Verplichtingen

De verplichting voor lopende contracten bedraagt per 31 december 2018 circa € 30,2 miljoen.

Contractuele verplichtingen exploitatie (in € 1.000)

Loonkosten derden	793
Overige personele kosten	391
Huren	1.396
Buiten-/binnenonderhoud	156
Klein onderhoud	3.724
Schoonmaak	5.252
Energie	379
Administratie	664
Inventaris en apparatuur	552
Leermiddelen	16.244
Schoolkantines	653
	<u>30.203</u>

De contractuele verplichtingen voor lopende bouwtrajecten bedragen per 31 december 2018 circa € 6,2 miljoen. Deze projecten zijn als volgt nader te specificeren:

Contractuele verplichtingen bouwtrajecten (in € 1.000)

Gemeente Losser	1.448
Gemeente Oost-Gelre	4.785
	<u>6.233</u>

De hierboven genoemde contractuele verplichtingen hebben alle 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 geldlening en een bankkrediet van beide € 1.000.000 voor de Stichting Facilitair Beheer Van Renneslaan.

6.3 Lopende claims en geschillen

3. Op balansdatum loopt er een juridisch geschil met een aannemingsbedrijf over een inmiddels opgeleverd bouwtraject. Over de omvang van de claim wordt met beroep op RJ 252.512 alleen de algemene aard van het geschil gemeld.

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

3 Baten

3.1 Rijksbijdragen

	2018		2017
	exploitatie	begroting	exploitatie
	x € 1.000,-		
Rijksbijdragen OCW	275.199	274.117	283.854
Overige subsidies OCW	30.026	27.480	28.503
Ontvangen doorbetalingen rijksbijdragen SWV	20.284	12.187	9.851
Stichting Carmelcollege	325.508	313.784	322.208

Jaaroverzicht GEFIS	2018	2017
	€	€
Ontvangen van OCW conform GEFIS jaaroverzicht	304.142.468	310.450.383
Overige mutaties in de Rijksbijdragen		
Vrijval egalisatierekening investeringspremies OCW	645.327	762.917
Vrijval egalisatierekening investeringspremies overig	94.244	51.084
Ontvangen doorbetalingen vanuit samenwerkingsverbanden	20.283.519	9.850.692
Vooruitontvangen subsidie Lesmateriaal januari t/m juli	-6.839.346	-6.877.784
Vooruitontvangen Prestatiesubsidie januari t/m juli	-303.244	-303.385
Vooruitontvangen subsidie tegemoetkoming kosten opleiding scholen	-172.062	-160.000
Vrijval van voorgaand jaar ontvangen subsidie Lesmateriaal betreffende boekjaar	6.877.784	6.851.009
Besteding Lerarenbeurs 2016	0	2.798
Vrijval van voorgaand jaar ontvangen Prestatiesubsidie betreffende boekjaar	303.385	297.909
Besteding Zij-instrooming 2016	0	20.000
Ontvangen rente naar financiële baten	-345	-194
DUS-I Doorstr VMBO HAVO MBO	72.100	38.500
DUS-I Kort opl. traject vmbo	0	207.800
DUS-I Lente Zomer school	362.700	232.000
DUS-i Vrijroosteren leraren	145.400	60.583
DUS-i Leraar Ontwikkel Fonds	34.208	10.618
DUS-i Doorstroom POVO	65.159	0
DUS-i Project VO-PO	50.712	0
OCW Ambelt VSO	741.809	718.563
Vrijval binnenmilieu	32.431	0
Vrijval subsidie Leerlingendaling VO 2016	0	49.610
Besteding tegemoetkoming kosten opleidingsscholen	-157.938	0
Nog te vorderen subsidie 2018 Personeel en materieel	115.673	0
Nog te besteden subsidie Bekostiging eerste opvang nieuwkomers 2017	0	-39.350
Nog te besteden subsidie Aanvullende bekostiging bijzondere omstandigheden materieel	0	-22.000
Nog te besteden subsidie Aanvullende bekostiging pers sam/v/s pl sch/s gs	0	-1.342
Nog te besteden subsidie Lente Zomerscholen	-13.050	0
Nog te besteden subsidie Leraar Ontwikkel Fonds	-27.081	0
Nog te besteden VMBO techniek	-945.857	0
Overige subsidies verantwoord onder OCW	0	7.365
Totaal Rijksbijdragen	325.507.997	322.207.776

Rijksbijdragen OCW:

	2018		2017
	exploitatie	begroting	exploitatie
	x € 1.000,-		
Materieel	34.876	34.445	35.610
Personeel	240.323	239.672	248.243
Stichting Carmelcollege	275.199	274.117	283.854

Overige subsidies OCW:

	2018		2017
	exploitatie	begroting	exploitatie
	x € 1.000,-		
Overige subsidies OCW	29.286	26.890	27.646
Latente investeringssubsidies	740	590	857
Stichting Carmelcollege	30.026	27.480	28.503

3.2 Overige overheidsbijdragen

	2018		2017
	exploitatie	begroting	exploitatie
	x € 1.000,-		
Gemeentelijke bijdragen	152	80	146
Overig	267	203	388
Stichting Carmelcollege	419	283	534

3.3 Overige baten

	2018		2017
	exploitatie	begroting	exploitatie
	x € 1.000,-		
Ouderbijdragen	7.001	6.668	7.089
Opbrengst kantines	759	756	736
Inkomsten uit detachering	1.544	1.637	1.914
Sponsoring	11	3	3
Inkomsten uit verhuur	522	551	558
Overige inkomsten	3.069	3.677	3.979
Stichting Carmelcollege	12.905	13.292	14.280

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

	2018		2017
	exploitatie	begroting	exploitatie
	x € 1.000,-		
<i>Lonen en salarissen</i>	-193.850		-192.882
<i>Sociale lasten</i>	-23.855		-23.083
<i>Pensioenlasten</i>	-28.849		-28.255
Lonen en salarissen (Raet)	-246.555	-240.126	-244.220
Lonen en salarissen	-246.555	-240.126	-244.220
<i>Personeel niet in loondienst</i>	-7.927	-6.578	-7.071
<i>Dotaties personele voorzieningen</i>	-3.534	0	-3.305
<i>Overig</i>	-3.908	-10.143	-3.201
Overige personele lasten	-15.368	-16.721	-13.578
Af: ontvangen uitkeringen	1.613	338	1.604
Af: te ontvangen transitievergoeding 2015-2018	1.510	0	0
Stichting Carmelcollege	-258.800	-256.509	-256.193

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.

De loonkosten van ons eigen personeel zijn in 2018 € 2,3 miljoen hoger ten opzichte van 2017, met name ten gevolge van cao-aanpassingen.

Het gemiddeld aantal fte gedurende 2018 bedroeg 3.396 (2017: 3.451) inclusief 85 fte ziektevervangings.

4.2 Afschrijvingen

	2018		2017
	exploitatie	begroting	exploitatie
	x € 1.000,-		
Afschrijving immat. vaste activa	-50	-50	-50
Afschrijving gebouwen	-10.883	-10.154	-12.627
Afschrijving invent. en apparatuur	-8.309	-8.301	-8.508
Boekresultaten vaste activa	-48	0	-33
Stichting Carmelcollege	-19.290	-18.505	-21.218

De afschrijvingen waren in 2018 lager dan voorgaand jaar doordat in 2017 éénmalige extra afschrijvingen van € 2,5 miljoen zijn verwerkt vanwege buitengebruikstellingen en verkorten van afschrijvingstermijnen wegens toekomstige verbouw- en nieuwbouwplannen.

4.3 Huisvestingslasten

	2018		2017
	exploitatie	begroting	exploitatie
	x € 1.000,-		
Onderhoud gebouwen	-5.345	-4.611	-4.555
Huur	-1.396	-1.539	-2.091
Energie	-3.724	-4.053	-3.760
Schoonmaakkosten	-5.836	-5.836	-5.480
Heffingen in verband met huisvesting	-253	-254	-264
Stichting Carmelcollege	-16.554	-16.292	-16.151

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

4.4 Overige lasten

	2018		2017
	exploitatie	begroting	exploitatie
	x € 1.000,-		
Administratie, beheer en bestuur	-6.637	-6.014	-6.359
Inventaris en apparatuur	-5.518	-5.222	-5.362
Les- / verbruiksmateriaal	-18.049	-17.414	-17.714
Niet-lesgebonden activiteiten	-6.527	-6.604	-6.742
Kosten schoolkantines	-724	-850	-823
Materiële afdracht centrale diensten	0	-50	0
Kosten medegebruik gebouw Van Renneslaan	-515	-525	-515
Kosten ESF-gefinancierde projecten	-122	-170	-134
Diversen	-821	-1.419	-1.419
Stichting Carmelcollege	-38.913	-38.267	-39.068

5 Financiële baten en lasten

	2018		2017
	exploitatie	begroting	exploitatie
	x € 1.000,-		
Rentebaten	12	0	36
Rentelasten	-326	-300	-290
Stichting Carmelcollege	-314	-300	-254

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

8. Resultaatbestemming

Het resultaat 2018 van Stichting Carmelcollege ad € 4.962.000 is ten gunste van de Algemene Reserve van de Stichting gebracht.

9. Gebeurtenissen na balansdatum

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

10. Verbonden partijen

Groepsmaatschappijen

Onderstaand is een overzicht opgenomen van de groepsmaatschappijen van Stichting Carmelcollege. 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 2018:	€ 1.155.000
Exploitatiesaldo 2018:	€ 47.000
Omzet 2018:	€ 121.000
Verklaring art. 2:403 BW:	nee
Groepsmaatschappij:	ja
Consolidatie:	nee

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

Stichting Huisvesting Internationaal Onderwijs Noord-Nederland

Juridische vorm:	Stichting
Statutaire zetel:	Groningen
Code activiteiten:	3 (onroerende zaken)
Eigen Vermogen 31 december 2018:	€ nihil
Exploitatiesaldo 2018:	€ nihil
Omzet 2018:	€ nihil
Verklaring art. 2:403 BW:	nee
Groepsmaatschappij:	ja
Consolidatie:	nee

De activiteiten van Stichting Huisvesting Internationaal Onderwijs Noord-Nederland betreffen het verwerven, beheren en exploiteren van middelen in de ruimste zin des woords ten behoeve van het internationaal Engelstalig voortgezet onderwijs voor het noorden van Nederland. In dit kader beheert de Stichting een pand in Haren dat ter beschikking is gesteld aan de International School van het Maartenscollege. De uit het ter beschikking stellen voortkomende exploitatiekosten

worden volledig gedragen door het Maartenscollege. Het bestuur van deze stichting wordt gevormd door het College van Bestuur van Stichting Carmelcollege.

Andere deelnemingen

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

Stichting Samenwerkingsverband VO Deventer

Juridische vorm:	Stichting
Statutaire zetel:	Deventer
Code activiteiten:	4 (overige)
Eigen Vermogen 31 december 2017:	€ 1.293.000
Exploitatiesaldo 2017:	€ 884.540
Omzet 2017:	€ 9.139.000
Verklaring art. 2:403 BW:	nee
Groepsmaatschappij:	nee
Zeggenschapspercentage:	95
Consolidatie:	nee

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

Ten tijde van het opstellen van de jaarrekening van Stichting Carmelcollege was de jaarrekening 2018 van het Samenwerkingsverband nog niet beschikbaar. Daarom volstaan we met de vermelding van de cijfers uit de jaarrekening over 2017.

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.

Stichting VMBO Hengelo

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

Stichting Carmelcollege neemt voor 50% deel in het bestuur van deze stichting, die tot doel heeft het verkrijgen, vervreemden, het ontwikkelen en de administratie van onroerende zaken, in het bijzonder schoolgebouwen. Deze stichting is op 31 december 2018 ontbonden en uitgeschreven bij de Kamer van Koophandel

Daarnaast participeren wij in het bestuur van een aantal samenwerkingsverbanden voor Passend Onderwijs. In deze samenwerkingsverbanden hebben wij geen overwegende zeggenschap. Het betreft de volgende rechtspersonen:

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

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

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

<i>bedragen in €</i>	Mw. K. van Oort	Dhr. F.H. Mobach
Functiegegevens	Voorzitter CvB	Lid CvB
Aanvang functie	1-sep-17	1-okt-14
Einde functie	-	-
Omvang dsienstverband (fte)	1,0	1,0
(Fictieve) dienstbetrekking	Ja	Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	142.861	139.789
Beloning betaalbaar op termijn	18.908	18.740
Subtotaal	161.769	158.529
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	189.000	189.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.
Totale bezoldiging	161.769	158.529
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2017		
<i>bedragen in €</i>	Mw. K. van Oort	Dhr. F.H. Mobach
Functiegegevens	Voorzitter CvB	Lid CvB
Aanvang functie	1-sep-17	1-okt-14
Einde functie	-	-
Omvang dsienstverband (fte)	1,0	1,0
(Fictieve) dienstbetrekking	Ja	Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	44.070	134.655
Beloning betaalbaar op termijn	5.897	17.545
Subtotaal	49.967	152.200
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	60.449	181.000
Totale bezoldiging	49.967	152.200

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

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

De WNT is van toepassing op Stichting Carmelcollege. Het voor Stichting Carmelcollege toepasselijke bezoldigingsmaximum bedraagt in 2018 € 189.000 (bezoldigingsmaximum onderwijs).

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

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

Dit leidt tot indeling in klasse G (15 tot 20 complexiteitspunten), met een bezoldigingsmaximum van € 189.000

1c Toezichthoudende topfunctionarissen

<i>bedragen in €</i>	Dhr C. Bakker	Dhr F.C. Gronsveld	Mw. R.H.M. Jansen	Dhr F. Leijnse	Mw C.G.W.G. Oirbons
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid	Voorzitter	Lid
Aanvang functie	1-nov-18	1-okt-16	1-jan-15	1-jan-12	1-nov-17
Einde functie	-	-	-	31-dec-18	-
Bezoldiging					
Totale bezoldiging	1.820	10.080	12.600	15.120	10.080
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	3.159	18.900	18.900	28.350	18.900
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan					
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling					
Gegevens 2017					
<i>bedragen in €</i>		Dhr F.C. Gronsveld	Mw. R.H.M. Jansen	Dhr F. Leijnse	Mw C.G.W.G. Oirbons
Functiegegevens		Lid	Lid	Voorzitter	Lid
Aanvang functie		1-okt-16	1-jan-15	1-jan-12	1-nov-17
Einde functie		-	-	31-dec-18	-
Bezoldiging					
Totale bezoldiging		9.653	10.860	14.480	1.609
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		18.100	18.100	27.150	3.025

<i>bedragen in €</i>	Dhr L. Paape	Mw. J.I.A. Visscher-Voerman			
Functiegegevens	Lid	Lid			
Aanvang functie	1-okt-10	1-okt-10			
Einde functie	-	-			
Bezoldiging					
Totale bezoldiging	13.440	10.920			
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	18.900	18.900			
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.			
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan					
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling					
Gegevens 2017					
<i>bedragen in €</i>	Dhr L. Paape	Mw. J.I.A. Visscher-Voerman	Dhr S.P. van den Eijnden	Dhr C.J. Waaijman	Dhr B Wolbers
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang functie	1-okt-10	1-okt-10	1-okt-10	1-mrt-08	1-jul-17
Einde functie	-	-	30-sep-17	30-jun-17	30-sep-17
Bezoldiging					
Totale bezoldiging	12.871	10.458	7.240	6.436	2.614
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	18.100	18.100	13.538	8.976	4.562

3 Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hier boven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2018 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:

	2018			
	Exploitatie			Begroting
	Accountants-organisatie	Overige netwerk accountants-organisatie	Gehele netwerk accountants-organisatie	
	x € 1.000,-			
Onderzoek jaarrekening lopend boekjaar (incl. bekostigingscontrole)	76	0	76	33
Onderzoek jaarrekening voorgaand boekjaar (incl. bekostigingscontrole)	158	0	158	70
Andere controleopdrachten	6	0	6	0
Adviesdiensten op fiscaal terrein	0	0	0	0
Andere niet-controlediensten	0	11	11	0
	240	11	251	103

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

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 26 juni 2019 door het College van Bestuur vastgesteld.

Mw. K. van Oort MSM, voorzitter _____

Drs. F.H. Mobach _____

Op 26 juni 2019 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. drs. F. Gronsveld _____

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

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

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

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

5. Overige gegevens

1. Controleverklaring van de onafhankelijke accountant



Ernst & Young Accountants LLP
Eucledeslaan 1
3584 BL Utrecht
Postbus 3053
3302 GB Utrecht, Netherlands

Tel: +31 88 407 10 00
Fax: +31 88 407 94 05
ey.com

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2018

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2018 van Stichting Carmelcollege te Hengelo (Overijssel) gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Carmelcollege op 31 december 2018 en van het resultaat over 2018 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2018 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 2018.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2018;
- de staat van baten en lasten over 2018;
- 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 vallen en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening.

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

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

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit als volgt bepaald:

Materialiteit voor de getrouwheid van de jaarrekening als geheel	€ 6,8 miljoen
Toegepaste benchmark	2% van het totaal van de baten
Materialiteit voor de financiële rechtmatigheid	€ 9,8 miljoen
Toegepaste benchmark	3% van de rijksbijdragen (belangrijkste onderdeel van de publieke middelen)
Nadere toelichting	Deze materialiteit is bepaald zoals voorgeschreven in paragraaf 2.1.3. Materialiteitstabel van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018. In deze

Ernst & Young Accountants LLP is een limited liability partnership opgericht naar het recht van Engeland en Wales en geregistreerd bij Companies House onder registratienummer OC35594. In relatie tot Ernst & Young Accountants LLP wordt de term partner gebruikt voor een (vergevoordigde van een) vennoot van Ernst & Young Accountants LLP. Ernst & Young Accountants LLP is nuance gevestigd te 6 More London Place, London, SE1 2DA, Verenigd Koninkrijk, heeft haar hoofdvestiging aan Boompjes 258, 3011 XZ Rotterdam, Nederland en is geregistreerd bij de Kamer van Koophandel Rotterdam onder nummer 24432944. Op onze werksamenkomsten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin een beperking van de aansprakelijkheid is opgenomen.



paragraaf van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018 zijn tevens voor diverse posten/onderwerpen een specifieke materialiteit en specifieke rapportagegrens opgenomen, die wij hebben toegepast. De wijze waarop wij de materialiteit hebben bepaald, is niet gewijzigd ten opzichte van voorgaand boekjaar.

Daarbij zijn voor de controle van de in de jaarrekening opgenomen WNT-informatie de materialiteitsvoorschriften gehanteerd zoals vastgelegd in de Regeling Controleprotocol WNT 2018.

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

Wij zijn met de raad van toezicht overeengekomen dat wij aan de raad de tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de € 340.000 rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve of WNT-redenen relevant zijn.

De kernpunten van onze controle

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

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

Waardering en toelichting materiële vaste activa

Wij verwijzen naar pagina 80, 81, 88 en 89 van de jaarrekening.

Risico

De post materiële vaste activa is met € 153,5 miljoen ofwel 77,4% van het balanstotaal ultimo 2018 een significante post. Waardering van materiële vaste activa vindt plaats tegen verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met duurzame waardeverminderingen.

De verwerking van nieuwbouw en duurzame investeringen in relatie met bijdragen derden volgt de vereisten van de subsidiebeschikking. De stichting beoordeelt jaarlijks of er indicaties zijn voor duurzame waardeverminderingen die noodzaken tot het bepalen en verantwoorden van een bijzonder waardeverminderverslies. Mede door de mate van subjectiviteit bij het onderkennen van indicaties voor duurzame waardeverminderingen en bij het gebruik van schattingen bij het bepalen van het bijzonder waardeverminderverslies waarbij ook taxaties kunnen worden gehanteerd, vormt de waardering van de materiële vaste activa een belangrijk aandachtspunt in onze controle.

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

Onze

controleaanpak

Wij hebben onze controlewerkzaamheden onder meer gericht op de juiste en volledige inschatting van het bestaan van indicaties voor duurzame waardeverminderingen. Daarnaast hebben wij verhoogde aandacht



	besteed aan de juistheid van de verantwoorde investeringen, versnelde afschrijvingen en de correcties in de bouw in uitvoering. De juistheid en tijdigheid van de verantwoorde investeringen hebben wij gecontroleerd door middel van afstemming met onderliggende brondocumenten. Wij hebben de gehanteerde grondslagen en toegepaste systematiek voor (versnelde) afschrijvingen gecontroleerd, de consistentie van de gehanteerde uitgangspunten en veronderstellingen in vergelijking tot voorgaande verslagperioden beoordeeld en de afschrijvingen herrekend op basis van de toegepaste systematiek.
Belangrijke observaties	Wij hebben geen materiële controleverschillen geconstateerd in de belangrijkste aannames van het college van bestuur die ten grondslag liggen aan de waardering van de materiële vaste activa. De stichting heeft geen indicaties voor duurzame waardeverminderingen geïdentificeerd. Wij achten de in de jaarrekening opgenomen toelichting inzake de materiële vaste activa voldoende inzicht geven in de gekozen veronderstellingen voor de waardering.

Waardering en toelichting van de voorzieningen

Wij verwijzen naar pagina 83 en 92 van de jaarrekening.

Risico	De personeelsvoorzieningen bedragen gezamenlijk € 24,2 miljoen, ofwel 12,1% van het balanstotaal en zijn daarmee significante posten in de jaarrekening. Bij het bepalen van de hoogte van de voorzieningen baseert het college van bestuur van de stichting zich in belangrijke mate op schattingen en veronderstellingen. Het gebruik van schattingsposten en de toelichting in de jaarrekening op de gehanteerde uitgangspunten en veronderstellingen vormen een belangrijk aandachtspunt in de controle. Het in het kader van onze jaarrekeningcontrole onderkende risico is dat de voorzieningen niet juist gewaardeerd zijn en dat de toelichting niet aan de relevante verslaggevingsvereisten voldoet.
Onze controleaanpak	Wij hebben de gehanteerde waarderingsgrondslagen beoordeeld en ons bij de uitvoering van onze controlewerkzaamheden gericht op de redelijkheid van de aannames van de voornaamste schattingen, waaronder de onderbouwing van de gehanteerde veronderstellingen en uitgangspunten, inclusief de disconteringsvoet en de aansluiting met brongegevens, alsmede de consistentie van de gehanteerde uitgangspunten en veronderstellingen in vergelijking tot voorgaande verslagperioden.
Belangrijke observaties	Wij hebben geen materiële controleverschillen geconstateerd in de belangrijkste aannames van het college van bestuur die ten grondslag liggen aan de waardering van de voorzieningen. Wij achten de in de jaarrekening opgenomen toelichting inzake de voorzieningen voldoende inzicht geven in de gehanteerde veronderstellingen voor de waardering.

Benoeming

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



Geen controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van de anticumulatiebepaling van artikel 1.6a WNT en artikel 5 lid 1(j) Uitvoeringsregeling WNT

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2018 hebben wij geen controlewerkzaamheden verricht op gegevens in de WNT-verantwoording, of het ontbreken daarvan, op grond van de anticumulatiebepaling van artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 onderdeel j Uitvoeringsregeling WNT.

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, inclusief het woord vooraf;
- de overige gegevens;
- Stichting Carmelcollege in het kort en de bijlagen bij het jaarverslag (bijlagen 1 t/m 4).

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.2 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2018 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 2018 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

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

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

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

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

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het college van bestuur afwegen of de stichting 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 stichting te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief



is. Het college van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht dient goedkeuring te verlenen aan het besluit van het college van bestuur tot vaststelling van de jaarrekening en toe te zien op de rechtmatige vererving en de rechtmatige bestemming en aanwending van de middelen van de stichting.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fouten of fraude en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen.

De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderrwijsaccountantsprotocol OCW 2018, 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; en
 - 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 stichting;
- 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 stichting 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 stichting haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;



- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

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

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

Utrecht, 26 juni 2019

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 2018 € 18,02 miljoen (ultimo 2017: € 18,62 miljoen).

2.2 *Overlopende passiva Ministerie OCW*

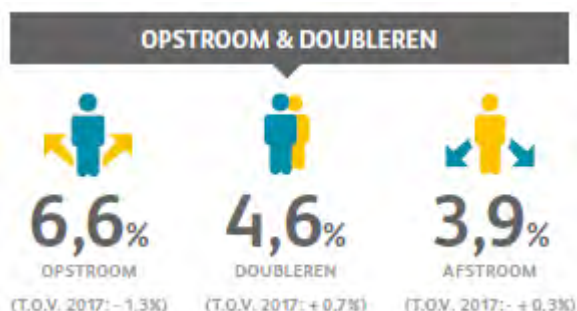
Voor een specificatie van de overlopende passiva ter zake van het Ministerie van OCW wordt verwezen naar het overzicht dat is opgenomen bij de toelichting op de kortlopende schulden.

3. Staat van baten en lasten per school

	Stichting Carmel College	Bovenschools en Overig	Carmelinstellingen	Augustinianum	Bonhoeffer College	Carmel College Salland	Carmelcollege Emmen	Carmelcollege Gouda
	x € 1.000,-							
Baten								
Personeel	240.323	0	240.323	6.738	28.294	17.827	12.342	8.169
Materieel	34.876	0	34.876	869	4.126	2.728	1.776	1.119
Overige subsidies OCW	30.026	-924	30.949	615	3.863	1.734	1.383	2.289
Ontvangen doorbetalingen rijksbijdrage SWV	20.284	0	20.284	130	1.976	1.564	292	129
Rijksbijdragen	325.508	-924	326.432	8.351	38.259	23.852	15.793	11.706
Gemeentelijke bijdragen	419	0	419	0	132	45	24	0
Ov. overheidsbijdragen	419	0	419	0	132	45	24	0
Ouderbijdragen	7.001	0	7.001	272	544	540	487	288
Opbrengst kantines	759	0	759	5	83	49	63	0
Inkomsten uit detachering	1.544	10	1.534	24	70	32	39	8
Sponsoring	11	0	11	0	0	0	0	0
Inkomsten uit verhuur	522	0	522	48	7	22	0	6
Overige inkomsten	3.069	-2	3.071	90	336	156	76	114
Solidariteitsbijdragen	0	-362	362	0	0	0	0	270
Overige baten	12.905	-355	13.260	439	1.040	800	665	686
Lasten								
Brutoloon	-193.850	-5.945	-187.905	-5.287	-21.035	-13.622	-8.869	-6.738
Sociale lasten	-23.855	-732	-23.124	-651	-2.589	-1.676	-1.091	-829
Pensioenlasten	-28.849	-885	-27.965	-787	-3.131	-2.027	-1.320	-1.003
Lonen en salarissen	-246.555	-7.562	-238.993	-6.724	-26.754	-17.325	-11.280	-8.570
Reserveringen	-822	-180	-641	-19	-25	-16	-94	-43
Compensatie centrale fondsen	-1.518	-1.518	0	0	0	0	0	0
Dotaties personele voorzieningen	428	632	-204	-32	0	41	-7	-13
Loonkosten derden	-7.927	-212	-7.715	-81	-906	-590	-490	-356
Personele afdracht centrale diensten	0	0	0	0	0	0	0	0
Overige personele lasten	-5.529	-457	-5.072	-110	-1.115	-590	-201	-305
Uitkeringen	3.123	1.534	1.590	103	107	171	152	16
Personele lasten	-258.800	-7.764	-251.035	-6.864	-28.692	-18.309	-11.920	-9.272
Afschrijving immat. vaste activa	-50	0	-50	0	0	0	0	0
Afschrijving gebouwen	-10.883	-3.633	-7.251	-152	-1.269	-387	-457	-275
Afschrijving invent. en apparatuur	-8.309	-599	-7.709	-215	-840	-1.018	-274	-305
Boekresultaten vaste activa	-48	0	-48	0	0	-33	0	0
Afschrijvingen	-19.290	-4.232	-15.058	-367	-2.109	-1.438	-730	-580
Huur	-1.396	-42	-1.354	-6	-130	-100	-82	-75
Klein onderhoud	-5.345	-3.855	-1.490	-40	-206	-111	-65	-46
Energie	-3.724	-31	-3.693	-145	-505	-234	-123	-172
Schoonmaakkosten	-5.836	-32	-5.804	-149	-622	-140	-283	-298
Heffingen in verband met huisvesting	-253	-7	-246	-8	-34	-18	-12	-10
Huisvestingslasten	-16.554	-3.967	-12.587	-347	-1.498	-604	-565	-601
Administratie, beheer en bestuur	-6.637	-2.468	-4.169	-84	-552	-186	-185	-192
Inventaris en apparatuur	-5.518	-1.505	-4.013	-103	-507	-286	-194	-186
Les-/verbruiksmateriaal	-18.049	-118	-17.930	-581	-1.922	-1.226	-1.022	-686
Niet-lesgebonden activiteiten	-6.527	0	-6.527	-325	-594	-389	-305	-336
Kosten schoolkantines	-724	0	-724	-17	-73	-79	-32	0
Materiële afdracht centrale diensten	0	24.555	-24.555	-635	-2.765	-1.811	-1.197	-889
Diversen	-1.458	-17	-1.440	-17	-176	-124	-24	-12
Overige lasten	-38.913	20.447	-59.359	-1.761	-6.588	-4.102	-2.959	-2.301
Saldo baten en lasten	5.275	3.205	2.071	-549	543	244	308	-362
Financieel resultaat	-314	-200	-114	-2	-55	-4	-3	-2
Exploitatieresultaat	4.962	3.005	1.957	-551	488	240	306	-365

	Etty Hillesum Lyceum	Het Hooghuis	Maartenscollege	Marianum	Twents Carmel College	Canisius	Pius X College	Scholengroep Carmel Hengelo
Baten								
Personeel	33.820	31.450	7.898	11.774	33.398	12.140	10.660	25.812
Materieel	4.747	5.045	1.001	1.656	4.997	1.584	1.536	3.693
Overige subsidies OCW	5.658	4.999	860	1.165	3.232	1.168	1.209	2.775
Ontvangen doorbetalingen rijksbijdrage SWV	2.437	6.609	295	142	2.504	702	497	3.007
Rijksbijdragen	46.661	48.103	10.054	14.738	44.132	15.594	13.901	35.287
Gemeentelijke bijdragen	37	61	0	10	88	3	5	16
Ov. overheidsbijdragen	37	61	0	10	88	3	5	16
Ouderbijdragen	728	945	853	120	669	398	519	637
Opbrengst kantines	54	150	71	115	63	88	11	6
Inkomsten uit detachering	70	362	35	508	93	0	0	294
Sponsoring	0	0	0	0	11	0	0	0
Inkomsten uit verhuur	62	79	1	112	24	15	104	42
Overige inkomsten	134	654	556	187	468	29	12	259
Solidariteitsbijdragen	0	0	92	0	0	0	0	0
Overige baten	1.049	2.190	1.608	1.042	1.327	529	647	1.238
Lasten								
Brutoloon	-25.618	-27.898	-7.254	-8.695	-25.873	-9.588	-7.778	-19.652
Sociale lasten	-3.153	-3.433	-893	-1.070	-3.184	-1.180	-957	-2.418
Pensioenlasten	-3.813	-4.152	-1.080	-1.294	-3.850	-1.427	-1.158	-2.925
Lonen en salarissen	-32.584	-35.483	-9.226	-11.059	-32.907	-12.194	-9.892	-24.995
Reserveringen	-307	-152	14	-79	-37	84	-21	55
Compensatie centrale fondsen	0	0	0	0	0	0	0	0
Dotaties personele voorzieningen	-28	-27	-18	-11	-74	-5	-19	-11
Loonkosten derden	-1.320	-1.615	-604	-290	-331	-147	-275	-709
Personele afdracht centrale diensten	0	0	0	0	0	0	0	0
Overige personele lasten	-574	-648	-32	-169	-665	-114	-109	-440
Uitkeringen	184	235	52	35	206	114	128	88
Personele lasten	-34.629	-37.689	-9.814	-11.574	-33.808	-12.263	-10.189	-26.012
Afschrijving immat. vaste activa	0	0	0	0	0	0	-50	0
Afschrijving gebouwen	-1.058	-1.072	-346	-167	-702	-319	-139	-909
Afschrijving invent. en apparatuur	-926	-1.139	-168	-280	-1.040	-295	-182	-1.028
Boekresultaten vaste activa	0	-15	0	0	0	0	0	0
Afschrijvingen	-1.984	-2.227	-514	-447	-1.742	-614	-371	-1.936
Huur	-209	-359	-7	-90	-230	-34	-4	-28
Klein onderhoud	-133	-266	-55	-33	-272	-60	-29	-174
Energie	-474	-440	-119	-187	-595	-148	-116	-435
Schoonmaakkosten	-938	-849	-303	-275	-866	-219	-213	-649
Heffingen in verband met huisvesting	-36	-33	-10	-10	-30	-11	-6	-27
Huisvestingslasten	-1.790	-1.946	-494	-596	-1.992	-472	-368	-1.314
Administratie, beheer en bestuur	-395	-652	-183	-126	-431	-144	-205	-836
Inventaris en apparatuur	-449	-565	-135	-191	-755	-122	-96	-424
Les-/verbruiksmateriaal	-2.205	-2.576	-636	-910	-2.472	-829	-759	-2.106
Niet-lesgebonden activiteiten	-788	-1.120	-512	-253	-477	-407	-417	-604
Kosten schoolkantines	-49	-220	-79	-76	-32	-66	-1	0
Materiële afdracht centrale diensten	-3.528	-3.644	-764	-1.119	-3.343	-1.184	-994	-2.684
Diversen	-168	-154	-314	-3	-41	-10	-594	197
Overige lasten	-7.582	-8.930	-2.623	-2.677	-7.551	-2.762	-3.066	-6.457
Saldo baten en lasten	1.763	-439	-1.784	496	454	14	559	823
Financieel resultaat	-8	-16	-3	-3	-6	-3	-3	-6
Exploitatieresultaat	1.755	-454	-1.787	493	448	11	556	817

4. Onderwijsresultaten



In vergelijking met 2017 zijn de scores voor opstroom (overstappen naar een hogere opleiding), afstroom (overstappen naar een lagere opleiding) en doubleren (zitten blijven) gedaald. Ten opzichte van vorig jaar zijn er meer doublanten en is er meer afstroom, terwijl het aantal opstroomers is afgenomen. De resultaten zijn hierdoor meer vergelijkbaar met 2016 dan met 2017. Het is lastig om 'hard' te definiëren wat de exacte oorzaak is

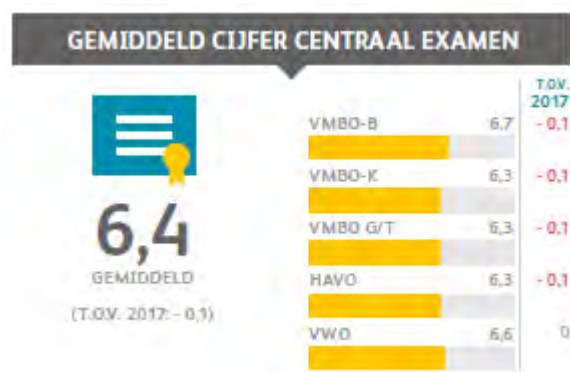
van deze bewegingen. Vaak zijn deze aan verschillende invloeden onderhevig, verschillend per school. In de jaarverslagen van onze Carmelinstellingen wordt hier meer gedetailleerd op ingezoomd, indien relevant. In het sectorakkoord VO is afgesproken dat het landelijk percentage zittenblijvers in 2020 moet zijn gedaald naar 3,8% (VO-raad en OCW, 2014). Vorig jaar was Carmel dichtbij dit percentage; nu is de Stichting er in negatieve zin 0,8% van verwijderd. Uit de Staat van het Onderwijs (2018) blijkt dat landelijk gezien er in 2018 voor het eerst meer leerlingen in de onderbouw op- dan afstromen. Dit is dus een ander beeld dan binnen de Stichting Carmel te zien is. Vanzelfsprekend zijn wij niet tevreden met deze scores.

De onderwijsresultaten van onze Carmellocaties zijn over drie jaren berekend, te weten 2016, 2017 en 2018. Deze gegevens zijn online gepubliceerd in het Internet Schooldossier van de Onderwijsinspectie, maar worden ook besproken in de jaarverslagen van de individuele Carmelinstellingen. Voor de meeste locaties is het opbrengstenoordeel voldoende. Als er onder de norm wordt gescoord, zijn dat vooral de examencijfers. Drie locaties (vmbo-k, vmbo-g/t en havo) hebben inmiddels van de Inspectie een attendering ontvangen omdat de onderwijsresultaten achterblijven. De vmbo-g/t locatie met de attendering bestaat niet meer.



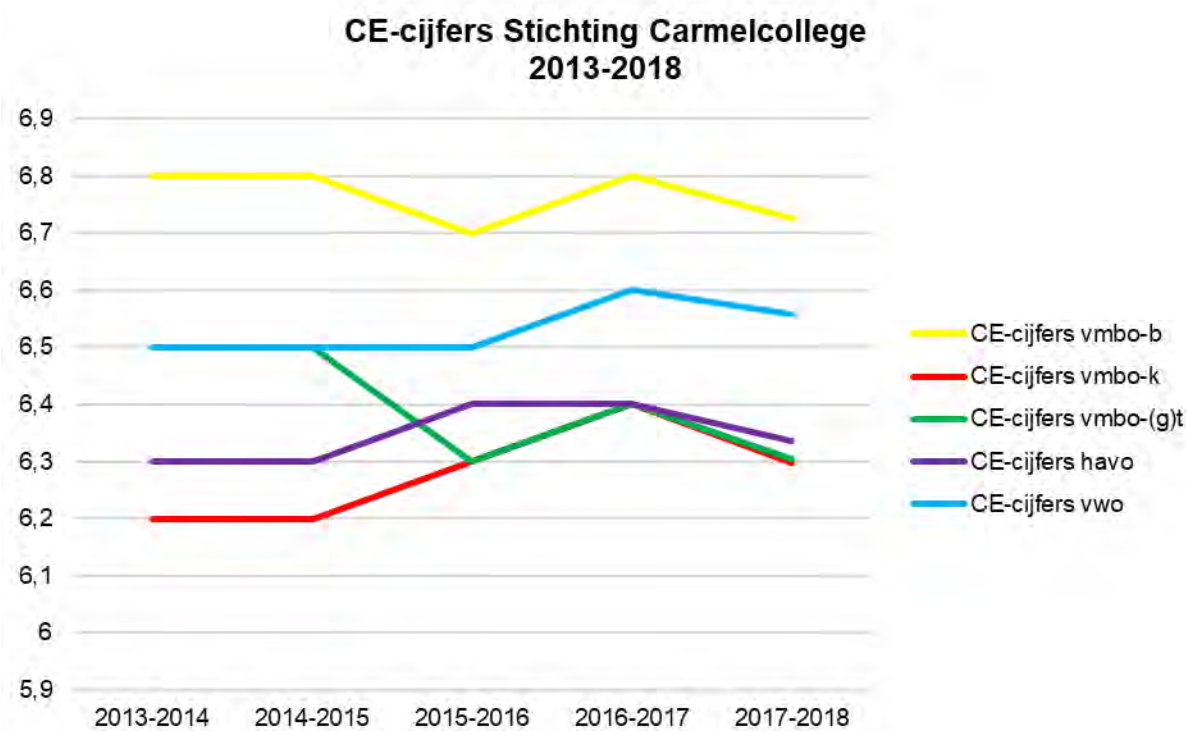
Het gemiddelde slagingspercentage laat vooral een daling zien: vmbo-b, -k, -gt en de havo laten ten opzichte van vorig jaar een dalende lijn zien. Vwo laat een stijging zien. Deze ontwikkelingen worden op instellingsniveau geanalyseerd. Van de Carmellocaties met vmbo-b behoorden er vijf bij de 25% best presterende scholen, deze hadden een percentiel van 75 of hoger. Het slagingspercentage was op deze locaties voor vmbo-b namelijk 100%.

De percentielen van vmbo-b, -gt en havo waren lager dan in 2017, namelijk 32, 50 en 39 ten opzichte van 47, 58 en 66. Een percentielscore van 32 voor vmbo-basis betekent dat 68% van alle vmbo-basis-scholen een hoger slagingspercentage had dan de scholen met vmbo-basis binnen de Stichting Carmelcollege. De percentielscores van vmbo-k en vwo waren hoger dan in 2016, namelijk 51 en 61 ten opzichte van 47 en 51 in 2017. Ook hier geldt dat vorig jaar de tendens andersom was.



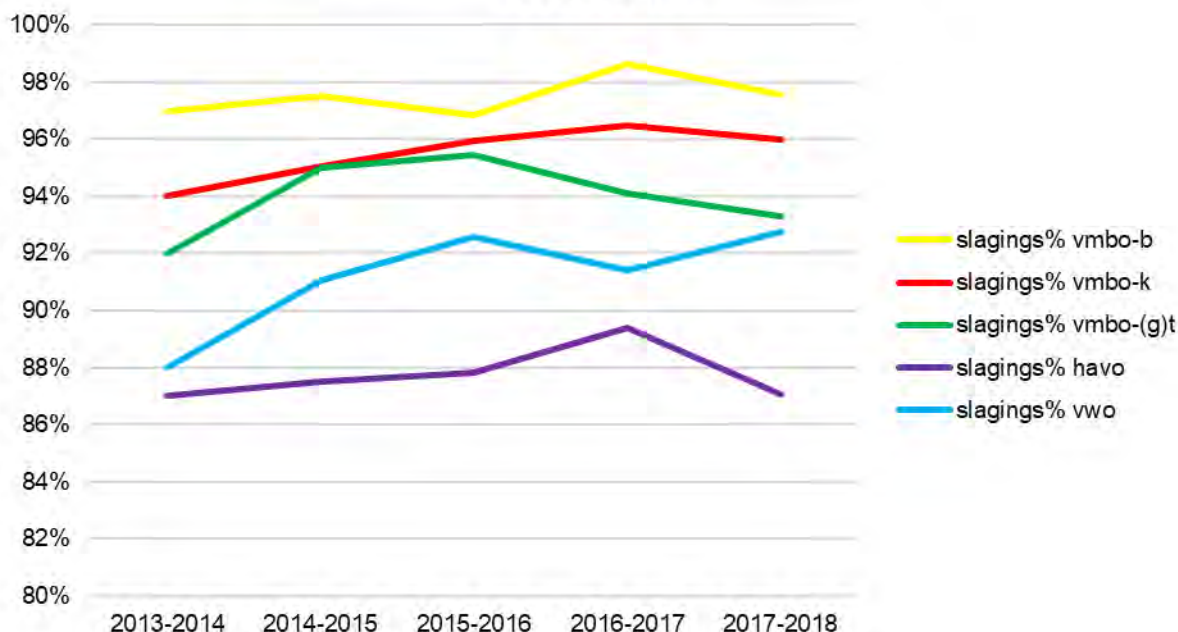
Het gemiddelde cijfer van het centraal schriftelijk examen is binnen Carmel gelijk aan het landelijk gemiddelde. Bijna alle cijfers zijn met 0,1 gedaald. Het percentiel van vmbo-b was hoger dan in 2017. Een hogere percentielscore ten opzichte van voorgaand jaar betekent dat de scholen van Stichting Carmelcollege ten opzichte van het landelijke gemiddelde beter hebben gescoord. De overige percentielen waren (veel) lager dan in 2017. De percentielscore van havo is het meest gedaald, van 65 in 2016 naar 47 in 2017. In 2017 waren drie percentielen gestegen ten opzichte van 2016.

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



Kijkend naar de meerjarige ontwikkelingen van het slagingspercentage dan is te zien dat vwo blijft stijgen; de andere onderwijssoorten laten, na aanvankelijke stijging, een licht dalende tendens zien. Carmelleerlingen scoren over de gehele linie wel (iets) beter ten opzichte van vijf jaar geleden, waarbij opvalt dat de stijging bij vwo het meest krachtig is.

**Slagingspercentages Stichting Carmelcollege
2013-2018**

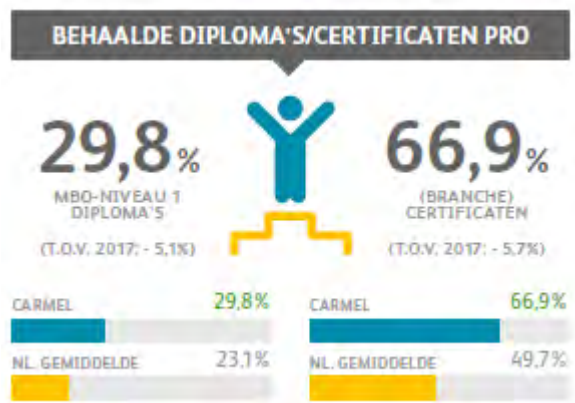


Uit de Staat van het Onderwijs (2018) blijkt dat de slagingspercentages per schoolsoort, zeker de laatste vijf jaar, redelijk stabiel zijn. Voor havo- en vwo-leerlingen geldt dat een op de tien leerlingen in het eindexamenjaar het examen niet haalt. Op de havo is dit percentage het hoogst; 12% van de eindexamenleerlingen slaagde in 2018 niet voor het examen. In de basisberoepsgerichte leerweg van het vmbo zakken nauwelijks (2%) leerlingen voor hun examen. Deze percentages zijn ook binnen Carmel van toepassing.



Op dit moment hebben wij nog geen inzicht in hoeverre maatwerk leidt tot 'het beste uit leerlingen halen'. Wat we wel kunnen afleiden uit de ons nu beschikbare cijfers is dat 103 Carmelleerlingen eindexamenvakken op een hoger niveau hebben afgelegd (waarbij 91% een voldoende heeft gescoord). Dit aantal is iets afgenomen ten opzichte van 2017. Landelijk gezien is het aantal van ruim 1500 leerlingen dat in 2017 een maatwerkdiploma (diploma na afgerond examen op verschillende niveaus), ook nog steeds klein. Tijdens de collegiale

visitaties wordt het onderwerp 'maatwerk' vaak besproken.



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

