

Jaarverslag 2014
Stichting Carmelcollege

Hengelo, 17 juni 2015

Jaarverslag

Woord vooraf

Onderwijs draait om mensen. Leraren en leerlingen vormen samen de ondeelbare harde kern. Bezielde, bevoegde en bekwame leraren die leerlingen inspireren en motiveren om zichzelf en hun talenten te ontdekken en ontwikkelen. Onderwijs heeft de belangrijke maatschappelijke taak leerlingen voor te bereiden op een onbekende en onzekere toekomst, waarbij vanzelfsprekendheden van vroeger en nu niet langer vanzelfsprekend zijn. Kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming dienen met elkaar in evenwicht te zijn en vormen leerlingen voor de maatschappij van morgen. Onderwijs dient daarbij houvast te bieden, maar ook ruimte en flexibiliteit. Traditionele onderwijssystemen met jaarklassen, lessentabellen en vaste roosters mogen niet heilig zijn en als een mal functioneren waarnaar leerlingen zich moeten vormen. Het is verheugend te constateren dat, naast het denken in termen van rendement, steeds vaker de uniciteit van elke mens en heel de mens centraal wordt gesteld. Brede vorming en brede kwaliteit raken aan de kernwaarden van Stichting Carmelcollege.

Over onze kernwaarden en waar wij voor staan gaat dit jaarverslag. Natuurlijk ook over onze onderwijsresultaten, ondersteunende processen en financiële huishouding. Kortom, lezing van dit jaarverslag brengt u op de hoogte van het wel en wee van Carmel.

Wij danken iedereen die zich het afgelopen jaar voor onze leerlingen, scholen en Stichting Carmelcollege heeft ingezet.

Hengelo, 17 juni 2015

Romain Rijk
Fridse Mobach

College van Bestuur Stichting Carmelcollege

Woord vooraf	3
Kerngegevens	7
Verslag Raad van Toezicht	11
Bestuursverslag	17
Jaarrekening 2014	61
1. Geconsolideerde balans	63
2. Geconsolideerde staat van baten en lasten	64
3. Geconsolideerd kasstroomoverzicht	65
4. Grondslagen voor de jaarrekening	66
5. Toelichting op de onderscheiden posten van de geconsolideerde balans	74
6. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen	86
7. Toelichting op de onderscheiden posten van de geconsolideerde staat van baten en lasten	87
8. Enkelvoudige balans	93
9. Enkelvoudige staat van baten en lasten	94
10. Toelichting op de onderscheiden posten van de enkelvoudige balans en de enkelvoudige staat van baten en lasten	95
11. Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)	97
12. Honorarium externe accountant	98
13. Ondertekening	99
Overige gegevens	101
1. Controleverklaring	103
2. Resultaatbestemming	107
3. Gebeurtenissen na balansdatum	107
Bijlagen bij het jaarverslag	109
1. Gegevens over de rechtspersoon	111
2. Specifieke posten OCW	112
3. Kengetallen financieel	113
4. Enkelvoudige staat van baten en lasten per school	115
5. Kengetallen leerlingen	117
6. Kengetallen personeel	118
7. Specificatie leningen	120
8. Specificatie effecten	121
9. Gegevens leden Raad van Toezicht	122
10. Nevenfuncties leden College van Bestuur	124
11. Ledenlijst Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad	125
12. Onderwijsresultaten Carmelscholen	126
13. Lijst van gebruikte begrippen en afkortingen	188

Kerngegevens



KERN G E G E V E N S op Stichtingsniveau ¹					
	2014 ²	2013	2012	2011	2010 ³
Financiële gegevens (x € 1 mln.)					
Totale baten (incl. financiële baten)	305,9	301,0	297,3	283,9	283,1
Totale lasten (incl. financiële lasten)	-307,2	-298,0	-298,2	-285,1	-281,7
Exploitatieresultaat	-1,4	2,9	-0,9	-1,2	1,5
Totaal eigen vermogen	99,2	100,6	97,6	98,6	99,8
Financiële ratio's					
Solvabiliteit	56,9%	57,3%	59,8%	59,3%	59,6%
Kapitalisatiefactor	21,6%	22,3%	18,8%	22,1%	28,0%
Liquiditeit (current ratio)	0,6	0,6	0,4	0,3	0,5
Rentabiliteit	-0,5%	1,0%	-0,3%	-0,4%	0,5%
Weerstandsvermogen	32,4%	33,4%	32,8%	34,7%	35,2%
Overige kengetallen					
Totaal aantal leerlingen (per 1 oktober)	37.266	37.079	36.645	36.197	35.441
Gemiddeld aantal leerlingen per locatie	731	727	705	696	682
Gemiddeld aantal fte (incl. bapo)	3.344	3.356	3.375	3.394	3.395
Tot. aantal medewerkers (per 31 december)	4.230	4.213	4.258	4.261	4.261

1 Een uitgebreid overzicht van financiële ratio's en de berekeningswijze is opgenomen in bijlage 3.

2 Voor de weergegeven leerlingenaantallen is nog geen assurancerapport afgegeven.

3 Een aantal financiële ratio's van voorgaande jaren is gewijzigd i.v.m. een stelselwijziging

Stichting Carmelcollege, opgericht in 1922, is het bevoegd gezag van 14 scholengemeenschappen voor voortgezet onderwijs die verspreid liggen in het land, met een concentratie van scholen in het oosten.

Op ruim 50 schoollocaties verzorgen circa 4.200 medewerkers een over het algemeen breed aanbod van voortgezet onderwijs voor in totaal ruim 37.000 leerlingen. Stichting Carmelcollege is hiermee een van de grotere aanbieders van onderwijs binnen haar sector. Maar juist door onderwijs op locaties in de regio in stand te houden, willen en kunnen de scholen hun onderwijs in een kleinschalige en voor medewerkers en leerlingen veilige omgeving aanbieden.

In de missie van Stichting Carmelcollege staat de zorg voor elke mens, heel de mens en alle mensen centraal. Carmel wil deze missie concretiseren door in haar onderwijs- en personeelsbeleid zowel leerlingen als medewerkers ruimte voor inzet, zeggenschap en verantwoordelijkheid te bieden en hen uit te nodigen deze ruimte te nemen om zo zicht op perspectief te krijgen en te houden. Carmelscholen zijn gemeenschappen waar iedere mens in waardevolle verbondenheid met de ander tot ontwikkeling kan komen. De Stichting wil dan ook voor elk van haar scholengemeenschappen een gemeenschap, een solidair verbond van Carmelscholen zijn.

Vanuit haar zorg voor elke mens, heel de mens en alle mensen wil Carmel bijdragen aan persoonlijke ontwikkeling en daarmee aan humanisering van de samenleving als geheel. Ze vindt het dan ook tot haar verantwoordelijkheid horen om actief bij te dragen aan verbetering en vernieuwing van het voortgezet onderwijs.

In eerste aanleg door haar scholen in staat te stellen hun onderwijs te optimaliseren, maar daarnaast en tegelijkertijd door haar kennis van het onderwijs en de secundaire processen die er dienstbaar aan zijn binnen de sector actief uit te dragen.

Het beleid van Stichting Carmelcollege voor de periode tot en met 2014 is vervat in 'Koers 2014'. Dit is de referentie voor het handelen van docenten, ondersteuners, schoolleiders, bestuurders en toezichthouders.

De volgende instellingen maken deel uit van onze stichting:

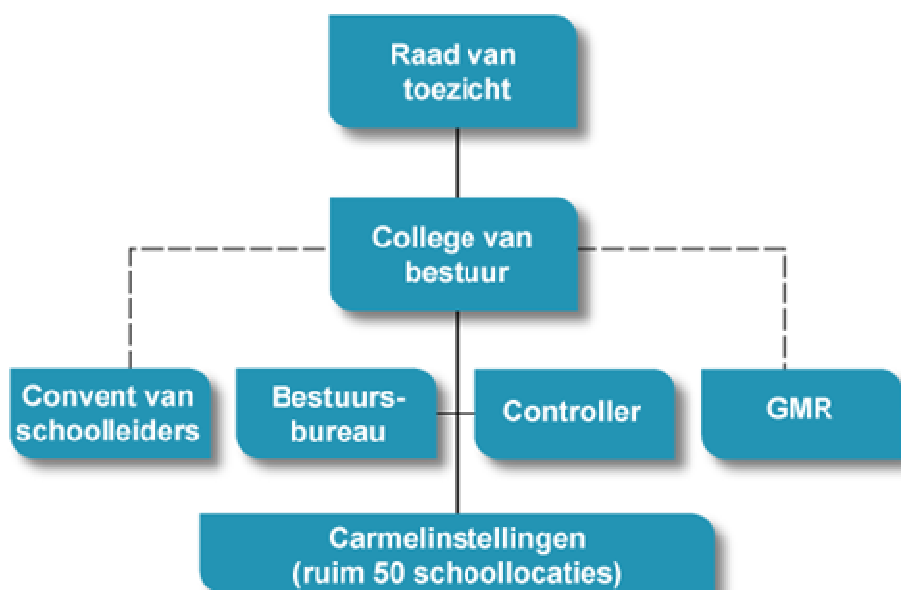
Aantal leerlingen	1-10-2014 ¹	1-10-2013	1-10-2012	1-10-2011	1-10-2010
<i>per instelling</i>					
Sg. Augustinianum	1.029	1.022	1.003	986	961
Bonhoeffer College	4.505	4.456	4.330	4.129	3.971
Canisius	1.853	1.865	1.875	1.927	1.986
Carmel College Salland	2.975	2.922	2.924	2.867	2.865
Carmelcollege Emmen	1.637	1.455	1.269	1.164	1.035
Carmelcollege Gouda	963	965	1.071	1.292	1.403
Etty Hillesum Lyceum	4.982	4.949	4.886	4.842	4.712
Sg. De Grundel	2.309	1.960	2.010	1.984	1.939
Het Hooghuis	4.805	4.829	4.684	4.563	4.373
Maartenscollege	1.610	1.644	1.619	1.531	1.489
KSG Marianum	1.868	1.863	1.909	1.891	1.925
Pius X College	1.548	1.572	1.582	1.584	1.498
Twents Carmel College	5.163	5.105	5.075	5.029	5.054
Sg. Twickel	2.019	2.472	2.408	2.408	2.230
	37.266	37.079	36.645	36.197	35.441

¹ Bij de bekostigingsgegevens van 1-10-2014 is nog geen assurancerapport afgegeven.

Een uitgebreid overzicht met leerlingaantallen is opgenomen in bijlage 5.

Organogram

Het organogram van Stichting Carmelcollege kan als volgt worden weergegeven:



Verslag Raad van Toezicht

Samenstelling

Stichting Carmelcollege is het bevoegd gezag van katholieke, interconfessionele en algemeen bijzondere scholen. Deze combinatie komt in de samenstelling van de Raad van Toezicht tot uitdrukking. Bij de selectie van nieuwe leden hanteert de Raad het door hem vastgestelde document "*Taak en profiel van de Raad van Toezicht*". De Orde der Karmelieten in Nederland heeft het recht van bindende voordracht voor één zetel in de Raad van Toezicht. Ook de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad komt dit recht toe.

De Raad was in het verslagjaar als volgt samengesteld:

- Prof. dr. F. Leijnse, voorzitter
- Prof. dr. C.J. Waaijman (O.Carm.), vicevoorzitter
- E. Diender - Van Dijk (tot 1 juli 2014)
- Drs. S.P. van den Eijnden
- Prof. dr. L. Paape RA RO CIA
- Dr. J.I.A. Visscher - Voerman
- Mr. R. Voss

Bezetting

In verband met het afscheid van mevrouw Diender - Van Dijk per 1 juli 2014 wegens het aanvaarden van de functie van lid College van Bestuur van Quadraam, heeft de Raad besloten om een eigen *search* te verrichten naar een nieuw lid. Voorafgaand daaraan heeft de Raad over de wervingsprocedure en het functieprofiel advies gevraagd aan het Convent van Schoolleiders, de GMR en het CvB. Alle gremia adviseerden positief. De vacante zetel wordt per 1 januari 2015 ingevuld door de benoeming van mevrouw mr. R. H.M. Jansen, voorzitter College van Bestuur Studiecentrum Rechtspleging, tevens Rector van de RAIO-opleiding en coördinerend vicepresident van de rechtbank Utrecht.

Commissies

De Raad van Toezicht kende in 2014 de volgende commissies:

- De Auditcommissie, samengesteld uit 3 leden van de Raad: de heer Paape (voorzitter), mevrouw Diender-Van Dijk (tot 1 juli 2014) en mevrouw Voss (lid); ten behoeve van het functioneren van deze commissie is een reglement Auditcommissie Stichting Carmelcollege vastgesteld.
- De 'Commissie Personele Zaken CvB en RvT', eveneens samengesteld uit leden van de Raad, te weten de heer Leijnse als voorzitter en de heer Waaijman als lid.
- De commissie Kwaliteit Onderwijs en Leraren, bestaande uit mevrouw Visscher (voorzitter) en de heer Van den Eijnden (lid).
- De commissie identiteit, bestaande uit de heer Waaijman (voorzitter) en de heer Leijnse (lid).

De commissiestructuur beoogt om op de onderscheiden beleidsterreinen het werk in de Raad naar inhoud beter te kunnen verdelen en te stroomlijnen en via de interne horizontale dialoog met ook schoolleiders en medewerkers van het bureau de informatievoorziening naar de Raad te verbreden.

De commissies verzamelen zelf informatie en bereiden zo het inhoudelijk gesprek in de Raad voor. Het Convent van Schoolleiders en het College van Bestuur zijn gevraagd aan de commissies bij te dragen; inhoudelijke en ambtelijk-secretariële ondersteuning is vanuit het bestuursbureau gerealiseerd. De voorzitters van de commissies zijn deskundig op de beleidsterreinen; hun ervaring, expertise en netwerk zijn via de commissies voor Carmel beschikbaar. Hiermee geeft de RvT ook vorm aan haar adviserende rol in de richting van het College van Bestuur en het Convent van Schoolleiders. De commissies stellen de Raad vervolgens in staat om ook zelf, onafhankelijk van maar wel in communicatie met het College van Bestuur, relevante beleidsinformatie te verzamelen en te beoordelen. Hierdoor is de toezichthoudende functie van de Raad steviger geworden.

Werkgeverschap

In 2014 heeft de Raad zich gebogen over de opvolging van de heer A.G.M. Thomassen RA in verband met zijn vertrek per 1 januari 2015 wegens het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd en de herbenoeming van de heer mr. drs. R.W.J. Rijk, voorzitter van het College van Bestuur, per 1 september 2014.

Begin 2014 hebben functioneringsgesprekken over het verslagjaar 2013 plaatsgevonden tussen de Commissie Personele Zaken en de individuele leden van het College. Voorafgaande aan deze gesprekken heeft de Commissie Personele Zaken gesproken met zowel het dagelijks bestuur van het Convent van Schoolleiders als het dagelijkse bestuur van de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad en de voorzitter van het managementteam van het bestuursbureau. Het betrof consultatieve gesprekken over het functioneren van het College in het algemeen en over de ervaringen in het werken met het College in het bijzonder. In besloten kring heeft de commissie hierover verslag gedaan in de Raad van Toezicht.

Na positief advies van het Convent van Schoolleiders en de GMR heeft de Raad in de vergadering van 14 mei 2014 besloten de heer Rijk per 1 september 2014 voor een laatste periode van drie jaar te benoemen.

Na een zorgvuldige procedure en positieve adviezen van betrokken gremia heeft de Raad in de vergadering van 11 juni 2014 besloten de heer drs. F.H. Mobach per 1 oktober 2014 te benoemen tot lid College van Bestuur zonder portefeuille en per 1 januari 2015 met de portefeuille bedrijfsvoering.

Waarborg eigen kwaliteit

Op 10 juli 2014 heeft de Raad zijn jaarlijkse beraadslag gehouden. De Raad heeft zich in een evaluatie georiënteerd op het eigen team-functioneren, eigen opvattingen en criteria met betrekking tot kwaliteit van het onderwijs en het inregelen van de nieuwe commissiestructuur.

De werkwijze en de teameffectiviteit van de Raad en het samenspel met het College worden met tevredenheid beoordeeld.

De Raad heeft zijn vergaderingen deels in Hengelo en Amersfoort, deels op locatie gehouden. In 2014 zijn Carmelcollege Emmen en Twents Carmelcollege in Oldenzaal bezocht. De bezoeken op locatie hebben de Raad steeds weer waardevol direct contact opgeleverd met schoolleidingen en docenten. De bezoeken zijn zeer gewaardeerd; ze verdiepten inzicht in problemen en lokaal gekozen oplossingen en versterkten het gevoel van kritische verbondenheid.

Relatie tussen bestuur en toezicht

De goede formele én informele relatie, met expliciet afgebakende en onderscheiden rollen, heeft in 2014 nog meer diepgang gekregen door de nieuwe commissiestructuur.

De Raad en het College hebben een goede balans kunnen aanhouden tussen de afstand die nodig is voor toezicht en de nabijheid die nodig is voor de rol van sparringpartner. Wederzijdse openheid, zowel formeel als informeel, heeft het klankborden bevorderd.

De informatievoorziening door het College van Bestuur tussen de vergaderingen door (meestal per e-mail) wordt zeer op prijs gesteld. Het periodiek overleg van de voorzitter College van Bestuur met de voorzitter van de Raad wordt als waardevol aangemerkt, evenals de regelmatige contacten tussen het lid College van Bestuur en de voorzitter van de Auditcommissie.

Elke vergadering wordt de Raad van Toezicht aan de hand van een schriftelijke periodieke rapportage door het College van Bestuur uitvoerig geïnformeerd over de belangrijkste onderwerpen die de bijzondere

aandacht van het College hebben gevraagd in de voorbije maanden, dan wel de aandacht (nog) vragen. Bij de bespreking van deze rapportage heeft de Raad zich steeds aanvullend mondeling laten informeren.

Het periodiek contact tussen (de voorzitter van) de Raad en het Convent van Schoolleiders en de GMR is in 2014 geïntensiveerd.

Verschillende leden van de Raad hebben in het verslagjaar de Schoolleidingendag en enkele van de studiedagen bijgewoond.

Vergaderingen

De Raad vergaderde in 2014 vijf keer, telkens in aanwezigheid van het College van Bestuur, behalve wanneer over de beoordeling en/of de beloning van individuele leden van het College werd gesproken en tijdens een deel van het overleg met de accountants.

De vergaderingen van de Raad en het College konden steeds in een open dialoog en met wederzijds begrip plaatsvinden. De Raad heeft daarbij op een constructief-kritische wijze een gezonde argwaan en een redelijke gestrengheid aan de dag gelegd in de richting van het College van Bestuur.

De Raad besteedde in zijn vergaderingen aandacht aan de statutair voorgeschreven aangelegenheden. In het bijzonder heeft de Raad in dit verslagjaar aandacht besteed aan de volgende onderwerpen:

- Financiële posities, financieel beleid en risicoanalyses van de scholen en de Stichting, inclusief
- beheersing en verbetering begrotings- en rapportagestructuur op basis van kwartaalrapportages.
- Standpuntbepaling rond financiering en risico's landelijk huisvestingsbeleid en doordecentralisatie.
- Goed bestuur.
- Koers 2020, de actualisering van het strategisch beleidsplan.
- Passend Onderwijs.
- Waardengericht leren en bezielde professionaliteit.
- Interne visitaties Carmelscholen.
- De ontwikkeling van een Carmelbrede ICT-structuur.
- De werving van een nieuw lid College van Bestuur.
- De juridische, financiële en onderwijskundige afwikkeling van de Coöperatie Scholingsboulevard Enschede.
- De fusie van Het Hooghuis en het Mondriaan College in Oss.
- De stand van zaken ontwikkeling vmbo (onderwijs, gebouw) Hengelo.
- De stand van zaken met betrekking tot Carmelcollege Gouda.

De Raad heeft zijn goedkeuring verleend aan de begroting 2015 en de jaarrekening 2013.

De Auditcommissie vergaderde in het verslagjaar viermaal, steeds in aanwezigheid van het College van Bestuur en de leden van het managementteam van het bestuursbureau.

In de vergaderingen kwamen als belangrijkste onderwerpen aan de orde: goed bestuur, waardering van onroerend goed in samenhang met landelijk huisvestingsbeleid en risico's van doordecentralisatie, statuut stichtingscontrol, werken met scenario-analyses, Passend Onderwijs, de meerjarenbegroting 2015-2018, de jaarrekening en het accountantsverslag over 2013, het auditplan van de accountant voor 2014 en de voortgang van voorgenomen verbeteringen van de begrotings- en rapportagestructuur.

Honoreringen Raad van Toezicht

De verantwoording van de honorering van de leden van de Raad staat vermeld in bijlage 11 van de jaarrekening.

Hengelo, 17 juni 2015

De Raad van Toezicht,
Prof. dr. F. Leijnse, voorzitter
Prof. dr. C.J. Waaijman (O. Carm.), vicevoorzitter
Mr. R. Voss
Drs. S.P. van den Eijnden
Prof. dr. L. Paape RA RO CIA
Dr. J.I.A. Visscher-Voerman
Mr. R.H.M Jansen

Bestuursverslag

Inleiding

2014 was een enerverend jaar voor Stichting Carmelcollege waarin veel thema's bestuurlijke aandacht hebben gevraagd. Deze komen aan de orde in de volgende hoofdstukken van het bestuursverslag. We noemen er een aantal hier nu kort.

Veel aandacht is uitgegaan naar een de actualisering van het strategisch koersdocument: van Koers 2014 naar koers 2020. Een interne analyse van sterke punten en valkuilen, gekoppeld aan een analyse en waardering van externe ontwikkelingen hebben voor het eerst in onze geschiedenis geleid tot een gemeenschappelijke visie op brede kwaliteit van onderwijs. Daarmee wordt gevolg gegeven aan de oproep van de Onderwijsraad om een eigen visie op kwaliteit van onderwijs te ontwikkelen en daarover verantwoording af te leggen.

Vanuit een smalle kijk op onderwijskwaliteit, het toetsingskader van de inspectie, hebben de resultaten in 2014 niet geheel voldaan aan ons ambitieniveau en de doelstellingen zoals verwoord in Koers 2014: Carmelscholen presteren bovengemiddeld.

Onze gemeenschappelijke projecten rond datateams en visitatietrajecten geven veel positieve energie, leiden tot bruikbare handvatten en verbeterpunten en dragen bij aan het verder doorontwikkelen van Carmel als lerende organisatie.

Wij staan positief ten opzichte van de doelstellingen van Passend Onderwijs, inclusief denken past in onze traditie. Wel zien wij grote financiële risico's en een gevaar voor overmaat aan bureaucratie en onduidelijke verantwoordingslijnen.

Vanuit onze verantwoordelijkheid voor goede onderwijsgebouwen is veel aandacht uitgegaan naar de verbetering van de kwaliteit van onze onderwijsgebouwen, met het tegelijkertijd in acht nemen van de risico's van verschillende financieringsconstructies, waaronder doordecentralisatie. Het feit dat gemeentes een deel van hun huisvestingsbudget op grond van de motie Buma zijn kwijtgeraakt, heeft de discussie met een aantal gemeentes om tot goede huisvesting te komen, zeker niet eenvoudiger gemaakt. De bedragen die gemeentes beschikbaar stellen voor adequate huisvesting zijn overantwoord laag, zeker in het licht van aangescherpte eisen in het bouwbesluit. Daarnaast duren besluitvormingsprocessen eindeloos lang, niet zelden meer dan 15 jaar. Het huidige stelsel waarbij besturen moeten investeren in gebouwen waarvan zij niet economisch eigenaar zijn met tevens een vrijwel oneindige instandhoudingsplicht, vinden wij onverantwoord. Wij zijn voorstander van een formele stelselwijziging als grond voor doordecentralisatie.

Op het terrein van personeelsbeleid is belangrijke voortgang geboekt met betrekking tot loopbaanbeleid voor OOP en een strategisch HRD-beleidsplan dat nu verder geconcretiseerd dient te worden op het niveau van de scholen.

Het project om tot harmonisering, uniformering en bundeling te komen van onze ICT-infrastructuur heeft goede voortgang geboekt, maar ook hier is sprake van gevoelige en weerbarstige materie, waarbij loslaten en tegelijkertijd opbouwen niet altijd congruent en lineair verlopen. Het wenkende perspectief is dat de ICT-infrastructuur door bundeling goedkoper wordt, waardoor meer ruimte ontstaat voor innovatie en kwaliteitsverbetering, waarbij ict een hulpmiddel is.

Wij constateren met tevredenheid dat de interne verhoudingen tussen bestuur, schoolleiders, Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad en Raad van Toezicht goed zijn en dat er sprake is van voldoende kracht en tegenkracht.

Vanuit een meerjarenperspectief blijkt dat Carmel een financieel gezonde stichting is.

Hengelo, 17 juni 2015

Romain Rijk, Fridse Mobach
College van Bestuur Stichting Carmelcollege

1. Onze missie, onze waarden

Missie en waarden

Onze Stichting is in 1922 opgericht en kent een lange traditie. Onze scholen zijn van oudsher sterk lokaal verankerd en willen bijdragen aan de brede ontwikkeling van leerlingen. Wij realiseren ons dat we in de periode dat zij op onze scholen voortgezet onderwijs volgen, wij met hen samen de basis leggen voor de rest van hun leven. Zij hebben méér nodig dan de basisvakken en cognitieve vaardigheden: het gaat om 'heel de mens' met al zijn talenten. Wij willen onze leerlingen helpen zich te ontwikkelen tot volwassen en verantwoordelijke mensen, met een goed ontwikkeld moreel kompas, die zelfstandig hun weg vinden in de wereld en daar hun bijdragen aan leveren. Daarom richten wij ons onderwijs zo in, dat onze leerlingen in alle opzichten het maximale uit zichzelf kunnen halen: zowel wat betreft persoonlijke en maatschappelijke vorming als qua kwalificatie.

Brede vorming van onze leerlingen staat centraal. We hebben hoge verwachtingen van iedere leerling. We geven leerlingen ruimte en stimuleren hen ruimte te nemen binnen heldere kaders. Met elke leerling hebben we een relatie: contact, aandacht en erkenning.

Leerlingen en hun ouders zijn serieuze gesprekspartners. Wij communiceren actief met hen op basis van gelijkwaardigheid. In onze gesprekken met leerlingen en ouders staan de talenten en passies van de leerling centraal. We leggen verantwoording af aan de ouders; met hen gaan we een pedagogisch partnerschap aan, waarbij we de wederzijdse verwachtingen helder formuleren.

We realiseren ons dat de kwaliteit van onze medewerkers en het pedagogisch concept ertoe doen: We leggen voor onszelf de lat zo hoog mogelijk.

Wij zorgen voor een degelijke en deugdelijke organisatie, die aanspreekbaar is op zijn handelen en verantwoordelijkheid. Onze focus ligt op de kwaliteit van het primaire proces, het voortdurende verbeteren daarvan en als resultaat daarvan optimale resultaten van onze leerlingen.

Kernwaarden

- We handelen vanuit betrokkenheid, betrouwbaarheid, respect, zorg voor elkaar en de gemeenschap;
- Als gemeenschap hebben we aandacht voor iedereen en iedereen heeft aandacht voor de gemeenschap: We weten ons verantwoordelijk voor elkaar;
- We hebben hoge verwachtingen van onze leerlingen en van elkaar;
- 'Brede vorming' zien wij als waarde voor iedere mens, alle mensen, deel van heel de mens;
- Wij reflecteren actief op de diepere zin van het bestaan;
- Autonomie en kritische oordeelsvorming horen bij ons.

Beloftes

Wij hebben onze beloftes ingelost als:

- Leerlingen zich veilig, welkom en thuis voelen bij ons;
- Onze leerlingen hun schooltijd als 'waarde(n)vol' hebben beleefd en tot hun recht zijn gekomen;
- Onze leerlingen kunnen reflecteren op de diepere zin van het bestaan en van daaruit zelf betekenis geven aan de zin van hun bestaan;

- Iedere leerling het maximale uit zichzelf heeft gehaald;
- Leerlingen succesvol zijn in hun volgende stap na Carmel (studie of werk);
- Leerlingen en ouders vertrouwen in ons hebben en houden, en tevreden zijn over de samenwerkingsrelatie met ons;
- Onze partners in de onderwijsketen (basis- en vervolgonderwijs) vertrouwen in ons hebben en blijven investeren in onze samenwerkingsrelatie.
- De inspectie-oordelen over ons onderwijs in de volle breedte minimaal voldoende zijn;
- Wij keer op keer voldoen aan de toets van rechtmatigheid en doelmatigheid, zodat we onze aandacht maximaal op ons onderwijs kunnen richten;
- Onze organisatie structureel financieel gezond is en daarmee een stabiele basis biedt voor het realiseren van het onderwijs dat wij onze leerlingen en ouders beloven.

Solidariteit

Carmel, een solidair verbond op weg naar lerende organisatie

Als voor leerlingen geldt dat zij zich permanent moeten kunnen blijven ontwikkelen omdat de samenleving zo snel verandert, dan geldt dat natuurlijk ook voor onszelf. Bovendien staat ons voor ogen dat leerlingen ook van en met elkaar leren, leren samenwerken, elkaar feedback geven, zichzelf doelen stellen, verantwoordelijkheid nemen voor het eigen leren etc. Vanuit het congruentiebeginsel zullen we dat dan ook zelf moeten doen en laten zien: Practice what you preach.

We hebben elkaar nodig om onze doelen te realiseren. Ieder moet zijn bijdrage leveren en op zijn kracht worden ingezet. Dan wordt de som meer dan de optelsom der delen. We moeten van elkaar (willen) leren, elkaar feedback geven en elkaar aanspreken op ieders bijdragen, op het behalen van resultaten en het nakomen van afspraken. Kortom: We moeten ons verder ontwikkelen als lerende organisatie. Feedback is een noodzakelijk element van elke lerende organisatie. Zonder inhoudelijke feedback, zowel op het niveau van het proces als de resultaten, zullen we onvoldoende vooruitgang boeken. Zonder feedback geen lerende organisatie.

In de lerende organisatie die wij nastreven staat het leren van en met elkaar centraal. Het gaat dan vooral om het met elkaar delen van kennis en het ontwikkelen van kennis. Dat kan op vele manieren: collegiale consultatie, audits, conferenties, werkbijeenkomsten, verbeterteams etc. Daarmee hebben we al veel positieve ervaringen en hebben we een begin van een lerende organisatie. Die ontwikkeling zullen we verder moeten versterken om onze ambitieuze doelen te realiseren. Daartoe staan ons verschillende "organisatievormen" voor ogen om kennis te delen en te ontwikkelen. We onderscheiden ze, maar ze zullen in de praktijk niet strikt te onderscheiden zijn. Al doende leren we.

Naast de vele praktijken die we al kennen gaat het om:

- In een community delen collega's met elkaar kennis en ervaringen om van elkaar te leren. Een community kent een vrij open structuur waardoor de samenstelling kan wisselen, de communicatie verloopt hoofdzakelijk via intranet. Wij gaan het vormen van communities stimuleren.
- De professionele leergemeenschap is een groep of team dat collectief leert over de eigen onderwijspraktijk met de uitdrukkelijke bedoeling die te verbeteren of verder te ontwikkelen, kent een tamelijk vaste samenstelling van professionals, een duidelijke leervraag waaraan men als gemeenschap wil werken. Ook deze vorm van samen leren zullen we stimuleren.
- In een kennisalliantie gaat het vooral om het aanbrengen van de verbinding tussen onderwijspraktijk en de resultaten van wetenschap en onderzoek. Het gaat dan om inzichten uit (praktijk-)onderzoek aan te boren, beschikbaar te maken en hun vertaling te laten krijgen in de onderwijspraktijk met de bedoeling de resultaten van het onderwijs verder te verbeteren. Andersom

kan in een kennisalliantie ook onderzoek plaatsvinden naar de onderwijspraktijk. Niet als doel op zichzelf, maar om het onderwijs verder te verbeteren. Hier is in ieder geval sprake van samenwerking tussen onderwijspraktijk en kennisinstellingen als universiteiten en/of hogescholen. Het werken met kennisallianties beoogt de ontwikkeling van professionele standaarden (opvattingen, methoden enz.), waaraan Carmelonderwijs (en -organisatie) gekend wil worden. We gaan actief ervoor zorgen dat deze kennisallianties tot stand komen.

Alle praktijken beogen de Carmelorganisatie in beweging te brengen en te houden, op weg naar een organisatie die op alle niveaus, van leerling tot iedere medewerker, het leren van mensen centraal stelt, met het doel een continue verbetering van het onderwijs en de ondersteunende secundaire processen. Voorbeelden van concrete en succesvolle praktijken komen in volgende hoofdstukken aan de orde.

Deel uitmaken van het verbond van Carmelscholen is geen vrijblijvende aangelegenheid. Het doorontwikkelen naar een lerende organisatie vraagt een attitude en cultuur van halen en brengen en samen optrekken. Soms vraagt dat ook om temporisering of versnelling van een school, bijvoorbeeld om een gemeenschappelijke Carmel infrastructuur voor ICT neer te zetten.

In de besturingsfilosofie van Carmel worden alle Carmelscholen in financieel opzicht behandeld als zelfstandige scholen. De bekostiging wordt rechtstreeks doorgesluisd naar het Brin-niveau, waarna op basis van interne en door de GMR geaccordeerde afspraken afdrachten naar het centrale niveau plaatsvinden. Alle scholen worden geacht in staat te zijn om de eigen broek op te houden. In bijzondere situaties kan het bestuur besluiten om vanuit collectieve middelen tijdelijk extra gelden beschikbaar te stellen. In 2014 was dit aan de orde voor de scholen in Gouda, ten behoeve van het in stand houden van het onderwijsaanbod nu het leerlingenaantal is gedaald (€ 1.552.737) en Haren, ter dekking van de hoge kosten van de functiemix (€ 150.000).

2. Onderwijsprocessen en talentoptimalisatie

Onderwijsresultaten en opbrengsten Carmelbreed

In bijlage 12 van dit verslag heeft elke afzonderlijke Carmelinstelling een eigen analyse en evaluatie van hun realisatie van Koers 2014 beschreven. In paragraaf 2 zijn de onderwijsresultaten van elke school weergegeven. We hebben dit jaar gekozen voor een weergave op locatieniveau en per onderwijssoort. Daardoor zijn gegevens namelijk in herkenbare eenheden weergegeven. In deze paragraaf van het bestuursverslag presenteren we de gegevens op Stichtingsniveau. We hebben bij de berekening rekening gehouden met het leerlingenaantal van de instellingen, de cijfers zijn dus gewogen gemiddelden.

Tevredenheid van ouders en leerlingen

De tevredenheidscijfers zijn gebaseerd op de onderzoeken die voor Vensters voor verantwoording worden afgenomen, tenminste eenmaal per twee jaar. De meeste Carmelinstellingen hebben begin 2014 de tevredenheid gemeten. Twee instellingen, te weten Carmel College Salland en het Bonhoeffer College, hebben begin 2013 de enquêtes afgenomen en zullen dat in 2015 herhalen. De onderstaande landelijke gemiddelden zijn daarom van 2014.

De tevredenheid van Carmelleerlingen is op het praktijkonderwijs, vmbo-b en vmbo-k lager dan de landelijke gemiddelden. De vmbo-t, havo en vwo Carmelleerlingen zijn juist iets meer tevreden. Ouders van Carmelleerlingen op het praktijkonderwijs en het vwo zijn even tevreden als landelijk gezien. Ouders van vmbo-b, vmbo-k, vmbo-t/g en havo Carmelleerlingen zijn daarentegen minder tevreden dan landelijk.

De tevredenheid van vmbo-b en vmbo-k leerlingen en ouders scoort 0,3 punt lager dan het landelijk gemiddelde. Dat wordt met name veroorzaakt door de locatie Wethouder Beversstraat van het Bonhoeffer College en Canisius locatie Tubbergen. Verder zijn ouders en leerlingen van vmbo-b van de Spindel in Borne van Scholengroep Carmel Hengelo, de vmbo-b leerlingen van De Keurkamp van het Etty Hillesum Lyceum en de ouders van vmbo-k leerlingen van het Carmel College Salland minder tevreden.

Er zijn daarentegen ook Carmelinstellingen die over de gehele linie ruim boven het landelijk gemiddelde scoren op de tevredenheid. Dat is voor zowel leerlingen als ouders van het Augustinianum. Daarnaast willen we nog vermelden dat de leerlingen van het Twents Carmel College en Het Hooghuis (op vmbo-b na) op alle locaties heel tevreden zijn. De leerlingen en ouders bij de onderbouwlocatie Twickelcollege Delden van Scholengroep Carmel Hengelo, de leerlingen van het Marianum locatie Groenlo en de ouders van leerlingen van Pius X locatie Rijssen zijn eveneens bovengemiddeld tevreden.

Stichting Carmelcollege streeft naar een grote tevredenheid van ouders en leerlingen. Zeker op die afdelingen en locaties waarvan hier nog geen sprake is, zal een extra inspanning geleverd dienen te worden om minstens naar het landelijk gemiddelde resultaat te komen, liefst nog hoger.

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

Resultaten

Inspectiearrangementen

Het inspectiearrangement is gebaseerd op het oordeel meerjarenopbrengst en indien nodig het oordeel op het onderwijsproces. 94 Carmelafdelingen hebben een basisarrangement. 6 afdelingen zijn als zwak beoordeeld, te weten het vmbo-k en vmbo-g/t van 't Slatink (Ettly Hillesum Lyceum), de havo van het Antoniuscollege (Carmelcollege Gouda), de havo van de Geessinkweg (Bonhoeffer College), het vwo van de Aalderinkshoek (Pius X) en het vwo van 't Slot-Almelo (Canisius). De afdeling vmbo-g/t van de Wethouder Beversstraat (Bonhoeffer College) is als zeer zwak beoordeeld.

Landelijk gezien heeft op 1 september 2014 92,7% van het voortgezet onderwijs een basisarrangement, 7% het oordeel zwak en 0,3% het oordeel zeer zwak (nieuwsbericht onderwijsinspectie 19 december 2014). Carmelscholen zijn wat dit betreft dus gemiddeld, ongeveer 6% van onze afdelingen is dus zwak en 1% zeer zwak.

Voor alle afdelingen die geen basisarrangement hebben is een verbeterplan in uitvoering en worden vorderingen gemaakt. In relatie tot onze ambitie dat er geen zwakke of zeer zwakke afdelingen binnen de Stichting zijn, liggen er nog voldoende uitdagingen.

Onderwijs	Inspectiearrangement (aantal locaties)		
	Basis	Zwak	Zeer zwak
praktijkonderwijs	5	0	0
vmbo-b	15	0	0
vmbo-k	14	1	0
vmbo-g/t	23	1	1
havo	19	2	0
vwo	18	2	0

Meerjarenopbrengsten VO 2015

Het opbrengstenoordeel van de inspectie en de beoordeling van de onderliggende indicatoren (rendement onderbouw, rendement bovenbouw, CE-cijfers en verschil SE-CE) zijn gebaseerd op de resultaten behaald in de afgelopen drie jaren (2012, 2013 en 2014). In de tabel wordt het aantal Carmellocaties weergegeven met een voldoende oordeel en een gering verschil.

Het rendement onderbouw wordt in de meerjarenopbrengsten VO per locatie beoordeeld en niet per onderwijssoort. Van de 38 Carmellocaties met een onderbouw scoren 32 locaties voldoende op het rendement onderbouw. De instellingen Maartenscollege, de beide locaties van het Canisius en locatie Van Renneslaan van Pius X hebben een onvoldoende oordeel op het rendement onderbouw.

De overige indicatoren worden per afdeling beoordeeld, zie onderstaand schema. Er zijn drie Carmelinstellingen die op alle afdelingen alle oordelen voldoende hebben, te weten Twents Carmel College, Marianum en Augustinianum. Naast de afdelingen die als zwak of zeer zwak zijn beoordeeld (zie de uitleg bij "Inspectiearrangementen") valt het Maartenscollege met alle afdelingen in negatieve zin op door onvoldoendes voor het opbrengstenoordeel, het rendement onderbouw en het rendement bovenbouw.

Onderwijs totaal	Meerjarenopbrengsten VO 2015 (aantal locaties)				
	Totaal aantal locaties	Opbrengsten- oordeel voldoende	Rendement bovenbouw voldoende	CE-cijfers voldoende	Verschil SE-CE gering
vmbo-b	11	11	11	10	11
vmbo-k	12	11	11	11	12
vmbo-g/t	18	15	15	16	18
havo	16	13	13	11	16
vwo	15	11	12	12	15
onderbouwlocatie	17	nvt	nvt	nvt	nvt
bovenbouwlocatie	8	6	5	6	8

Examenresultaten 2014

Over de hele linie is het slagingspercentage in 2014 van Carmelleerlingen iets lager dan het landelijk gemiddelde. De CE-cijfers van onze vmbo-g/t, havo- en vwoleerlingen zijn respectievelijk 0,1 en 0,2 punt lager dan landelijk. De ambitie om zowel wat betreft slagingspercentages als CE-cijfers minstens op het landelijk gemiddelde te scoren is in 2014 niet waargemaakt.

De volgende locaties scoren zowel bij het slagingspercentage als bij het CE-cijfer erg laag (percentiel van minder dan 10): Het Bonhoeffer College met de locaties Wethouder Beversstraat, Geessinkweg, Vlierstraat en bij de Van der Waalslaan de afdeling havo. Carmelcollege Gouda heeft op het vmbo-t/g en de havo op locatie Antoniuscollege erg laag gescoord.

Wat betreft het slagingspercentage zijn de volgende locaties onze toppers:

Voor vmbo-b met op vijf locaties 100% geslaagden, te weten Stadion (Het Hooghuis), Tubbergen (Canisius), Carmelcollege Emmen, Lichtenvoorde (Marianum), De Spindel Borne (Scholengroep Carmel Hengelo) en De Meander (Carmelcollege Gouda). Op drie locaties zijn op het vmbo-k 100% geslaagden: Stadion (Het Hooghuis), Tubbergen (Canisius) en Van Renneslaan (Pius X). En bij twee locaties met vmbo-g/t zijn 100% geslaagden: Tubbergen (Canisius) en De Spindel Borne (Scholengroep Carmel Hengelo).

Voor de havo doen de volgende locaties het erg goed: Twents Carmel College locatie Lyceumstraat met 96,1% geslaagden en Het Hooghuis (TBL) met 94,9% geslaagden.

Voor het vwo doen Carmelcollege Emmen met 96,3% geslaagden en Het Hooghuis (TBL) met 94,7% geslaagden het erg goed

Onderwijs totaal	Aantal examen- leerlingen	slagingspercentage 2014		CE- cijfers 2014	
		SCC	Landelijk	SCC	Landelijk
vmbo-b	784	96,7%	96,9%	6,7	6,7
vmbo-k	1237	94,3%	94,9%	6,3	6,3
vmbo-g/t	1962	91,7%	93,4%	6,2	6,3
havo	1930	86,8%	87,9%	6,3	6,5
vwo	1224	88,0%	89,7%	6,4	6,6

Behaalde diploma's en certificaten Praktijkonderwijs

Op onze praktijkscholen behalen gemiddeld gezien veel meer leerlingen een Entree-opleiding (mbo-niveau 1) dan landelijk gezien. En 76,7% van onze leerlingen behalen (Branche)certificaten ten opzichte van 46,2% landelijk.

Behaalde diploma's en/of certificaten Praktijkonderwijs (2013-2014)			
Diploma/certificaten	Aantal leerlingen	SCC %	Landelijk %
Entree-opleiding (mbo-niveau 1)	57	33,7%	25,0%
(Branche) certificaten	149	76,7%	46,2%

Project Datateams

De Universiteit Twente (UT) en Stichting Carmelcollege werken sinds eind 2011 samen in het project Datateams. In het kader van deze samenwerking zijn in totaal 20 datateams van Stichting Carmelcollege aan de slag gegaan, in de periode 2012-2015. De eerste tranche datateams is in 2012 gestart (10 teams), de tweede tranche in 2014 (wederom 10 teams).

De datateams werken aan het oplossen van concrete vraagstukken, met behulp van beschikbare data op school. Hierbij worden er twee doelen nagestreefd: docent professionalisering en schoolverbetering. De teams krijgen twee jaar ondersteuning en begeleiding van de Universiteit Twente. Onderwerpen waar de teams uit de tweede tranche momenteel aan werken zijn onder andere doorstroom 3-4 havo, afstroom 2 havo/vwo naar 3 vmbo en examenresultaten Nederlands.

In het tweede schooljaar van dit traject ligt de focus vooral op het afronden van het data-onderzoek en het implementeren van maatregelen voor de gevonden oorzaken. Zo heeft een datateam onderzoek gedaan naar het hoge percentage zittenblijvers in 3 havo. Een uitkomst is dat leerlingen die in 2 havo na de eerste periode al op doubleren staan, grote kans hebben op zittenblijven in 3 havo. Zij hebben voor deze leerlingen een begeleidingstraject opgezet en zijn bezig met de evaluatie hiervan. Een ander datateam heeft achterhaald wat oorzaken zijn van tegenvallende prestaties op de rekentoets in 4 havo. Zij zetten nu in op rekenlessen in verschillende leerjaren.

De begeleiding voor de datateams vanuit de UT loopt einde van dit schooljaar af. De datateams gaan zelfstandig verder. Momenteel worden allerlei mogelijkheden besproken voor het continueren van de datateams binnen de scholen.

Naast de datateams uit de tweede tranche, zijn er tevens nog aantal datateams uit de eerste tranche (2012-2013) actief. Zij krijgen geen begeleiding meer van de UT, maar werken zelfstandig aan een onderzoek op hun school. Een aantal scholen uit de eerste tranche heeft inmiddels een nieuw datateam gestart, zo blijkt uit de evaluatie (voorjaar 2014).

In het kader van kennisdeling is er een jaarlijkse ontmoetingsmiddag voor datateams, waar de onderzoeken aan elkaar worden gepresenteerd. Een mooie gelegenheid om nieuwe ideeën op te doen en eens bij elkaar in de keuken te kijken. Tevens zijn de ervaringen opgedaan met de methode in o.a. de Carmel scholen gebundeld in het boek: De datateam® methode: Een concrete aanpak voor onderwijsverbetering (gepubliceerd door Garant).

In de eerste helft van 2015 zal gekeken worden op welke wijze de datateam® methode duurzaam in de scholen kan worden geïmplementeerd, zodat ook zonder begeleiding van de UT deze

onderzoeksmethode gebruikt kan blijven. Daarnaast wordt gekeken op welke andere wijze de samenwerking met de UT kan worden gecontinueerd.

Collegiale visitatie

Tussen maart 2012 en juni 2014 hebben alle Carmelscholen deelgenomen aan collegiale visitatie met als focus opbrengstgericht werken en talentoptimalisatie. Steeds gingen twee instellingen samen bij een derde op bezoek. Elk bezoek werd voorafgegaan door een individuele en gezamenlijke voorbereiding. In totaal zijn 18 locaties (of sectoren/afdelingen) van de Stichting Carmelcollege bezocht.

Elke visitatie is afgerond met een verslag met sterke punten, uitdagingen en aanbevelingen, waarmee de ontvangende school aan de slag is gegaan. Daarna zijn de bevindingen van de visitatiecommissies samengevat in een uitgebreid verslag op Stichtingsniveau. De top drie inhoudelijk sterke punten en uitdagingen worden hieronder weergegeven.

Sterke punten:

1. Over de meeste scholen is expliciet aangegeven dat er een goede sfeer heerst onder leerlingen en docenten, men gaat respectvol met elkaar om, er is gezelligheid, collegialiteit, betrokkenheid. Dat is de basis voor het kunnen geven van goed onderwijs.
2. Op de bezochte scholen is er op allerlei manieren aandacht voor het verhogen van de onderwijsresultaten in de breedste zin van het woord: er zijn voorbeelden van succesvolle projecten en wijzen van begeleiden die daaraan bijdragen.
3. Er zijn veel mooie manieren van talentoptimalisatie in de aanbodsfeer binnen de bezochte scholen.

Uitdagingen:

1. Bij veel scholen is nog een verbeterslag te maken in het beleidsmatig aansturen. Dat omvat zowel het ontwikkelen van beleid in samenspraak met medewerkers, zodat er draagvlak ontstaat voor veranderingen, als het implementeren van het beleid volgens de PDCA-cyclus, waarbij de vooraf SMART-geformuleerde doelen regelmatig worden geëvalueerd.
2. Het analyseren van gegevens om de oorzaak van achterblijvende resultaten te onderzoeken krijgt steeds meer aandacht, doch verdient nog meer aandacht. Systematische kwaliteitszorg waarbij tools als Magnaview, Cum Laude en Vensters voor Verantwoording worden ingezet voor analyses, het leren werken met de methode van datateams en de inzet van LC- en LD-docenten kunnen daarbij nog meer toegevoegde waarde hebben.
3. Bij meer dan de helft van de bezochte scholen is expliciete aandacht nodig voor de kwaliteit van lessen voor het verhogen van de opbrengsten. Bij de lessen wordt veel frontaal klassikaal lesgegeven, differentiatie in de les vraagt nog meer aandacht. Daarbij waren er opvallend grote verschillen tussen leraren binnen de scholen. Wanneer docenten in staat zijn te differentiëren, leerlingen te activeren en motiveren ontstaat er ruimte om binnen reguliere lessen of leergebieden aan talentoptimalisatie te werken.

De ervaringen met dit traject van collegiale visitatie zijn erg positief, waardoor er in september 2014 is besloten dit traject voor te zetten. In nieuwe groepen van drie instellingen is in het najaar van 2014 gestart met de voorbereidingen van bezoeken in 2015 en 2016. Het thema van de visitaties zal opbrengstgericht werken zijn.

Talentoptimalisatie

Het thema talentoptimalisatie is bij de collegiale visitatie op alle bezochte locaties onderzocht. Daaruit kwam naar voren dat er veel mooie manieren van talentoptimalisatie zijn in de aanbodsfeer, onder andere in de vorm van keuzemodulen binnen alle niveaus van het onderwijs. Ook kunnen leerlingen vaak extra vakken kiezen of een extra-programma volgen voor de talen en zijn er soms mogelijkheden om te versnellen. Op begeleiding wordt op diverse scholen ingezet, bijvoorbeeld bij Havo-instap; extra begeleiding in de vorm van te volgen modules voor potentiële havoleerlingen om hen een goede kans van

slagen te geven. Ook met Peersupport door andere leerlingen, huiswerkklassen en vakstudielessen door medewerkers worden zwakkere leerlingen ondersteund. Op een aantal scholen wordt door commissies ook expliciet gerapporteerd over aandacht voor talentontwikkeling van docenten, door eigen initiatieven te honoreren en het goed positioneren van LC en LD-docenten.

De aandachtspunten betreffen het expliciet maken van de visie op talentoptimalisatie in beleidsplannen. Daarbij komen keuzes aan bod, bijvoorbeeld omtrent kwaliteit (een groot aantal verschillende activiteiten aanbieden, zodat leerlingen onvermoede talenten kunnen ontdekken of herkende talenten verder kunnen ontwikkelen) en kwantitaief-inhoudelijke zaken (het al dan niet aanbieden van keuzemogelijkheden die verband houden met de sectoren of profielen die leerlingen later kunnen kiezen (als voorloper of onderdeel van LOB).

Voor veel scholen geldt dat er binnen reguliere lessen of leergebieden weinig mogelijkheden zijn voor leerlingen om gedifferentieerd te werken, of eigen keuzes te maken die passen bij eigen talenten. Verder valt op dat talentoptimalisatie op sommige scholen vooral op de vwo-leerling wordt gericht, minder op havo-leerling en nog minder op vmbo-leerlingen.

Carmel Award Profielwerkstukken

In Koers 2014 wordt gesproken over “talentoptimalisatie”: *‘Het is onze opdracht om het beste uit leerlingen en medewerkers te halen. Daarbij past het ons dat we mensen stimuleren, om hen daardoor beter in staat te stellen op verschillend niveau en in verschillende vormen te excelleren. (...) We willen stimuleren dat Carmelscholen in zowel vmbo als havo/vwo bijzondere (examen)prestaties van leerlingen meer expliciet waarderen, bijvoorbeeld door er prijzen aan toe te kennen.’*

Vanuit die achtergrond is de Carmel Award Profielwerkstukken ontstaan. In 2011-2012 vond de eerste Award plaats. Carmel wil op deze manier leerlingen en hun begeleiders uitdagen en de kwaliteit van de profielwerkstukken verhogen. Ook hoopt ze hiermee te stimuleren dat de betekenis en waarde van het profielwerkstuk beter wordt geïntegreerd in ons onderwijs.

De vraag naar wat we verstaan onder talenten ligt hier vanzelfsprekend aan ten grondslag. Kijkend naar de huidige koersgesprekken, is er binnen het onderwijs in brede zin aandacht voor ‘heel de mens’. Niet alleen de kernvakken zijn van belang, maar ook de vorming van leerlingen. Onder excelleren bedoelen we daarom vooral ‘het beste uit jezelf halen’.

Bij de Carmel Award Profielwerkstukken wordt in het bijzonder ingezoomd op de vaardigheden die van belang zijn bij het doen van onderzoek; de onderzoekscompetentie.

Bij de bepaling van de criteria voor de nominatie zijn de KNAW-criteria als uitgangspunt genomen (niveau en volledigheid van de onderzoeksvraag, vakinhoudelijke opzet van het onderzoek, niveau en volledigheid van de informatie(vergaring) en uitgevoerde experimenten, kritische verwerking van gegevens, kwaliteit conclusie in relatie tot de onderzoeksvraag, kwaliteit en originaliteit van de onderzoeksvraag, verslaglegging en presentatie).

Op basis van de ervaring van de nominatiecommissies is er twee jaar geleden bewust voor gekozen om aan de criteria toe te voegen dat een bijzonder profielwerkstuk ook genomineerd kan worden. Het eigen denkproces van de leerling(en) is ook een belangrijk aspect waarop het profielwerkstuk wordt beoordeeld.

Inzendingen

In onderstaande tabel staat een overzicht van het aantal ingezonden profielwerkstukken.

Ingezonden profielwerkstukken						
Profiel	havo 2011-2012	havo 2012-2013	havo 2013-2014	vwo 2011-2012	vwo 2012-2013	vwo 2013-2014
CM	5	4	3	13	6	8
EM	8	5	4	12	9	7
NG	5	6	4	19	12	10
NT	1	3	5	7	9	11
Totaal	19	18	16	51	36	36
Totaal 2011-2012	70					
Totaal 2012-2013	54					
Totaal 2013-2014	52					

Opvallend is het hoge aantal inzendingen het eerste jaar van de Carmel Award. Als redenen hiervoor kunnen worden opgemerkt dat in dat jaar er sprake was van een ongelimiteerde inzending, waardoor scholen onbeperkt profielwerkstukken hebben ingezonden. Daarnaast kan de deadline van inzending een rol gespeeld hebben; deze lag twee weken later dan in de daaropvolgende jaren.

Opmerkelijk is ook het structurele verschil in aantal inzendingen van profielwerkstukken vanuit de havo en het vwo. De afgelopen twee jaar zien we dat de havo de helft minder inzendingen heeft dan het vwo, waarbij het aantal havo-examenleerlingen juist hoger is.

Studiedagen

De afgelopen jaren hebben in het kader van deze Carmel Award ook workshops voor profielwerkstukbegeleiders plaatsgevonden. Op basis van de bevindingen van de nominatiecommissie is hier achtereenvolgens aandacht besteed aan de volgende thema's: 'Het stellen van een goede onderzoeksvraag' en 'Van onderzoeksvraag naar ontwerp'. De workshops hadden het karakter van een werkbijeenkomst. Samen met medewerkers van de UT/ELAN, is deze middag voorbereid en vormgegeven. Doel was deelnemers extra gereedschap aanbieden om hun leerlingen te begeleiden. Daarnaast bieden deze middagen een unieke gelegenheid om collega's uit de verschillende scholen van Carmel te ontmoeten. Een goed moment waarop Carmel zich als kennisalliantie waar kan maken! Ook is er in november 2014 een netwerkbijeenkomst Teamleiders Tweede Fase aan het thema "Profielwerkstukken: De weg naar het meesterstuk" gewijd. Ton van de Valk heeft die middag een inleiding gegeven over het profielwerkstuk en academische vorming. Frans Carelsen is ingegaan op de implementatie van de leerlijn onderzoeksvaardigheden.

Passend Onderwijs

Passend Onderwijs is al lange tijd een belangrijk thema binnen Carmel. 2014 heeft vooral in het teken gestaan van de nieuw te vormen samenwerkingsverbanden en de consequenties van de invoering van de Wet Passend Onderwijs op 1 augustus 2014. Carmel zit als organisatie in 10 verschillende

samenwerkingsverbanden. In totaal is er van deze samenwerkingsverbanden voor het tijdvak augustus t/m december 2014 een bedrag van € 1,9 miljoen. Dit bedrag is ingezet voor het onderwijs aan en de begeleiding van de leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben. De eindverantwoordelijk schoolleiders zijn gemandateerd om Carmel in het bestuur van het samenwerkingsverband te vertegenwoordigen. In een risico-inventarisatie is in beeld gebracht hoe de stand van zaken was in de samenwerkingsverbanden en welke risico's er zijn voor de Carmelorganisatie. De inventarisatie heeft laten zien dat er op verschillende terreinen risico's zijn. Doordat Carmel in zoveel verschillende samenwerkingsverbanden zit, is het van belang dat er een goede informatievoorziening is richting het College van Bestuur. De verantwoordelijkheid blijft uiteindelijk voor een groot deel liggen bij het schoolbestuur. Risico's liggen met name op het vlak van een goede scheiding tussen bestuur en toezicht, maar we zien ook veel risico's op het gebied van financiën. Scholen blijven verantwoordelijk voor een goede ondersteuning aan leerlingen, maar in 7 samenwerkingsverbanden ligt er een opdracht om dit met veel minder geld te realiseren. De geconstateerde risico's zijn door het College van Bestuur ook besproken met het Ministerie van OC&W. Het blijft van belang dat Carmel de samenwerkingsverbanden monitort en zicht blijft houden op de risico's. In 2015 wordt er dan ook opnieuw een monitor uitgevoerd.

De bovenschoolse projectgroep Passend Onderwijs heeft in 2014 vooral gesproken over de betekenis van Passend Onderwijs voor de scholen zelf. Kennis hierover is met elkaar gedeeld en op vrijwel alle scholen is beweging te zien in de structuur van hun ondersteuning, in scholing van medewerkers, maar ook in meer planmatig werken via handelingsgericht werken waarbij gebruik wordt gemaakt van digitale leerlingendossiers. De risico-inventarisatie laat wel zien dat de meeste beweging te vinden is in het vmbo. In havo/vwo daarentegen wordt de noodzaak minder gezien. De studiedag van 2014 heeft in het teken gestaan van "anders leren kijken naar leerlingen". Onder het thema "talent in beeld" hebben zo'n 90 deelnemers ervaringen gedeeld en kennis opgedaan.

Fusie Hooghuis en Mondriaan

Om het onderwijsaanbod in Oss te kunnen continueren en te optimaliseren door leerlingen meer uitstroomprofielen aan te bieden is in 2014 na uitvoerig onderzoek en toetsing door de Adviescommissie fusietoets in het onderwijs (CFTO) en een positief besluit van de Staatssecretaris van 31 maart 2014, besloten tot bestuursoverdracht van het Mondriaan College aan Stichting Carmelcollege per 1 januari 2015 en een institutionele fusie van de twee scholen per 1 augustus 2015.

Bestuurlijke schouw t.a.v. onderwijsresultaten

Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs op de scholen, voor de financiële situatie en voor het naleven van wetten en regels. Het bestuur moet zich verantwoorden over de resultaten en daarom spreekt de onderwijsinspectie het bestuur rechtstreeks aan. Om deze verantwoordelijkheid waar te kunnen maken heeft het College van Bestuur tijdig informatie nodig over de stand van zaken van de kwaliteit van het onderwijs en de ontwikkelingen binnen de afdelingen/locaties en scholen. Het verzamelen van de kwantitatieve onderwijsresultaten - de harde gegevens - gebeurt al jaren. In 2014 is aandacht besteed aan het meer stroomlijnen van de aanvoer van deze gegevens.

Sinds het begin van 'Vensters voor Verantwoording' doet de Stichting mee aan het zichtbaar maken van resultaten, waarmee ook horizontale verantwoording plaatsvindt. Daarnaast gebruiken scholen Management Venster om meer gedetailleerd zicht te krijgen over hun resultaten (ten opzichte van andere scholen) en zetten dit gericht in om hun prestaties te verbeteren. Het analyseren van gegevens om de oorzaak van achterblijvende resultaten te onderzoeken krijgt steeds meer aandacht en verdient nog meer aandacht. Systematische kwaliteitszorg waarbij tools als Magnaview, Cum Laude en Vensters voor Verantwoording worden ingezet voor analyses, het leren werken met de methode van datateams en de inzet van LC- en LD-docenten kunnen daarbij nog meer toegevoegde waarde hebben.

Voor het kenbaar en meetbaar maken van de zachte kanten van onze onderwijskwaliteit zal in 2015 een Stichtingsproject worden opgezet, waarin wordt gefocust op thema's die in Koers 2020 centraal staan.

3. Goed werkgeverschap

Bezielde professionaliteit

Dit jaar heeft, in vervolg op het schrijven van het 'Werkkader Identiteit en Waardengericht Leren' (2013), een nadere reflectie op de betekenis en plaats van waardengericht leren binnen onze scholen plaatsgevonden. Er is in 2014 meer in verbinding gezocht naar de betekenis, de plaats en de kansen van waardengericht leren. De zoektocht naar onze wortels, in de vorm van het verstevigen van de relatie met de Orde van Karmelieten", heeft niet alleen draagvlak gevonden binnen de RvT (Commissie Identiteit) en het College van Bestuur, maar ook binnen de Brede Werkgroep Waardengericht Leren en het Convent van Schoolleiders. Het heeft nadrukkelijk aandacht gehad in gesprekken over "Identiteitsbewijs" van Carmel en "Koers 2020". De studiedag waardengericht leren heeft in het teken gestaan van de betekenis van aandacht binnen Karmelspiritualiteit. Tot slot zien we het terug in de samenwerking met het TBI.

Vanuit bovengenoemd werkkader heeft het College van Bestuur in eerste instantie de prioriteit gelegd bij de professionalisering van de docent; die medewerkers binnen Carmel die dagelijks binnen het primaire proces betrokken zijn op leerlingen en hun ontwikkeling. In 2014 wordt de betekenis van waardengericht leren gevonden in het zoeken naar de wijze waarop we de spiritualiteit van Karmel (de wortels van Carmel) kunnen gebruiken om "bezielde professionaliteit" mede vorm te geven. Wanneer gesproken wordt over de professionaliteit in het onderwijs gaat het doorgaans vooral om de opleiding en voortdurende bij- en nascholing van leraren, toegespitst op hun vakinhoudelijke en beroepsgerichte kwaliteit en op de onderwijskundige competentie.

Onderwijs is echter ook vorming – een vorming die niet beperkt blijft tot de leerling, maar dat een vormingsproces is, waarin de hele school, leerlingen en leraren, schoolbestuur en ondersteunend personeel, betrokken zijn. Bezielde professionaliteit is een centraal thema geworden, waarbij vele vragen kunnen worden gesteld, zoals wat verstaan we eronder, welke bijdrage kan Carmel leveren aan scholing op dit punt en in welke relatie staat dit tot onze Karmelwortels.

Met meerdere instanties is gesproken om te kijken hoe met scholing deze kwaliteit verbeterd kan worden. Het College van Bestuur heeft de keuze gemaakt om met het Titus Brandsma Instituut een leergang 'Bezielde professionaliteit' te ontwikkelen. Dit vanwege de kennis over maatschappelijke spiritualiteit en de banden die zij hebben met de Orde van de Karmelieten. Deze leergang heeft als doel docenten meer inzicht te geven in de eigen bezieling, de eigen kijkwijze en persoonlijke bewogenheid; maar ook meer inzicht te geven in de spirituele traditie waaruit de Stichting Carmelcollege voortgekomen is en welke meerwaarde dit biedt voor de eigen professionaliteit in de context van een veranderende maatschappij; meer inzicht te geven in het eigen professionele handelen van alledag en handvatten aan te reiken waarmee het bovengenoemde vormingsproces gestalte kan krijgen.

Carmel is zich ervan bewust dat werken aan bezielde professionaliteit geen eenmalige actie is, maar een voortdurend proces vraagt waarin het goede gesprek een centrale rol speelt: het elkaar bevragen op wat ons drijft, wat ons motiveert om er elke dag voor de leerlingen en collega's te zijn. Dit gesprek moet gefaciliteerd worden door training en feitelijke inrichting in tijd en ruimte. Die ruimte zoeken we in onze scholen. Op de werkvloer in het dagelijks handelen van onze medewerkers.

Gezocht wordt naar de wijze waarop we de verantwoordelijkheid voor dit kernthema van Carmel geborgd willen zien. In 2014 hebben we dit vooral gezocht in de verdere verbreding van de Werkgroep Waardengericht Leren, waar vertegenwoordigers zitten uit alle Carmelscholen. Dit borgen willen we komend jaar nader onderzoeken op het niveau van de scholen zelf. Hierbij zal het Convent van Schoolleiders als eerstverantwoordelijke van de instellingen actief betrokken worden.

Daarnaast is gewerkt aan een communicatieplan, waarbij het thema via de 'infusmethode' breed binnen Carmel onder de aandacht wordt gebracht. Via verschillende communicatiemiddelen en door

verschillende mensen en door de scholen zelf. Dit om breder aandacht, maar vooral ook een breder draagvlak te creëren, meer te communiceren wat we binnen Carmel belangrijk vinden en voor welke waarden we staan.

Eind 2014 ontving de Brede Werkgroep de identiteitsprijs van de VKO. De prijs zien we als een teken dat we, hoe moeizaam het proces soms ook is, toch op de goede weg zijn. Het moedigt ons aan om door te gaan op de ingeslagen weg.

Inherent aan waardengericht leren is een blijvende zoektocht naar de hoofdweg die activiteiten en processen met elkaar verbindt. Die hoofdweg zoeken we de komende jaren in het breed neerzetten van waardengericht leren in de school waar “bezielde professionaliteit” een belangrijk onderdeel van is. Ook activiteiten, pedagogiek, inrichting gebouw en bestuurlijk inrichting zijn hierbij belangrijke uitingsvormen. Op deze wijze kunnen we beter zien of we de goede dingen doen en de goede structuren hebben om bezielde professionaliteit vorm te kunnen geven. In het gedrag van mensen zien we uiteindelijk of we de dingen ook goed hebben gedaan. We zien dat aan het aantal mensen die de leergang straks gaat volgen, die actief is binnen scholen en de Brede Werkgroep Waardengericht Leren. Maar ook of binnen scholen ruimte is gecreëerd voor het goede gesprek, in teamvergaderingen, in commissies identiteit, in de klas, in projecten en de communicatie of anderszins.

Hebben we de doelen die we in Koers 2014 hebben gesteld ook bereikt? Misschien niet helemaal, maar we zijn zeker op de goede weg. Onze missie en kernwaarden zijn steeds vaker onderwerp van gesprek in onze scholen. We zien studiedagen waarin waardengericht leren een belangrijke plek heeft, en ook bezielde professionaliteit. Ook zien we in sommige scholen nieuwe commissies ontstaan waarin waardengericht leren het thema is of de kernwaarden van de school onderwerp van gesprek is. Wie willen we als school zijn? Wat vinden we belangrijk? Hoe doen we dat dan? Tot slot zien we op verschillende beleidsterreinen dat belang wordt gehecht aan de wijze waarop de kernwaarden doorklinken. Bijvoorbeeld in ons nieuwe HR-beleidsplan.

Strategisch HR-beleid

Het College van Bestuur constateert dat er de afgelopen jaren belangrijke stappen zijn gezet in het HR-beleid van Carmel. Gelijktijdig wordt vastgesteld dat verdere stappen noodzakelijk zijn: de context waarin het voortgezet onderwijs opereert verandert immers voortdurend. Strategische samenwerkingsverbanden, vergrijzing en ontgroening, veranderende bekostiging, Passend Onderwijs, talentmaximalisatie, aandacht voor alle leerlingen en professionalisering van docenten maken dat de eisen die aan zowel medewerkers als aan onze organisatie worden gesteld, veranderen. In 2014 is het strategisch HR-beleid van de Stichting opgesteld. Dit beleid is richtinggevend voor de wijze waarop Stichting Carmelcollege de komende jaren op hoofdlijnen omgaat met HR-vraagstukken. Een gezamenlijke HR-visie is geformuleerd. Met het strategisch HR-beleid is eenheid in beleid gecreëerd en wordt het HR-beleid geborgd; op deze manier verbinden we een groot aantal HR-onderwerpen die de afgelopen jaren hun beslag hebben gekregen binnen onze instellingen.

Om de dominante HR-thema's voor de komende jaren te bepalen is op strategisch niveau een interne en externe analyse uitgevoerd. Deze analyses hebben geresulteerd in een HR-agenda voor de komende jaren en vraagt aandacht voor de volgende thema's:

1. Strategische personeelsplanning
2. Professionele ontwikkeling
3. Duurzame inzetbaarheid

Deze dominante thema's zijn voor de verdere uitwerking verdeeld in subthema's. Een herijking van het werkgelegenheidsbeleidsplan staat bovenaan de HR-agenda. Het werkgelegenheidsbeleidsplan is

onlosmakelijk verbonden met strategische personeelsplanning en mobiliteitsbeleid. De verdere uitwerking van deze onderwerpen volgt direct op en loopt deels parallel aan de herziening van het werkgelegenheidsbeleidsplan.

Werkgelegenheidsbeleidsplan

Het vigerende werkgelegenheidsbeleidsplan is van kracht sinds mei 1998 en komt voort uit het destijds genomen besluit om een actief werkgelegenheid te gaan voeren. In 2007 is het werkgelegenheidsbeleidsplan geactualiseerd. Inmiddels is een deel van het werkgelegenheidsbeleidsplan geborgd in ons strategisch HR-beleid. Verder vragen ervaringen en de op ons afkomende externe ontwikkelingen om een bijstelling van het werkgelegenheidsplan.

Het werkgelegenheidsbeleidsplan is een aanvulling op onze CAO VO en vormt een integraal onderdeel van het totale HR-beleid dat Stichting Carmelcollege voert en treedt in werking op het moment dat sprake is van boventalligheid op instellingsniveau. Uit het oogmerk van onderlinge verbondenheid en solidariteit biedt het werkgelegenheidsbeleidsplan de instellingen faciliteiten en middelen om boventalligheid op te lossen. Daar waar er sprake is van boventalligheid vindt Stichting Carmelcollege het belangrijk dat medewerkers duidelijkheid hebben over de rechten en plichten op basis waarvan individuele keuzes over (her)plaatsing en boventalligheid gemaakt worden en hoe voor hen de opvang van de sociale en financiële gevolgen is geregeld. Het werkgelegenheidsbeleidsplan is erop gericht medewerkers zoveel mogelijk van werk naar werk te helpen. Een goed werkgelegenheidsbeleidsplan laat onverlet dat medewerker en werkgever er gezamenlijk voor verantwoordelijk zijn in de fase voorafgaand aan feitelijke organisatieveranderingen, te anticiperen op kansen en mogelijkheden op de interne en externe arbeidsmarkt. De Stichting en instellingen anticiperen op toekomstige externe ontwikkelingen en faciliteren preventieve maatregelen waarmee boventalligheid mogelijk wordt voorkomen of verminderd. Deze maatregelen bestaan in ieder geval uit een periodieke actuele strategische personeelsplanning, mobiliteitsbeleid, loopbaanbeleid en professionalisering voor alle personeelscategorieën en maken integraal deel uit van het strategisch HR-beleid van de Stichting. De medewerker draagt bij aan het vergroten van plaatsingsmogelijkheden en het voorkomen van boventalligheid door – passend bij de eigen situatie – actief en anticiperend op de te verwachten veranderingen in de loopbaan, te werken aan bevordering van de eigen inzetbaarheid binnen en/of buiten de organisatie. De eerste gesprekken over het werkgelegenheidsbeleidsplan met de diverse belanghebbende gremia zijn in 2014 opgestart.

Loopbaanbeleid OOP, OP en MD

Loopbaanbeleid OP

Het loopbaanbeleid OP maakt sinds 2009 deel uit van het HR-beleid van Carmel. De functiemix wordt daarbinnen op een kwalitatieve wijze ingevuld, waarbij inhoudelijke criteria en opleidingseisen Stichtingsbreed zijn vastgelegd. In het convenant Leerkracht zijn in de functiemix verplichte groeipercentages vastgelegd voor de LC en LD-formatie in 2014 ten opzichte van de verhouding tussen LB-, LC- en LD-functies in 2008. Deze groeipercentages waren voor alle instellingen hetzelfde. Na signalen dat in de toekomst een tekort kon ontstaan bij individuele scholen heeft het ministerie van OCW samen met de VO-raad en de vakcentrales in het voorjaar van 2014 een rekentool ontwikkeld, die inzicht geeft in welk functiemixpercentage haalbaar is gegeven de huidige personele samenstelling en het toegekende functiemixbudget. Als de vastgestelde groeipercentages niet gehaald kunnen worden doordat het budget niet toereikend is, kunnen maatwerkafspraken worden gemaakt met of de vakbonden of de eigen MR. Vijf instellingen (Pius X, Canisius, Carmelcollege Gouda, Twents Carmel College en Bonhoeffer College) hebben maatwerkafspraken met de eigen MR vastgelegd en op tijd met het ministerie gecommuniceerd. Door toepassing van het entreerecht per 1 augustus 2014 heeft een verdere verschuiving van LC naar LD plaatsgevonden. Conform cao-afspraken hebben instellingen tot 1 oktober 2015 de tijd om met terugwerkende kracht de functiemix per oktober 2014 te realiseren.

Zowel het LC- als het LD-percentage liggen eind december 2014 nog een fractie onder het streefpercentage van 1 oktober 2014; bij LC 0,3% en bij LD 1,7%. Deze groei wordt beleidsrijk ingevuld, door vacatures open te stellen.

Loopbaanbeleid OOP

Het loopbaanbeleid OOP is op 1 augustus 2014 van kracht. Door middel van een portfoliotraject krijgen alle goed functionerende medewerkers met een C-functie, die voldoen aan een aantal criteria, de mogelijkheid om door te groeien naar een B-functie van dezelfde functiefamilie. Voor benoeming in een A-functie en voor door groei naar een andere functiefamilie geldt volumebeleid en dient er sprake te zijn van een vacature.

Instellingen hebben de eerste helft van 2014 voorbereidingen getroffen om het loopbaanbeleid OOP te kunnen implementeren. Communicatie over loopbaanmogelijkheden en de eerste loopbaangesprekken zijn gaande. Een implementatiecommissie op Stichtingsniveau monitort dit proces. Om zowel een medewerker als een leidinggevende houvast te geven bij het beoordelen van de competenties is het van belang vast te leggen welke competenties voor de C-functie gelden en welke erbij komen voor de B-functie (en welke voor de A-functie extra zijn). Op veel instellingen moest deze slag nog worden gemaakt. In samenspraak met leidinggevend OOP zijn door de implementatiecommissie competentieprofielen OOP opgesteld, die nu het besluitvormingsproces zijn ingeleid. Carmel is van plan de competentieprofielen als richtlijn te hanteren, waarbij de instellingen de profielen naar behoefte kunnen aanpassen aan de eigen situatie, in nader overleg met en na instemming van de eigen (P)MR. Daarnaast heeft de implementatiecommissie ten behoeve van het uitwisselen van ervaringen in december een werkbijeenkomst voor leidinggevend georganiseerd.

Met de invoering van het loopbaanbeleid OOP is de drieluik voor loopbaanbeleid compleet.

Management Development

Het MD-beleid van Stichting Carmelcollege richt zich op het bieden van kansen, het ontwikkelen van talent en het bevorderen van professionaliteit.

De Stichting Carmelcollege stelt eisen aan de professionaliteit van haar leidinggevend. Dit komt onder andere tot uitdrukking in de eisen ten aanzien van het opleidingsniveau:

alle leidinggevende in de derde managementlaag professionaliseren zich op het niveau van een professionele master op het gebied van leidinggeven (bijvoorbeeld "master of educational leadership").

Alle leidinggevend in de eerste en tweede managementlaag professionaliseren zich op het niveau van een wetenschappelijke master op het gebied van leidinggeven.

Stichting Carmelcollege stimuleert dit door financieel bij te dragen alsook in tijd en begeleiding. Tevens wordt een eigen aanbod gecreëerd. Met eigen programma's (naast het reguliere aanbod) wil de Stichting bijdragen aan het stimuleren van de gewenste professionalisering alsook aan de gemeenschappelijkheid, de kernwaarden en specifieke stichtingsdoelen binnen de decentraal georganiseerde Stichting; we leren en ontwikkelen van en met elkaar.

In 2014 zijn bestuur, eindverantwoordelijkheid schoolleiders en managementteam bestuursbureau gestart met een gezamenlijk traject dat in co-creatie is ontwikkeld met AOG School of Management. Dit traject omvat leiderschapsconferenties die gericht zijn op brede en actuele kennis op het gebied van bestuur en professionele organisaties in het algemeen en educational governance in het bijzonder.

Voor de tweede managementlaag is een dergelijk traject in ontwikkeling.

Veel locatie-/sectordirecteuren en teamleiders hebben ook in 2014 op eigen initiatief een wetenschappelijke respectievelijk professionele master gevolgd op het gebied van leidinggeven.

Voor docenten die belangstelling en potentie hebben om door te groeien naar een leidinggevende functie, bestaat sinds 2011 de mogelijkheid om een startbekwaamheidstraject te doorlopen. Indien men dit traject met goed gevolg afrondt, wordt men startbekwaam geacht als teamleider binnen Stichting Carmelcollege. De

Stichting investeert hiermee in ontwikkeling in het algemeen (een aantal deelnemers kiest uiteindelijk niet voor een leidinggevende functie maar draagt wel bij aan overstijgende werkzaamheden) alsook in het herkennen en ontwikkelen van talent. Binnen dit traject worden Carmelleidinggevenden ingezet als coach of projectleider.

Sinds 2011 hebben 65 deelnemers het traject gevolgd waarvan er 52 het traject volledig hebben afgerond. In 2014 zijn 16 deelnemers gestart en 14 deelnemers hebben het traject afgerond. Inmiddels hebben, voor zover te monitoren, minstens 14 deelnemers een functie in het middenmanagement. Anderen hebben een taak en verantwoordelijkheid gevonden in projectleiderschap. Een vierde tranche zal in januari 2015 van start gaan. Het College van Bestuur constateert dat professionalisering bij schoolleiders nadrukkelijk op de agenda komt.

4. Goed besturen

Op weg naar Koers 2020

In 2014 heeft het bestuur samen met de schoolleiders en de leiding van het bestuursbureau gewerkt aan de doorontwikkeling van het strategisch koersdocument op Stichtingsniveau met als horizon 2020. Dat jaartal is slechts van relatief belang en geeft meer de noodzaak aan van het met enige regelmaat herijken van de relevante interne en externe ontwikkelingen dan dat we beogen de werkelijkheid van die toekomst te beschrijven. De brugklasleerlingen die in augustus 2015 vol vertrouwen aan hun onderwijsloopbaan bij één van onze scholen beginnen, gaan tussen 2025 en 2030 aan de slag op de arbeidsmarkt. We weten nu al dat er dan vele beroepen zullen zijn die nu nog niet bestaan.

Wij zien het als onze opdracht om onze leerlingen maximaal voor te bereiden op hun toekomstige plek in de samenleving. Het gaat dan om “heel de mens”: “hoofd, hart en handen”; om een brede persoonlijke ontwikkeling van elke leerling, om socialisatie en om kwalificatie.

Om die opdracht waar te maken stellen wij ons met grote regelmaat de vraag wat onze leerlingen in de toekomst nodig hebben om succesvol invulling te geven aan hun leven en wat ons onderwijs moet bieden om ze daarvoor maximaal toe te rusten. Daarover hebben wij de afgelopen periode met alle geledingen binnen onze stichting, met onze stakeholders en natuurlijk ook met onze leerlingen gesproken. Deze gesprekken hebben geleid tot Koers 2020.

Onderdeel van de discussie was een gezamenlijke analyse van waar we als Stichting voor willen staan en waar onze krachten en ontwikkelpunten zitten. Het hoofdstuk missie en waarden van dit bestuursverslag is in belangrijke mate gebaseerd op de uitkomsten van die gesprekken.

Belangrijk winstpunt ten opzichte van het verleden is dat we erin geslaagd zijn een gemeenschappelijk standpunt te formuleren ten aanzien van de brede kwaliteit van onderwijs. In samenhang met elkaar zijn dat de volgende bouwstenen:

- ons onderwijs is in de ogen van de inspectie altijd minimaal voldoende;
- we vinden de drie kernfuncties (kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming) van onderwijs even belangrijk;
- de 21^e eeuwse vaardigheden dienen goed ingebed te zijn in het reguliere curriculum;
- onze schoolorganisatie moet meer ruimte bieden om binnen de context van de school echt recht te doen aan verschillen tussen leerlingen opdat zij waar noodzakelijk of wenselijk kunnen versnellen, verdiepen, verbreden of remediëren.

Om deze brede kwaliteit inzichtelijk te maken en er verantwoording over af te kunnen leggen, dient het kwaliteitszorgsysteem op Stichtingsniveau doorontwikkeld te worden om ook de zachte kanten van kwaliteit goed in beeld te kunnen brengen. Een projectgroep komt in 2015 hiertoe met voorstellen.

Formele afronding van de besluitvorming met onder meer interne en externe feedbackrondes, medezeggenschapstraject en goedkeuring door de Raad van Toezicht vindt plaats in juni 2015. Intussen worden op schoolniveau voorstellen geformuleerd om Koers 2020 in de eigen context concreet betekenis te geven en in het voorjaar 2015 met het bestuur besproken.

Code “Goed Onderwijsbestuur VO”

Onze Stichting is lid van de VO-raad en onderschrijft en geeft uitvoering aan de code “Goed Onderwijsbestuur in het Voortgezet Onderwijs”, zoals vastgesteld door de VO-raad op 27 mei 2008 en herzien met ingang van 1 augustus 2011. Deze code bevat bindende afspraken voor leden van de VO-raad op het gebied van integriteit, verantwoording en toezicht.

Stichting Carmelcollege werkt conform de Code Goed Bestuur. Relevante bepalingen met betrekking tot integriteit zijn statutair verankerd. De specifieke integriteitscode op dit gebied wordt in 2015 vastgesteld.

Afhandeling klachten

(Ex)-leerlingen, ouders/voogden/verzorgers van een minderjarige (ex)-leerlingen, personeelsleden, vrijwilligers die werkzaamheden verrichten voor een van de scholen van de Stichting Carmelcollege, 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 de Klachtenregeling van Stichting Carmelcollege is vastgelegd hoe Carmel omgaat met klachten. De regeling ligt ter inzage op het schoolsecretariaat. Ook kan via het Schoolsecretariaat een exemplaar worden opgevraagd.

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

Drie klachten hebben geleid tot een hoorzitting in 2013, maar de adviezen daarvan zijn bij het College van Bestuur

binnengekomen in het kalenderjaar 2014:

- Klacht over plaatsing havo: ongegrond (advies uitgebracht 2014)
- Klacht over begeleiding zorgleerling: gegrond (advies uitgebracht 2014)
- Klacht over begeleiding en doubleren: deels gegrond (advies uitgebracht 2014)

Zes klachten hebben in 2014 geleid tot een hoorzitting en advies aan het College van Bestuur in 2014:

- Klacht over onthouding van een herkansing: ongegrond
- Klacht over onzorgvuldige AMK melding en onzorgvuldige klachtafhandeling: ongegrond
- Klacht over niet houden aan procedure bij mondeling schoolexamen Nederlands: gegrond
- Klacht over niet houden aan procedure bij mondeling schoolexamen Nederlands: gegrond
- Klacht over weigering van het verstrekken kopie CSE door school: ongegrond
- Klacht over inname leen-iPad na schooltijd: deels gegrond

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

Governance

Het interne toezicht heeft aan kwaliteit en intensiteit gewonnen door de introductie van, naast de reeds bestaande commissie Personele zaken en de Auditcommissie, een commissie Identiteit en een commissie Kwaliteit Onderwijs en Leraren. Zorgvuldige agendering en inhoudelijke gesprekken met vertegenwoordigers vanuit de schoolleidingen en het bureau vergroten de zichtbaarheid van de Raad van Toezicht en leveren de Raad waardevolle informatie op. Ook de twee werkbezoeken aan scholen door de Raad en de structurele contacten tussen de voorzitter van de Raad en het (bestuur van) het convent van schoolleiders en de GMR versterken de horizontale dialoog ten behoeve van het verticale toezicht.

De verhoudingen tussen College van Bestuur, Raad van Toezicht, Convent van Schoolleiders en de GMR zijn open en constructief, waarbij ieder gremium vanuit eigen rol en verantwoordelijkheid bijdraagt aan

versterking van het beleid en de kwaliteit van primaire en secundaire processen. De GMR neemt een proactieve houding aan en stelt jaarlijks een activiteitenplan en een jaarverslag op, hetgeen door het College zeer wordt gewaardeerd.

De besturingsfilosofie van resultaatverantwoordelijk management uitgaande van het subsidiariteitsbeginsel geeft de noodzakelijke en gewenste ruimte om op lokaal niveau de juiste beslissingen te kunnen nemen, verantwoordelijkheid te dragen en verantwoording af te dragen. De halfjaarlijkse verantwoordingsgesprekken van schoolleiding en College van Bestuur zorgen in de meeste gevallen voor voldoende bestuurlijke nabijheid. Daar waar de situatie er om vraagt, bijvoorbeeld als de kwaliteit van het onderwijs of de secundaire processen om extra aandacht vragen, worden toon en intensiteit van de gesprekken aangepast.

Managementgesprekken

Twee keer per jaar gaat het College van Bestuur in gesprek met de managementteams van de instellingen. De schoolleiding legt dan verantwoording af over de resultaten van de instelling, waaronder de kwaliteit van het onderwijs. De agenda wordt in overleg tussen College en schoolleiding bepaald. De dan voorliggende rapportage (begroting, kwartaalrapportage, formatieplanning en jaarrekening) bereidt de schoolleiding met ondersteuning van het bestuursbureau voor. Bij het Bonhoeffer College, Maartenscollege, Het Hooghuis en Carmelcollege Gouda bestond er aanleiding tot het houden van extra gesprekken over de kwaliteit van onderwijs en/of de financiën.

Als er in november aanleiding is omdat de kwaliteit van het onderwijs op een locatie onderuit dreigt te gaan, dan maakt de locatie een verbeterplan. De schoolleider meldt het College van Bestuur wanneer dit gaande is. Wanneer de betreffende locatie voor het tweede jaar negatief scoort dan meldt de schoolleider dat in november en wordt in februari een extra managementgesprek gepland, waarin de schoolleider het verbeterplan met het College bespreekt.

Het doel van deze aanpak is dat het College van Bestuur goed zicht heeft op de kwaliteit van haar scholen. In het gesprek van het College van Bestuur met de Inspectie in maart, kan het College van Bestuur aan de Inspectie uitleggen waar onderwijssoorten in de “gevaarzone” zitten en wat er wordt gedaan om het tij te keren.

5. Secundaire processen

Algemeen

Kwalitatief goede gebouwen zijn een belangrijke randvoorwaarde voor het geven van goed onderwijs en voor het behoud van onze lokale posities. Carmel streeft naar kwalitatief hoogwaardige huisvesting passend bij een modern, dynamisch en innovatief onderwijsconcept waarbij veilige, gezonde en prettige leer- c.q. werkomstandigheden vanzelfsprekend zijn. Hierbij maken we een bedrijfsmatige afweging tussen kosten en kwaliteit in relatie tot de opbrengsten waarbij duurzaamheid en toekomstbestendigheid in zowel functioneel als technisch opzicht voorop staan.

Hedendaagse inzichten in het vastgoedmanagement zijn vooral gericht op de analyse van de levensduurkosten en beheersing van de risico's. Aanpassingen van gebouwen gaan veelal gepaard met hoge investeringen en het is van groot belang dat ook op de langere termijn de huisvestingslasten betaalbaar blijven. Wij hanteren voor een goede investeringsanalyse een rekenmodel dat aansluit op de meerjarenbegrotingssystematiek van Carmel. Gevolgen voor de instelling en de bovenschoolse fondsen en zijn hiermee inzichtelijk en hiermee worden de exploitatierisico's sterk gereduceerd.

Doordecentralisatie

Op het gebied van onderwijshuisvesting zijn er grote veranderingen op komst in 2015. Het budget van gemeenten wordt de komende jaren flink gekort. Het kabinet wil, conform regeerakkoord, met ingang van 2015 € 256 miljoen uit het Gemeentefonds nemen. Aanleiding hiervoor is de veronderstelde onderbesteding van gemeenten voor onderwijshuisvesting (motie van Kamerlid Haersma-Buma). Het kabinet voegt dit geld toe aan de lumpsum van het funderend onderwijs (primair en voortgezet onderwijs). Concreet betekent dit voor het VO een bedrag van € 114 per leerling met ingang van 1 januari per jaar dat toegevoegd wordt aan de lumpsumbekostiging. Gemeenten ontvangen een bedrag van circa € 414 per leerling per jaar.

Met deze ontwikkeling wordt het dilemma rondom gebouwinvesteringen door gemeenten en schoolbesturen alleen maar groter. Gedeelde verantwoordelijkheid ten aanzien van onderwijsvoorzieningen door zowel de gemeente als het bevoegd gezag leidt in toenemende mate tot belangentegenstellingen. Niet gedefinieerde kwaliteitskaders, een oneindige technische instandhoudingsplicht door schoolbesturen, toenemende eisen ten aanzien van bijvoorbeeld asbest, brandveiligheid en ventilatie stelt Carmel voor vele (financiële) dilemma's. Gemeenten daarentegen hebben steeds meer moeite om de kapitaalslasten van eerder gedane investeringen te dragen en hebben, zeker in een context van dalende leerlingaantallen, minder investeringsruimte voor nieuwe initiatieven.

Het ontwikkelen van gezamenlijke verantwoordelijkheid en het bundelen van geldstromen van zowel vervangende nieuwbouw als technische instandhouding is essentieel voor ontwikkelen en behoud van adequate huisvesting. In 2014 is een beleidslijn ontwikkeld ten aanzien van doordecentralisatie dat medio 2015 ter finale besluitvorming wordt voorgelegd. Afwegingen rondom doordecentralisatie blijft lokaal maatwerk waarbij naast de financiële vergoeding vooral gekeken dient te worden naar de voorwaarden en het veranderende risicoprofiel ten aanzien van leerlingaantallen, rest- en boekwaarde.

Gebouwinvesteringen

In 2014 hebben de (voorbereidingen op) gebouwinvesteringen een recordhoogte bereikt. In Raalte is daadwerkelijk begonnen aan de uitvoering van nieuwbouw van de sectie havo vwo van Carmel College Salland en in Lichtenvoorde is de inpassing van de Hamalandschool (speciaal onderwijs) bij s.g. Marianum in uitvoering gegaan. Ook is gestart met de uitvoering van de eerste tranche van 8 projecten in het kader van het verduurzaamen van onze gebouwen. Door beperking van liquiditeit c.q. financieringsmogelijkheden is de fasering voor de overige locaties heroverwogen en waar mogelijk getemporeerd.

Hoewel er (nog) geen saneringsplicht is voor asbest risicoklasse 3 wordt al het nu nog aanwezige asbest van deze klasse preventief verwijderd dan wel opgenomen in een asbestbeheersplan. De kosten zijn geraamd op € 1,7 miljoen; de werkzaamheden worden in de periode 2014 - 2017 uitgevoerd.

Eind 2014 is de laatste hand gelegd aan het definitief ontwerp van de nieuwbouw vmbo De Spindel, havo vwo Twickelcollege en revitalisering van het Twickelcollege Borne van Scholengroep Carmel Hengelo. Ook bij het Marianum in Groenlo en de locatie Bruggertstraat van het Bonhoeffer College is het ontwerpproces van het revitaliseringsplan afgerond. Bij het Augustinianum zijn de ruimtelijke ordeningsprocedures met positief resultaat doorlopen en is de aanbesteding van de nieuwbouw opgestart. In Haren zijn de onderhandelingen met de gemeente in een vergevorderd stadium voor vernieuwbouw van het Maartenscollege. Tot slot heeft ook het bestuursbureau in 2014 een metamorfose ondergaan en is het functioneel aangepast aan de eisen van deze tijd.

Programmamanagement Bouw

In 2014 is door het College van Bestuur een kaderbesluit genomen over de wijze waarop het bouwproces binnen Carmel wordt vormgegeven. Op basis van het bestuurs- en schoolleiderstatuut en bijbehorende mandateringsregeling is het bouwproces volgens de te doen gebruikelijke bouwfaserings vastgelegd in duidelijke processchema's. De integrale beheersing van het huisvestingsproces en de hieruit voortvloeiende (bouw)projecten, is hierbij de primaire doelstelling. Bestuurlijke (eind)verantwoordelijkheid van gebouwinvesteringen is geborgd door het goedkeuren van een zogenaamde startnotitie waarin alle beheersspecten (Geld, Organisatie, Tijd, Informatie en Kwaliteit) en een risicoanalyse van het betreffende project zijn opgenomen. Alle relevante documenten (kwaliteitseisen, contractvoorwaarden en rapportagevormen e.d.) zijn opgenomen in het Handboek Huisvesting dat digitaal via Intranet ontsloten is en onderdeel uitmaakt van het Programmamanagement Bouw. In 2015 zal de aansluiting tussen het bouwproces en het facility management verder worden ontwikkeld.

Integrale gebouwveiligheid

Wijzigingen en aanscherping van vigerende wet- en regelgeving betreffende onderwijsvoorzieningen leggen een steeds zwaardere druk op investeringen in gebouwen van Carmel. Met name eisen in het nieuwe bouwbesluit ten aanzien van ventilatie, brandveiligheid en energieprestatie en een strakker handhavingsregime van toezichthoudende instanties leiden in toenemende mate tot (onverwacht) hogere kosten. Ook aanscherping van Arbo & Milieu-eisen (Arbidsomstandighedenbesluit, Asbestbesluit, Waterleidingbesluit, Liftbesluit) dwingen Carmel aanvullende maatregelen te nemen. Voor externe deskundigen is het al een uitdaging is om alle gevolgen van wijzigende wet- en regelgeving te onderkennen, te doorgronden en toe te passen, laat staan voor het bevoegd gezag van een school. Carmel is als juridisch eigenaar echter wel verantwoordelijk voor de integrale veiligheid en heeft een aantoonverplichting aan toezichthoudende instanties. In 2014 is gestart met een verkenning naar de mogelijkheden om een integraal veiligheidsbeheersysteem te implementeren waarin verplichtingen ten aanzien van brandveiligheid, asbest, legionella, stookinstallaties, liften en elektrische installatie en apparatuur zijn opgenomen. De uitkomst hiervan en een indicatie van de financiële gevolgen voor het treffen van additionele veiligheidsmaatregelen wordt medio 2015 ter besluitvorming voorgelegd.

Inkoop

Op het doorontwikkelen van de inkoopfunctie is Stichtingsbreed geen noemenswaardige vooruitgang behaald door verloop van het personeel. In 2014 is de inkoopfunctie bij het bestuursbureau opnieuw bezet. In 2014 zijn slechts enkele kleine aanbestedingen geweest; voor 2015 verwachten we aanbestedingen op o.a. het gebied van ICT en huisvesting.

Bij de jaarafsluiting van 2014 is gebleken dat bij 3 leveranciers geen Europese aanbesteding heeft plaatsgevonden waar dat wel had gemoeten. Het totaalbedrag dat hiermee gepaard ging is € 1.161.000 exclusief BTW. Inmiddels zijn diverse maatregelen in voorbereiding die verbetering op naleving van deze complexe regelgeving moeten waarborgen.

Uniformering Carmel ICT-infrastructuur

Door te werken aan één uniforme ICT-infrastructuur bespaart Carmel kosten en ontstaat er financiële ruimte voor investeringen in onderwijs en ICT. In 2014 is voortgang gemaakt met het voorbereiden van een uniforme ICT-infrastructuur voor de Stichting. Atos is geselecteerd om de externe projectleiding te verzorgen en de interne projectleiding wordt ingevuld door een lid van de Centrale Directie van Het Hooghuis. In de Overlegvergadering van schoolleiders en College van Bestuur van juni 2014 is een 'go' gegeven aan het project en is afgesproken het via een zogenaamde plateauplanning aan te pakken. Vanuit schoolleidingen, bestuursbureau, het CvB en projectleiding is een stuurgroep gevormd. Periodiek zijn voortgangsrapportages opgemaakt, ook is de GMR geïnformeerd. Na deze voorbereidingen kan in 2015 de formele besluitvorming worden afgerond en de implementatie starten. Dit houdt in dat eerst Office 365 wordt uitgerold naar leerlingen en medewerkers (plateau 1), daarna wordt de centrale ICT-organisatie gevormd (plateau 2).

6. Toekomstige ontwikkelingen

In 2014 is met betrokken gremia “Koers 2020” opgesteld. In 2015 wordt een start gemaakt met de realisatie van deze koers. Zo is aan alle schoolleiders gevraagd op welke wijze invulling wordt gegeven aan Koers 2020. En wordt in een werkgroep Onderwijs en ICT verkend op welke wijze met ICT gedifferentieerd kan worden tussen leerlingen. De strategische doelstellingen uit Koers 2020 zullen bepalend zijn voor de agenda van diverse interne overleggen. Om uiteindelijk het resultaat van onze inspanningen te meten wordt invulling gegeven aan het op zijn minst kenbaar maken van de zachte kwaliteit van onderwijs, naast de harde inspectiecriteria en die onderdeel te laten zijn van ons kwaliteitszorgsysteem.

Het aantal leerlingen zal de eerstkomende jaren stabiel blijven. Op wat langere termijn wordt, vanuit demografische ontwikkelingen, een aanzienlijke daling van het leerlingenaantal verwacht, te weten een daling van circa 15% in het tijdvak 2014-2030, hetgeen hoger is dan de landelijke daling van circa 11%. De personeelsformatie wordt, in het licht van de leerlingdaling op langere termijn, de komende jaren met ca 75 fte (ca. 2% van de totale formatie-omvang) verlaagd. Het investeringsniveau zal de komende jaren hoog zijn, omdat duurzame en kwalitatieve huisvesting onderdeel is van de kwaliteit die we onze leerlingen willen leveren. Het exploitatieresultaat zal zich de komende jaren rond het nulpunt bewegen; voor de jaren 2015 tot en met 2018 wordt in totaal een positief exploitatieresultaat van € 1,3 miljoen verwacht.

7. Financiën

Onze werkwijze

Financieel beleid

Stichting Carmelcollege kent een geformaliseerd financieel beleid, waarin de uitgangspunten en de kaders rondom financiële sturing en beheersing zijn vastgelegd. Bij de uitvoering ervan is een centrale rol weggelegd voor de onderwijskundige visie en doelstellingen; het financiële beleid is ondersteunend daaraan. Ons financiële beleid is erop gericht om, rekening houdend met de risico's van de specifieke instellingen, het eigen vermogen maximaal in te zetten voor het onderwijsproces.

Uitgangspunt bij het financieel beleid is de resultaatverantwoordelijkheid van de schoolleidingen en van het management van het bestuursbureau. Elke Carmelinstelling is een Brin bekostigingseenheid en beschikt zo over de middelen uit lumpsum die nodig zijn voor het onderwijs en de daaraan ondersteunende processen. De instellingen worden financieel én administratief als zelfstandige onderwijsinstellingen gezien, met een eigen balans en resultatenrekening. Elke schoolleiding legt over de besteding van middelen via een eigen jaarrekening verantwoording af aan het College van Bestuur. Het eigen vermogen van de instelling mag uitsluitend met instemming van het College van Bestuur worden aangewend. Er is geen sprake van het opvangen van tekorten van de ene instelling ten laste van het eigen vermogen van een andere instelling dan wel ten laste van bovenschoolse eigen vermogen, behoudens in het geval van specifiek door het College van Bestuur toegekende solidariteitsbijdragen.

De instellingen dragen een deel van de OCW-baten af voor de financiering van een aantal bovenschoolse fondsen en voorzieningen. Via deze fondsen worden diverse risico's en verantwoordelijkheden voor de instellingen bovenschoolse gefinancierd, alsmede de kosten van het bestuurlijke apparaat en het bestuursbureau. Sinds 2008 bestaat daarnaast binnen het financieel beleid van de Stichting in uitzonderlijke gevallen de mogelijkheid tot het vanuit de bovenschoolse fondsen verstrekken van solidariteitsbijdragen aan individuele Carmel-instellingen, 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.

Fondsenstructuur

In 2014 is een start gemaakt met het omvormen van de bovenschoolse fondsen van de Stichting. De uitgangspunten voor een nieuwe fondsenstructuur zijn bepaald na een intern debat over de doelen van interne fondsen, zoals het ziektevervangingsfonds. De bovenschoolse personele fondsen zullen grotendeels worden overgedragen aan de instellingen, daar liggen immers ook de beïnvloedingsmogelijkheden op de personele kosten. Het afdrachtspercentage van de instellingen aan de bovenschoolse fondsen zal daardoor afnemen. Er zal een aantal centrale budgetten gevormd worden voor de bekostiging van de gezamenlijke ambities en de solidariteit. In de begroting 2016 worden deze wijzigingen verwerkt.

Kwaliteit en ontwikkeling van het eigen vermogen

Na verwerking van het exploitatieresultaat over 2014 ad € -1.382.000 bedraagt het geconsolideerde eigen vermogen van de Stichting ultimo 2014 € 99.185.000.

Vanuit het risicomanagementproject is bepaald dat de minimale omvang van het eigen vermogen € 30 miljoen dient te bedragen. Voor de jaren 2015-2018 wordt rekening gehouden met begrote exploitatieresultaten ad € 1.330.000.

Na verwerking van deze exploitatieresultaten bedraagt het eigen vermogen na aftrek van het risicodragendkapitaal circa € 70,5 miljoen (€ 99,2 miljoen + € 1,3 miljoen – € 30 miljoen).

Het eigen vermogen in de balans kan de indruk wekken dat Stichting Carmelcollege een rijke instelling is, hetgeen in absolute zin ook zo is. Eigen Vermogen ontstaat door eigen kapitaalbreng en de saldi van de in het verleden behaalde exploitatieresultaten. De Stichting verkeert in een goede positie. De in het verleden behaalde exploitatieresultaten zijn echter niet 'ongebruikt' op de plank blijven liggen in de vorm van beleggingen of banktegoeden; de Stichting heeft haar middelen in de achterliggende jaren maximaal besteed aan de kwaliteit van het onderwijs. Dit resulteert onder andere in een hoge balanspost 'materiële vaste activa', hetgeen betekent dat er veel in duurzaam bruikbare goederen is geïnvesteerd, te weten goede huisvesting, ICT en inventarissen. Ook vertaalt dit hoge investeringsniveau zich in een relatief lage liquiditeit; ultimo 2014 beschikt de instelling over € 20,4 miljoen aan liquide middelen.

Het in het verleden opgebouwde eigen vermogen is, zoals hierboven is aangegeven, vrijwel volledig ingezet voor de financiering van de verrichte investeringen. Ook de komende jaren zijn de investeringsambities hoog. De meerjarenbegroting geeft aan dat in de jaren 2015 t/m 2018 totaal circa € 110,1 miljoen (inclusief € 20,8 miljoen voorfinanciering) zal worden geïnvesteerd in materiële vaste activa. Hiervoor zal de stichting externe financiering moeten gaan aantrekken. Daarmee zal voor de Stichting een nieuw tijdperk worden ingeluid; een tijdperk waarbij investeringen niet meer volledig uit eigen middelen kunnen worden gefinancierd. De komende jaren zal dus op de balans het vreemd vermogen toenemen, waardoor de solvabiliteit van de stichting zal dalen.

Dat hoeft geen belemmering te vormen voor onze toekomstige bedrijfsvoering; de al genoemde gezonde balanspositie en de meerjarig sluitende exploitatie maken het mogelijk om op verantwoorde wijze de kapitaalmarkt te betreden. 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. Bestedingen die een meerjarig beslag leggen op toekomstige inkomsten zullen in dat kader op verantwoorde wijze moeten worden gekozen en er zal mogelijk meer prioriteitstelling moeten worden aangebracht in onze toekomstige investeringskeuzes. Daarbij zal te allen tijde de kwaliteit van ons onderwijs een centrale rol blijven houden.

Investerings in onze huisvesting zullen daarbij steeds in nauw overleg met de betrokken gemeenten plaats dienen te vinden, gegeven de aan hen toegekende wettelijke zorgplicht inzake adequate huisvesting voor instellingen in het Voortgezet Onderwijs. Hoewel via de zogenaamde doordecentralisatie gemeenten de mogelijkheid hebben om met onderwijsinstellingen overeen te komen dat de uitvoering en de financiering van deze zorgplicht wordt overgedragen aan het bevoegd gezag van de scholen, blijven gemeenten de eindverantwoordelijkheid in deze dragen. Er dient dan ook voorkomen te worden dat gemeenten, in de huidige tijd van krapte, deze 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.

Beleid ontslaguitkeringen

Ten aanzien van ontslaguitkeringen wordt een beleid gevoerd waarbij alleen in uitzonderlijke gevallen een uitkering wordt verstrekt, die gemaximeerd is tot de kantonrechtersformule, 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. Daarnaast wordt het wettelijke maximum van één jaarsalaris tot ten hoogste € 75.000 in acht genomen. In 2014 is aan 18 medewerkers in het kader van beëindigingsovereenkomsten een ontslaguitkering verstrekt (€ 294.076,27); hiervan hadden 4 uitkeringen (€ 47.865) betrekking op het Carmelcollege Gouda, dat zich, als gevolg van meerjarige leerlingendaling genoodzaakt ziet een structurele inkrimping van het personeelsbestand door te voeren.

Verbeterde beheersing formatie en personele kosten

In 2014 is resultaat geboekt met het beheersen van de formatie en de personele kosten, ruim 80% van de totale kosten. Maandelijks worden voor alle leidinggevenden formatiebewakingsoverzichten gemaakt, zowel in fte als in euro's. De instellingen analyseren en verklaren met behulp van de afdeling Formatie & Financiën van het bestuursbureau de verschillen. Alle betrokkenen gebruiken dezelfde informatie, die via de ICT-toepassing UltimView beschikbaar wordt gesteld. Juist bij de start van het nieuwe schooljaar bestaat het risico op ongedekte nieuwe personele inhuur. Dit risico heeft zicht in 2014 niet voorgedaan door een strakke interne werkwijze met ons interne "document 0" en "document 1". In die documenten worden actuele leerlingaantallen vertaald naar formatie en financiën, zodat dat bij aanvang van het schooljaar precies inzichtelijk is.

Leerlingprognoses en scenarioplanning

De leerlingprognoses zijn in 2014 verbeterd. Als uitgangspunt is de standaard DUO prognose gehanteerd en die is verrijkt met 'lokale' kennis. De standaard werkwijze is in een afspraak vastgelegd. Doorkijk van de leerlingprognose op lange termijn leverde het inzicht op dat het aantal leerlingen op termijn aanmerkelijk zal teruglopen en dat dat van locatie tot locatie sterk verschilt. Voor krimp is in 2014 landelijk beleid ontwikkeld, samenwerking tussen scholen om het onderwijsaanbod op peil te houden wordt aangemoedigd. Om voorbereid te zijn op de krimp wordt per instelling binnen Carmel verkend hoe om te gaan met de terugloop van het aantal leerlingen. Het maken van een strategische personeelsplanning is daar onderdeel van. Dit krijgt de vorm van scenario's en in 2014 is de eerste aanzet daartoe in de begroting 2015 gegeven.

Treasury

Stichting Carmelcollege voert treasurybeleid op grond van een treasurystatuut dat voldoet aan de voorschriften van het Ministerie van OCW inzake beleggen en belenen. De doelstelling van treasurybeleid is het uitsluiten dan wel het minimaliseren van het debiteurenrisico, het renterisico en het interne liquiditeitsrisico. Onze Stichting kent een Treasurycommissie die het College van Bestuur maandelijks adviseert. Centraal daarbij staan de (meerjarige) liquiditeitsplanning en het daadwerkelijke liquiditeitsverloop.

Het beheer van liquide middelen en beleggingen geschiedt op Stichtingsniveau. De individuele instellingen hebben daardoor ieder een eigen 'aandeel' in de gezamenlijke liquide middelen, die 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 vloeien terug naar die instellingen die een positief saldo in hun rekening-courantpositie kennen. De liquiditeitspositie van onze stichting was in 2014 nog steeds zodanig dat geen vreemd vermogen behoefde te worden aangetrokken.

De stichting heeft in het verslagjaar geen beleggingen aangehouden, anders dan de al in 2008 tot nihil afgewaardeerde belegging in het gefailleerde Lehman Brothers. Daarnaast is in 2012 aan een verbonden partij een langlopende lening verstrekt in het kader van gezamenlijke projecten voor de huisvesting van onze leerlingen. Ultimo 2014 bedraagt deze lening € 230.000 en kent een resterende looptijd van 8 jaar. Deze lening is verstrekt tegen hypothecaire zekerheid.

De stichting heeft op balansdatum één langlopende lening opgenomen; dit betreft een lening bij de BNG-bank, op balansdatum groot € 1.440.000, ter financiering van de inrichting van de locatie Wethouder Beversstraat te Enschede (voorheen Scholingsboulevard).

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

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

In Control Statement

Een 'In Control Statement' houdt in dat de hoogste leiding verklaart dat de organisatie 'in control' is. 'In Control' kan daarbij worden gedefinieerd als: de wijze van sturen, beheersen en toezicht houden, gericht op een effectieve en efficiënte realisatie van strategische en operationele doelstellingen alsmede het hierover op een open wijze communiceren en verantwoording afleggen ten behoeve van belanghebbenden. 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 zijn daarover regelmatig in gesprek met onze schoolleiders.

Wij zijn een absolute voorstander zijn van het in alle openheid discussiëren en verantwoorden over de wijze waarop wij al dan niet 'in control' zijn. Wij zien echter geen toegevoegde waarde in het afgeven van een 'In Control Statement' af. De meerwaarde zit naar onze mening juist in de discussie hierover, doe wij in alle geledingen binnen onze organisatie voeren.

Continuïteitsparagraaf

Ingaande het jaarverslag 2013 dienen wij met een zogenaamde 'Continuïteitsparagraaf' verantwoording af te leggen over een aantal specifieke onderwerpen. Wij hebben deze onderwerpen reeds op verschillende plaatsen in ons jaarverslag behandeld. In deze alinea volstaan wij derhalve met het verwijzen naar de betrokken pagina's.

<i>Onderdeel</i>	<i>Pagina</i>
A1: kengetallen personeel en leerlingen	54
A2: meerjarenbegroting (balans en exploitatie) en toelichting daarop	55 en 56
B1: Rapportage aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem	56 t/m 58
B2: Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden	58 en 59
B3: Rapportage toezichthoudend orgaan.	11 t/m 16

*De stand van zaken***Exploitatie**

De geconsolideerde staat van baten en lasten over 2014 kan als volgt worden samengevat:

	Exploitatie		Begroting		Exploitatie		Verschil exploitatie	
	2014				2013			
	x € 1.000,-							
3.1 Rijksbijdragen	288.321	94,4%	293.671	95,0%	283.913	94,5%	+	4.408
3.2 Ov. overheidsbijdragen	321	0,1%	248	0,1%	709	0,2%	-	388
3.3 Overige baten	16.742	5,5%	15.345	5,0%	15.913	5,3%	+	829
Baten	305.383	100,0%	309.263	100,0%	300.534	100,0%	+	4.849
4.1 Personele lasten	-240.712	-78,8%	-241.650	-78,1%	-238.547	-79,4%	-	2.165
4.2 Afschrijvingen	-14.024	-4,6%	-14.156	-4,6%	-13.236	-4,4%	-	788
4.3 Huisvestingslasten	-14.505	-4,7%	-15.040	-4,9%	-14.281	-4,8%	-	224
4.4 Overige lasten	-37.843	-12,4%	-36.251	-11,7%	-31.910	-10,6%	-	5.932
Lasten	-307.084	-100,6%	-307.096	-99,3%	-297.974	-99,1%	-	9.110
Saldo baten en lasten	-1.701	-0,6%	2.167	0,7%	2.561	0,9%	-	4.261
5 Financiële baten en lasten	319	0,1%	-24	0,0%	370	0,1%	-	52
Exploitatieresultaat	-1.382	-0,5%	2.144	0,7%	2.931	1,0%	-	4.313

Over 2014 is een resultaat behaald van negatief € 1.382.000 (vorig jaar positief € 2.931.000), terwijl een positief resultaat van positief € 2.144.000 was begroot. Het negatieve exploitatieresultaat over 2014 vindt mede haar oorsprong in het feit dat door OCW in december 2013 een bedrag ad € 8.169.000 in het kader van het Begrotingsakkoord 2014 is uitbetaald. Hoewel dit geld pas in 2014 kon worden besteed (en ook in dat jaar in onze begroting is opgenomen), schreef de regelgeving inzake het jaarverslag voor dat dit bedrag in 2013 tot de baten moest worden gerekend. De hieraan gerelateerde uitgaven hebben echter pas in 2014 plaatsgevonden. Een nadere analyse van het exploitatieresultaat is onderstaand weergegeven.

Het over 2014 gerealiseerde exploitatieresultaat kan worden onderverdeeld in drie onderdelen, te weten:

	Begroot	Werkelijk	Afwijking
	x € 1.000,-		
Totaal Carmelinstellingen	2.482	-3.017	-5.498
Totaal bovenschools	-480	1.375	1.855
Stichting tot Steun	142	260	118
Geconsolideerd resultaat	2.144	-1.382	-3.526

De exploitatieresultaten van de afzonderlijke Carmelinstellingen zijn weergegeven in bijlage 4.

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

Carmelinstellingen

Begroting 2014			2.482
OCW baten Begrotingsakkoord 2014 uitgekeerd in dec 2013 (t.l.v. bestemmingsreserve)			-8.169
GPL stijging hoger dan verwacht	hoger	1.400	
Extra GPL inzake nieuwe cao	hoger	700	
Aanpassing LWOO bekostiging	lager	-1.500	
Overige afwijkingen personele lumpsum	hoger	175	
Geen OCW-ontvangsten LGF, Reg. Zorgbudget en Reboundgelden voor aug-dec 2014 i.v.m. Passend Onderwijs	lager	-2.141	
Ontvangen van samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs voor aug-dec 2014	hoger	2.102	
Doorbetaling aan samenwerkingsverbanden	hoger	1.450	
Materiële lumpsum	hoger	113	
Overige OCW-baten	hoger	630	
Vrijval latente investeringssubsidies	hoger	123	
			3.051
Overige overheidsbijdragen	hoger	73	
Ouderbijdragen	hoger	206	
Overige baten (incl. opheffing oude SWV's)	hoger	1.137	
			1.416
Loonkosten eigen personeel	hoger	-40	
Loonkosten derden	hoger	-1.177	
Overige personeelskosten	lager	182	
Afdrachten aan bovenschoolse fondsen	lager	664	
			-371
Afschrijvingen (incl. afwaarderingen)	hoger	-278	
Huisvestingskosten	hoger	-43	
Eénmalige afboeking oude plankosten SCH	hoger	-1.024	
Overige kosten	hoger	-280	
			-1.625
Rentebaten	hoger		198
Totaal verschil tussen begroting en realisatie Carmelinstellingen			2.670
Realisatie 2014			-3.017

Zoals reeds eerder vermeld, wordt het resultaat over 2014 vertekend door de in december uitgekeerde gelden vanuit het Begrotingsakkoord 2014 ter grootte van € 8,2 miljoen.

Voor een verdere toelichting op de overige posten uit de exploitatie wordt verwezen naar de in de jaarrekening opgenomen toelichting op de onderscheiden posten van de geconsolideerde staat van baten en lasten.

Bovenschools

Begroting 2014			-480
Afdrachten door Carmelinstellingen	lager	-839	
Bapo-vergoeding aan instellingen	hoger	-171	
Vergoeding ouderschapsverlof aan instellingen	hoger	309	
Overige verrekeningen met instellingen	lager	36	
			-664
Kosten ziekteverv. (realis. tov 2013 +/- € 214.000)	lager	409	
Kosten wachtgeld, door OCW in rekening gebracht	lager	476	
Dotatie voorziening WGA/WIA	lager	427	
Kosten mobiliteit en werving	lager	354	
Kosten jubilea ijm stijging pensioenleeftijd	hoger	-100	
			1.566
Huisvestingskosten door uitstel onderhoud en investeringen	lager	1.267	
Afwaardering vaste activa Bestuursbureau ijm verbouwing	hoger	-286	
Geen uitkering project Vrije School aan Carmel Hengelo	lager	150	
Kosten project Onderwijs en ICT (deels bij scholen begroot)	hoger	-514	
Overige verschillen, per saldo	lager	337	
			954
Totaal verschil tussen begroting en realisatie Bovenschools			1.855
Realisatie 2014			1.375

In bovenstaand overzicht kan worden afgelezen dat de afdrachten door en bijdragen aan de verschillende Carmelinstellingen in 2014 lager waren dan begroot. Dit betreft vanzelfsprekend een interne verschuiving, die op Stichtingsniveau resultaatneutraal is. De kosten voor ziektevervanging lagen lager dan begroot; dit werd veroorzaakt door een forse verhoging van de begroting, die slechts ten dele nodig bleek. Daarnaast zijn de bovenschoolse personele kosten lager uitgevallen van begroot, deels door meevallende wachtgeldafrekeningen van OCW over de jaren 2012 en 2013. De dotatie aan de voorziening voor WGA/WIA viel tevens lager uit, omdat de instroom van langdurig arbeidsongeschikten lager lag dan begroot.

Ook is (evenals voorgaande jaren) in het verslagjaar duidelijk zichtbaar geworden dat, met name dankzij trage besluitvorming bij gemeenten, geplande investeringstrajecten inzake nieuwbouw en renovatie van schoolgebouwen leiden tot uitstel van parallel aan deze trajecten geplande onderhoudskosten. Op korte termijn levert dit een exploitatievoordeel op, doch op de middellange termijn kan dit leiden tot onevenredig hoge herstellkosten ten behoeve van de kwalitatieve instandhouding van de onderwijsgebouwen.

Een laatste grote afwijking ten opzichte van de begroting betreft de kosten van het project inzake collectieve en uniforme ICT-infrastructuur. De kosten voor dit project waren niet in de begroting opgenomen.

Stichting tot Steun aan het Voortgezet Onderwijs

Begroting 2014			142
Opbrengst Lehman niet begroot		139	
Vergoedingen sportvelden lager	lager	-27	
Overige verschillen, per saldo		6	
Totaal verschil tussen begroting en realisatie Steunstichting			118
Realisatie 2014			260

De belangrijkste afwijking ten opzichte van de begroting betreft de in 2014 ontvangen uitkeringen op de belegging in het in 2008 gefailleerde Lehman. Gegeven het feit dat het faillissement nog niet geheel is afgewikkeld, bestaat de mogelijkheid dat ook in 2015 nog uitkeringen worden ontvangen. Voorzichtigheidshalve zijn deze uitkeringen echter (opnieuw) niet begroot.

Balans

De geconsolideerde balans van de Stichting kan als volgt worden samengevat:

	Balans (na resultaatbestemming)		
	31-dec-14	31-dec-13	Mutatie
	x € 1.000,-		
Immateriële vaste activa	629	679	- 50
Materiële vaste activa	141.182	141.746	- 564
Financiële vaste activa	230	262	- 33
Vorraden	0	0	+ 0
Vorderingen	11.898	16.257	- 4.359
Liquide middelen	20.367	16.707	+ 3.660
Totaal debet	174.306	175.652	- 1.346
Eigen vermogen	99.185	100.567	- 1.382
Voorzieningen	15.338	15.039	+ 299
Langlopende schulden	5.672	5.652	+ 20
Kortlopende schulden	54.111	54.394	- 283
Totaal credit	174.306	175.652	- 1.346

De afname van de post Vorderingen met € 4,4 miljoen houdt verband met lagere vorderingen inzake ouderbijdragen € 2,2 miljoen lager dan voorgaand jaar ten gevolge van eerdere facturering, terwijl voorts € 0,8 miljoen te vorderen is op gemeenten inzake groot onderhoud, aanpassing en nieuwbouw van schoolgebouwen. De overige vorderingen namen per saldo met € 1,3 miljoen af.

De stijging van de liquide middelen met € 3,6 miljoen wordt nader uiteengezet in het in de jaarrekening opgenomen geconsolideerde kasstroomoverzicht.

De *liquiditeitspositie* kan als volgt worden weergegeven:

Liquiditeit	Vorraden + vorderingen + liq. middelen			
	Kortlopende schulden			
	0 + 11.898 + 20.367		=	0,6
31 december 2014	54.111			
	0 + 16.257 + 16.707		=	0,6
31 december 2013	54.394			

Uit de bovenstaande berekening blijkt dat het liquiditeitspercentage (quick ratio) lager is dan 1, hetgeen betekent dat er sprake is van een relatief beperkte liquiditeit. Gegeven het feit dat Stichting Carmelcollege vrijwel geen langlopende schulden heeft en diensgevolge een goede solvabiliteit kent, is de lage liquiditeitsratio naar verwachting geen belemmerende factor om ook in de komende jaren het gewenste beleid, gericht op kwalitatief hoogwaardig onderwijs, te bekostigen.

Eigen vermogen

Het verloop van het *eigen vermogen* is als volgt (in € 1.000):

	2014
	x € 1.000,-
Saldo 1 januari	100.567
Resultaat boekjaar	-1.382
Saldo 31 december	99.185

Het *eigen vermogen* kan ultimo 2014 als volgt worden gespecificeerd (in € 1.000):

	31-dec-14
	x € 1.000,-
2.1.1 Algemene Reserve	98.359
2.1.2 Bestemmingsreserves (publiek)	0
Stichting Carmelcollege enkelvoudig	98.359
Geconsolideerde partijen (bestemmings-reserve, privaatrechtelijk)	826
Stichting Carmelcollege geconsolideerd	99.185

Voor een nadere uiteenzetting inzake het eigen vermogen van de Stichting wordt verwezen naar de in de jaarrekening opgenomen toelichting.

Vooruitblik

De in deze gegevens-set opgenomen toekomstgerichte cijfers zijn ontleend aan de op 17 december 2014 door de Raad van Toezicht goedgekeurde begroting.

Kengetallen (onderdeel A1 uit de Continuïteitsparagraaf)

	2014	2015	2016	2017
Personele bezetting in fte				
Management/directie	210	208	207	207
Onderwijzend personeel	2.346	2.321	2.293	2.259
Overige medewerkers	882	889	880	877
Leerlingenaantal	37.266	38.193	38.139	37.821

De komende jaren is een lichte daling van formatie-omvang begroot, om de toenemende druk van de loonkosten op de exploitatie te beperken. Door de formatie op deze wijze te begrenzen ontstaat financiële ruimte om anders dan via formatieve uitbreiding de kwaliteit van onderwijs een extra impuls te geven.

De verwachting bestaat dat het leerlingenaantal de komende jaren min of meer stabiel blijft, doch op de wat langere termijn wordt, ten gevolge van demografische ontwikkelingen, een leerlingendaling verwacht.

Meerjarenbegroting (onderdeel A2 uit de Continuïteitsparagraaf)**Balans**

De prognosebalans geeft de komende jaren het volgende beeld (in € 1.000):

	2015	2016	2017	2018
	x € 1.000,-			
Vaste activa				
Immateriële vaste activa	579	529	479	429
Materiële vaste activa	158.783	181.225	175.314	169.239
Financiële vaste activa	11.942	21.016	20.983	20.950
Totaal vaste activa	171.304	202.771	196.777	190.619
Vlottende activa	17.266	17.266	17.266	17.266
Totaal activa	188.570	220.036	214.042	207.885
Eigen vermogen				
Algemene reserves	99.192	98.419	100.368	100.464
Bestemmingsreserves publiek	0	0	0	0
Bestemmingsreserves privaat	77	69	60	52
Totaal eigen vermogen	99.269	98.488	100.429	100.516
Voorzieningen	16.638	17.938	19.238	20.538
Langlopende schulden	5.432	40.192	39.952	39.712
Kortlopende schulden	67.231	63.418	54.424	47.118
Totaal passiva	188.570	220.036	214.042	207.885

De in de komende jaren begrote investeringen in materiële vaste activa betreffen naast reguliere vervangingsinvesteringen en geactiveerd groot onderhoud aan gebouwen tevens een verduurzaming van een groot aantal van onze schoolgebouwen, zowel op het gebied van klimaatbeheersing als op het gebied van energiezuinigheid. Deze omvangrijke investeringen leiden er toe dat de materiële vaste activa de komende jaren een toenemend aandeel in het balanstotaal zullen vormen.

Hierdoor zal door de Stichting additioneel circa € 45 miljoen externe financiering moeten worden aangetrokken, wat zal leiden tot een stijging van de langlopende schulden, ingaande 2016.

Doordat de komende jaren gestreefd wordt naar een sluitende exploitatie zal het eigen vermogen op een stabiel niveau blijven.

De voorzieningen zullen naar verwachting de komende jaren licht stijgen. Dit houdt verband met de langjarige verplichtingen die wij in het kader van het eigen risicodragerschap voor wachtgeld en arbeidsongeschiktheid kennen. Wij houden hierbij rekening met het feit dat de druk op de arbeidsmarkt, die zich de laatste jaren heeft gemanifesteerd, ook de komende jaren nog haar sporen na zal laten.

Staat/raming van Baten en Lasten

De meerjarenexploitatiebegroting kent het volgende beeld (in € 1.000)

	2015	2016	2017	2018
Baten				
Rijksbijdrage	304.120	301.586	304.485	302.618
Overige overheidsbijdragen	381	309	257	257
Overige baten	13.222	12.388	12.261	12.304
TOTAAL Baten	317.723	314.283	317.003	315.179
Lasten				
Personeelslasten	-249.377	-246.488	-246.789	-247.255
Afschrijvingen	-14.381	-15.614	-15.888	-15.557
Huisvestingslasten	-15.611	-14.869	-14.810	-14.785
Overige lasten	-38.089	-37.243	-36.131	-36.265
TOTAAL Lasten	-317.458	-314.214	-313.618	-313.862
Saldo Baten en Lasten	265	69	3.385	1.317
Saldo Financiële bedrijfsvoering	-183	-849	-1.445	-1.229
Saldo buitengewone baten en lasten	0	0		
TOTAAL RESULTAAT	82	-780	1.940	88

De Rijksbijdragen liggen ingaande 2015 hoger dan voorgaande jaren. Dit komt met name doordat vanuit de 'motie Buma' een bedrag van € 110 per leerling ten behoeve van de financiering van de huisvestingskosten aan de PO/VO-sector is toegekend (ten laste van de huisvestingsmiddelen die aan het Gemeentefonds worden toegekend). Voor Stichting Carmelcollege betekent dit een budgettoename van circa € 4,1 miljoen.

Daarnaast stijgt de Rijksbijdrage ten gevolge van de aansluiting van het Mondriaan College bij onze stichting (Rijksbijdrage ca. € 6,0 miljoen). Het wisselende niveau van Rijksbijdragen in de jaren ná 2015 is met name het gevolg van wijzigingen in de omvang en de samenstelling van ons leerlingenbestand.

Een zorgpunt in het meerjarenperspectief blijft het feit dat de materiële bekostiging structureel te laag is om de (stijgende) kosten op dit punt geheel te dekken. Dit noopt ons om strak te blijven sturen op de personele inzet voor ons onderwijsproces en de ondersteuning daarvan. De totale formatie van de Stichting zal naar schatting uitkomen op 3.343 fte in 2018; 75 fte minder dan in 2015. Door de voortdurende stijging van de loonkosten zullen in Euro's gezien de personeelslasten, ondanks een daling van het aantal fte, in de jaren 2016 t/m 2018 een licht stijgende lijn kennen.

De ontwikkeling van de investeringen en de effecten daarvan op onze liquiditeitspositie, een tweetal andere aandachtspunten in onze meerjarenbegroting, worden elders in dit verslag besproken.

Het begrote verlies over 2016 wordt onttrokken aan de algemene reserves.

Risicobeheersing

Rapportage aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem (onderdeel B1 uit de Continuïteitsparagraaf)

Rekening houdend met de strategische doelen van onze instellingen wil Stichting Carmelcollege risico's waar mogelijk beheersen. Al sinds 2006 werken scholen en het College van Bestuur aan het steeds verfijnder opzetten en effectueren van een risicomanagementproces. De risico's en beheersmaatregelen zijn in de periode 2007-2010 in kaart gebracht, zowel voor alle instellingen van Stichting Carmelcollege als voor de Stichting als geheel (bottom-up). Vervolgens is vanuit de doelstellingen (top-down) gekeken naar de risico's. Door de integrale verantwoordelijkheid hoog in de top van de instellingen neer te leggen en aandacht te vragen voor vroegtijdige signalering van risico's zal de huidige werkwijze de komende jaren nog verder worden uitgebouwd. In 2014-2015 hebben vrijwel alle instellingen hun voornaamste risico's en onzekerheden herijkt, dan wel gewijzigd en/of aangevuld. Het treffen van maatregelen binnen deze instellingen vindt op basis van die analyse plaats.

Risicomanagement is vast onderdeel van de managementgesprekken met de eindverantwoordelijke schoolleiders, in de managementrapportages is het als vast onderdeel opgenomen, er vindt verantwoording plaats in de jaarverslagen, elke school heeft een risicocoördinator benoemd. De top-10 risico's die door de instellingen zijn opgevoerd blijven door de jaren heen in grote lijn dezelfde. De ontwikkelingen rond Passend Onderwijs en de onzekerheden hierbij worden momenteel gezien als het grootste risico voor de Stichting. De overige risico's zijn o.a. de moeilijk voorspelbare OCW-bekostiging op middellange termijn, het dalende aantal leerlingen, de bouwprocessen en de personele inzet (kwantitatief en kwalitatief). Het totale berekende risicovermogen is, op grond van inventarisaties en de jaarlijks uitgevoerde updates, geraamd op ruim € 15 miljoen. De top-10 risico's maken daarbij 52% van het totaal benodigd risicovermogen uit.

Expliciete aandacht in dit verslagjaar is op Stichtingsniveau vooral gericht geweest op het verbeteren van de beheersingsmaatregelen op de onderdelen huisvesting (onderhoud tot en met nieuwbouw), inkoop, financiële beheersing en personeelsformatie. Daarnaast is er voortdurend aandacht voor betere onderwijsresultaten, meer aandacht voor waardengericht leren, en professionalisering van medewerkers en betere beheersingsinstrumenten.

Onderstaand geven wij een toelichting op het instrumentarium dat door ons gebruikt wordt ter beheersing van onze financiële bedrijfsprocessen.

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

Naast het hierboven genoemde beleid op strategisch en tactisch niveau, gericht op doorontwikkeling van de onderwijsorganisaties, heeft Stichting Carmelcollege haar financiële beleid geformaliseerd. Enerzijds betreft dit de vastlegging van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van alle organen binnen de Stichting (Raad van Toezicht, Auditcommissie, College van Bestuur en Eindverantwoordelijk schoolleiders); anderzijds is hierin de mandatering van de resultaatverantwoordelijkheid van de schoolleiding geregeld en is de bovenschoolse fondsenstructuur vormgegeven. Daarnaast zijn er aparte statuten opgesteld voor de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van het bestuursbureau en Stichtingscontrol.

In aanvulling op het financieel beleid wordt door Stichting Carmelcollege veel aandacht besteed aan risicomanagement. Vanuit een jaarlijks geactualiseerde risico-inventarisatie op het niveau van de verschillende Carmelscholen wordt enerzijds een doorrekening gemaakt van het minimaal benodigde weerstandsvermogen om de gesignaleerde risico's af te dekken en wordt anderzijds via een focus op beheersmaatregelen en periodieke rapportage daarover getracht het risicoprofiel te verlagen.

Tenslotte worden door de stichting administratieve procedures en maatregelen van interne beheersing schriftelijk vastgelegd, onder andere in ons accountingmanual.

Middels bovenstaande maatregelen is een gedegen fundament ontstaan voor onze Planning- & Controlcyclus. In deze jaarlijkse cyclus wordt, in nauw samenspel tussen Carmelinstellingen en bestuursbureau, het gevoerde beleid financieel meerjarig door vertaald naar begroting en budgetten. De begroting is daarbij op locatieniveau opgebouwd voor een periode van telkens vier jaar en omvat de onderdelen leerlingenprognose, formatieplanning in fte en in geld, exploitatiebegroting en investeringsplanning. De instellingsbegrotingen worden in managementgesprekken besproken met het College van Bestuur.

De instellingsbegrotingen worden vervolgens samengevoegd tot een stichtingsbegroting, die besproken wordt met de Auditcommissie en het formele besluitvormingstraject doorloopt.

Hoewel de meeste beslissingen rondom bijvoorbeeld personeelsmutaties en inkopen in het kader van resultaatverantwoordelijk management bij de individuele instellingen liggen, wordt de registratie van veel processen (personeels- en salarisadministratie, financiële administratie en verslaglegging, betalingsverkeer) centraal aangestuurd, waarbij stichtingsbreed uniforme werkwijzen en systemen worden gehanteerd.

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

De hierboven beschreven rapportagedocumenten worden zowel op stichtingsniveau als op het niveau van de afzonderlijke Carmelinstellingen uitgebracht.

Het aldus vormgegeven complex van maatregelen 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.

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

Vanuit de in de voorgaande paragraaf beschreven risico-inventarisatie geven wij onderstaand een overzicht van de belangrijkste risico's en onzekerheden, zoals die voortkomen uit de door de afzonderlijke Carmelinstellingen uitgevoerde risico-inventarisaties:

1. Onvoldoende zicht op de (financiële) gevolgen van Passend Onderwijs
2. Moeilijk voorspelbare OCW-bekostiging op middellange termijn
3. Onvoldoende functionerende personeelsleden
4. Dalende leerlingaantallen
5. Kwantitatieve fricties in de formatie
6. Nieuwe ICT-eisen (centralisatie infrastructuur, hardware, software)
7. Ontwikkeling ziekteverzuim
8. Ontoereikende OCW-vergoeding voor leermiddelen
9. Investerings (nieuwbouw-)projecten hoger dan begroot
10. Inbaarheid ouderbijdrage

Risicomanagement en benodigd risicovermogen

In het kader van risicomanagementbeleid wordt door ons jaarlijks gekeken naar (onder andere) de hoogte van het minimaal benodigde risicovermogen, in relatie tot het door ons periodiek geactualiseerde risicoprofiel.

In de afgelopen jaren is in het jaarverslag het benodigde risicovermogen vanuit de gedetailleerde risicoprofielen steeds naar boven afgerond naar een bedrag van € 30 miljoen, in het kader van algemene ontwikkelingen zoals de economische crisis en de in het regeerakkoord afgesproken bezuinigingen, en de toename van het aantal op onderwijsinstellingen afkomende risico's.

De meest recente doorrekening van de geactualiseerde risicoprofielen van de individuele instellingen, waarvan bovenstaand de 'top tien' is weergegeven, laat zien dat het totaal hiervoor benodigde risicovermogen dalend is; ultimo 2014 komt de optelsom van de door de scholen en het bovenschoolse apparaat gekwantificeerde risico's uit op een benodigd risicovermogen van ruim € 15 miljoen.

Vanuit scholen redenerend (bottom-up) lijkt deze daling een logische ontwikkeling. Immers, het lukt scholen steeds beter om hun activiteiten binnen de marges van de (formatie-) begroting uit te voeren en deze betere voorspelbaarheid leidt tot een lagere inschatting van de aanwezige risico's.

Kijkend vanuit de bestuurlijke verantwoordelijkheid in het Stichtingsbrede perspectief, dat veelal ook een langere tijdshorizon kent dan de circa 2,5 jaar die bij de risicoprofielen bij de Carmelinstellingen wordt gehanteerd, kan echter geconstateerd worden dat een aantal onzekerheden opdoemen die de ontwikkeling van een mogelijk lager risicovermogen in een ander daglicht zetten.

Onderstaand worden hiervan de belangrijkste onzekerheden weergegeven:

- Demografische krimp en verschuiving van leerlingen naar Randstedelijke gebieden op middellange termijn laten voor de Carmelinstellingen een forse daling zien. Met name in het tijdvak 2018-2028 tekent zich een krimp af van bijna 15% van het aantal leerlingen. Dit zal forse consequenties hebben voor Carmelinstellingen, waarbij gedacht moet worden aan:
 - o Het optreden van (gedeeltelijke) leegstand in gebouwen, leidend tot bezettingsverliezen, maar mogelijk ook tot buitengebruikstelling van gebouwen en installaties en daarbij behorende versnelde afschrijvingen
 - o Het ten gevolge van leerlingendaling niet meer kunnen/willen openhouden van alle thans operationeel zijnde locaties. Sluiting van locaties kan daarbij leiden tot hoge personele kosten, die in het kader van ons Werkgelegenheidsplan voor onze rekening komen. Aanvullend daarop zijn wij ook eigen risicodragers voor de kosten van Wachtgeld, waardoor ook deze kosten grotendeels voor rekening van de Stichting komen.
- Goede huisvesting voor onze leerlingen, die voldoet aan de (steeds strenger wordende) wettelijke eisen, is een belangrijke randvoorwaarde voor onze onderwijsprestaties. De komende jaren wordt door ons dan ook fors geïnvesteerd in de kwaliteit van onze gebouwen (binnenklimaat, duurzaamheid, energiezuinigheid). Daarnaast staat voor veel instellingen de komende jaren ook revitalisering dan wel vervangende nieuwbouw van gebouwen begroot. Deze investeringen vinden plaats in een tijdvak waarin 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. Gegeven de lange afschrijvingstermijnen die veelal met de door ons voor eigen rekening geplande investeringen gemoeid zijn, ontstaat impliciet een groter risico op toekomstige boekwaardecorrecties, mede in relatie met het voorgaande punt. Ook zal onze rentegevoeligheid de komende jaren stijgen, omdat we verwachten de komende jaren externe financiering aan te moeten trekken.
- Onze Koers 2020, die zich in een afrondend stadium bevindt, besteedt onder meer aandacht aan gepersonaliseerd leren en brede vorming van leerlingen. Deze beleidsdoelen kunnen op termijn gevolgen hebben voor de wijze waarop wij het onderwijs vorm geven. Zo zal mogelijk het huidige grotendeels klassikaal ingerichte lesgeven op termijn plaats gaan maken voor andere onderwijsvormen, maar ook de inzet van diverse deskundigheidsniveaus zal wellicht aan verandering onderhevig zijn. Daarbij zullen mogelijk ook de uitgaven voor ICT de komende jaren een stijgende lijn gaan vertonen. De vraag is in hoeverre ons huidige personeelsbestand in de toekomst voldoende in staat zal zijn de onderwijsambities adequaat vorm te geven.
- In de bekostigingsstructuur van VO-instellingen is geen rechtstreekse koppeling aangebracht tussen de vergoeding voor personele kosten en de feitelijke loonkostenontwikkeling. In de afgelopen jaren hebben wij herhaaldelijk geconstateerd dat daardoor onverwachte afwijkingen ten opzichte van onze begroting zijn ontstaan. Daarbij speelt mee dat pensioenpremies veelal worden aangepast nádat wij onze begroting hebben opgesteld, cao-wijzigingen normaalgesproken ingaan op schooljaarbasis én de definitieve vaststelling van de personele bekostiging pas in het najaar van het lopende bekostigingsjaar geschiedt.

Vanzelfsprekend proberen wij om de risico's die wij lopen met passende maatregelen te beperken. Daarbij kan worden gedacht aan strategische personeelsplanning (gerelateerd aan de verwachte ontwikkeling van het aantal en type leerlingen), verregaande standaardisering van onze bouwprocedures en het verder optimaliseren van onze planning & controlcyclus.

Daarnaast zullen wij het komende tijdvak, met bovenstaande ontwikkelingen in het achterhoofd, een scenario-analyse doorvoeren, die meer zicht moet geven op de mogelijke effecten van de beschreven risico's.

Indien deze effecten vervolgens worden meegenomen in de raming van ons minimaal benodigde risicovermogen zal naar alle waarschijnlijkheid een opwaartse druk ontstaan. Het is op dit moment nog te vroeg om hiervoor een gedetailleerde kwantificering te geven. Een zeer globale doorrekening van het effect van deze risico's op het minimaal benodigde risicovermogen geeft echter aan dat een additioneel bedrag van circa € 15 miljoen nodig zal zijn.

In dit kader stellen wij ons op het standpunt dat een minimaal benodigd risicovermogen op Stichtingsniveau van € 30 miljoen dient te worden aangehouden.

Jaarrekening 2014

1. Geconsolideerde balans

(na resultaatbestemming)

	31-dec-14	31-dec-13
	x € 1.000,-	
Activa		
1.1 Immateriële vaste activa	629	679
1.2 Materiële vaste activa	141.182	141.746
1.3 Financiële vaste activa	230	262
	142.041	142.688
1.4 Vorderingen	11.898	16.257
1.5 Liquide middelen	20.367	16.707
	32.266	32.964
	174.306	175.652
Passiva		
2.1 Eigen vermogen	99.185	100.567
2.2 Voorzieningen	15.338	15.039
2.3 Langlopende schulden	5.672	5.652
2.4 Kortlopende schulden	54.111	54.394
	75.121	75.085
	174.306	175.652

2. Geconsolideerde staat van baten en lasten

	2014		2013
	exploitatie	begroting	exploitatie
	x € 1.000,-		
Baten			
3.1 Rijksbijdragen	288.321	293.671	283.913
3.2 Ov. overheidsbijdragen	321	248	709
3.3 Overige baten	16.742	15.345	15.913
Totaal baten	305.383	309.263	300.534
Lasten			
4.1 Personele lasten	-240.712	-241.650	-238.547
4.2 Afschrijvingen	-14.024	-14.156	-13.236
4.3 Huisvestingslasten	-14.505	-15.040	-14.281
4.4 Overige lasten	-37.843	-36.251	-31.910
Totaal lasten	-307.084	-307.096	-297.974
Saldo baten en lasten	-1.701	2.167	2.561
Financiële baten	468	-13	429
Financiële lasten	-149	-11	-59
5 Financiële baten en lasten	319	-24	370
Exploitatieresultaat	-1.382	2.144	2.931
Ten gunste/laste van:			
Bestemmingsreserves	-8.169	0	8.169
Algemene reserves	6.787	2.144	-5.238
	-1.382	2.144	2.931

3. Geconsolideerd kasstroomoverzicht

	2014	2013
	x € 1.000,-	
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo baten en lasten	-1.701	2.561
Afschrijvingen		
(im)materiële vaste activa	14.024	13.236
Mutaties werkkapitaal		
voorraden	0	2.256
vorderingen	4.429	-11.449
kortlopende schulden	-283	5.961
Mutaties voorzieningen	299	1.882
Mutaties langlopende schulden spaarverlof	260	0
<i>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</i>	<i>17.029</i>	<i>14.446</i>
Ontvangen interest	408	534
Betaalde interest	-160	-70
Koersresultaat beleggingen	0	0
	248	464
<i>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</i>	<i>17.277</i>	<i>14.910</i>
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings immateriële vaste activa	0	0
Desinvesterings immateriële vaste activa	0	0
Investerings materiële vaste activa	-12.921	-13.936
Desinvesterings materiële vaste activa	-489	134
Investerings financiële vaste activa	33	33
Desinvesterings financiële vaste activa	0	0
	-13.377	-13.769
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Nieuw opgenomen leningen	0	1.920
Aflossing langlopende leningen	-240	-240
	-240	1.680
Mutatie liquide middelen	3.660	2.821
Beginstand liquide middelen	16.707	13.886
Mutatie liquide middelen	3.660	2.821
Eindstand liquide middelen	20.367	16.707

4. Grondslagen voor de jaarrekening

Algemeen

De Stichting Carmelcollege is statutair gevestigd in Hengelo, Drienerparkweg 16. 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 2014 tot en met 31 december 2014.

De jaarrekening is opgesteld op basis van het continuïteitsbeginsel, uitgaande van historische kosten. 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 baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben. Baten en lasten worden in de staat van baten en lasten opgenomen wanneer een vermeerdering resp. vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering resp. vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

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

De jaarrekening is opgesteld in duizenden euro's, wat steeds is aangegeven in de kop van de betreffende tabellen. Tengevolge hiervan kunnen in de specificaties die in de jaarrekening zijn opgenomen en in de bijlagen afrondingsverschillen optreden. Dit leidt ertoe dat tellingen in deze specificaties en bijlagen mogelijk geringe verschillen kunnen vertonen. In enkele tekstuele toelichtingen en in enkele tabellen worden bedragen in euro's of in miljoenen euro's vermeld.

Toepassing van artikel 402 Boek 2 BW

De financiële gegevens van de onderneming zijn in de geconsolideerde jaarrekening verwerkt. Derhalve vermeldt de enkelvoudige winst-en-verliesrekening conform artikel 402 Boek 2 BW slechts het aandeel in het resultaat van vennootschappen waarin wordt deelgenomen na belastingen en het overige resultaat na belastingen.

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

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.

Consolidatie

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van de organisatie en haar groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend danwel waarover de centrale leiding bestaat. Groepsmaatschappijen zijn deelnemingen waarin de organisatie een meerderheidsbelang heeft, of waarin op een andere wijze een beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend.

Bij de bepaling of beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend, worden financiële instrumenten die potentiële stemrechten bevatten en direct kunnen worden uitgeoefend, betrokken. Participaties die zijn verworven uitsluitend met het doel om ze binnen afzienbare termijn weer te vervreemden, worden niet geconsolideerd.

Nieuw verworven deelnemingen worden in de consolidatie betrokken vanaf het tijdstip waarop beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Afgestoten deelnemingen worden in de consolidatie betrokken tot het tijdstip van beëindiging van deze invloed.

In de geconsolideerde jaarrekening zijn de onderlinge schulden, vorderingen en transacties geëlimineerd, evenals de binnen de groep gemaakte winsten. De groepsmaatschappijen zijn integraal geconsolideerd, waarbij het minderheidsbelang van derden afzonderlijk tot uitdrukking is gebracht.

In de geconsolideerde jaarrekening zijn, naast de financiële gegevens van Stichting Carmelcollege, tevens de financiële gegevens van de verbonden partijen Stichting tot Steun aan het Voortgezet Onderwijs en Stichting Huisvesting Internationaal Onderwijs Noord Nederland opgenomen. Nadere gegevens over deze verbonden partijen staan vermeld in het hoofdstuk 'Toelichting op de onderscheiden posten van de enkelvoudige balans en de enkelvoudige staat van baten en lasten'.

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 winst- en verliesrekening, 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.

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 winst- en verliesrekening.

Verstrekte leningen en overige vorderingen

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

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.

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 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).

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 winst-en-verliesrekening. 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 winst- en verliesrekening 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 winst- en verliesrekening.

Waardering van activa en passiva

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

Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen aanschafwaarde verminderd met cumulatieve afschrijvingen, bepaald op basis van de verwachte economische levensduur en met bijzondere waardeverminderingen. Het geactiveerde bedrag wordt lineair afgeschreven.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa 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 basis van de verwachte economische levensduur. Op bedrijfsterreinen en op materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven. Indien de investering gefinancierd is met door de gemeenten gegarandeerde leningen, vindt afschrijving plaats op basis van de annuïteit die overeenkomt met de duur van de aangetrokken leningen. De afschrijvingen vinden dan plaats in hetzelfde tempo als de aflossingen op de aangetrokken leningen.

De investeringen in schoolgebouwen, noodlokalen e.d. worden op de balans opgenomen voor zover deze uit eigen middelen zijn gerealiseerd en het economisch eigendom bij het bevoegd gezag ligt. Op deze gebouwen wordt lineair afgeschreven.

De activeringssgrens voor investeringen en gebouwenonderhoud bedraagt € 2.500. Items met een lagere aanschafwaarde worden rechtstreeks als last in de staat van baten en lasten verantwoord.

Onderhoudsuitgaven worden slechts geactiveerd indien zij de gebruiksduur van het object verlengen.

Overheidssubsidies worden in mindering gebracht op de kostprijs van de activa waarop de subsidies betrekking hebben.

Financiële vaste activa

De onder de financiële vaste activa opgenomen effecten zijn beleggingen op lange termijn. Deze worden gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs of lagere marktwaarde. De eventuele afwaardering naar lagere marktwaarde geschiedt daarbij op totaalniveau.

De aard van de beleggingen en de daarmee verbonden risico's zijn in overeenstemming met het treasurystatuut dat voldoet aan de ter zake geldende voorschriften van het Ministerie van OCW.

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

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

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

Rentebaten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende actiefpost. Eventuele winsten of verliezen worden verantwoord onder financiële baten en lasten. De onder de financiële vaste activa opgenomen obligaties (beursgenoteerd en niet-beursgenoteerd) die eveneens niet behoren tot een handelsportefeuille en die worden aangehouden tot het einde van de looptijd worden gewaardeerd op de geamortiseerde kostprijs.

Vervreemding van vaste activa

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

Vorderingen

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 vakantietoelage is op nihil gewaardeerd. De grondslagen voor de waardering van vorderingen en effecten zijn beschreven onder het hoofd Financiële instrumenten.

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.

Voorts is binnen het eigen vermogen een onderscheid gemaakt naar publieke en private middelen.

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.

Voorziening jubilea

Voor de verplichtingen uit hoofde 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.

Voorzieningen WGA en wachtgeld

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

Langlopende schulden

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

Kortlopende schulden

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

Overlopende passiva betreffen vooruitontvangen bedragen (waaronder geoormerkte bijdragen) en nog te betalen bedragen terzake van lasten die aan een verstreken periode zijn toegekend. Van bedragen die voor meerdere jaren beschikbaar zijn gesteld, wordt het nog niet bestede gedeelte op deze post aangehouden. Vrijval ten gunste van de staat van baten en lasten geschiedt naar rato van de besteding.

De onder de kortlopende schulden opgenomen post vooruit ontvangen investeringssubsidies wordt gevormd uit specifieke subsidies, tot het bedrag van de met deze middelen bekostigde materiële vaste activa. Gelijktijdig met de afschrijving op deze activa wordt een evenredig deel van de vooruit ontvangen investeringssubsidies ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht.

Bepaling van het exploitatiesaldo

De baten en lasten worden toegerekend aan het boekjaar waarop ze betrekking hebben. Verliezen worden genomen op het moment dat deze voorzienbaar zijn.

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.

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 winst- en verliesrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt. Subsidies ter compensatie van de instelling voor de kosten van een actief worden systematisch in de winst-en-verliesrekening opgenomen gedurende de gebruiksduur van het actief.

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 2014 101,1%.

Bepaling reële waarde

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

Financiële activa

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

Handels- en overige vorderingen

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

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

5. Toelichting op de onderscheiden posten van de geconsolideerde balans

1.1 Immateriële vaste activa

	Ontwikkelingskosten	Rechten & vergunningen	Goodwill	Vooruitbetalingen	Geconsol. partijen	Totaal
	x € 1.000,-					
Aanschafwaarde 1 januari 2014	0	1.000	0	0	0	1.000
Afschrijving t/m 2013	0	-321	0	0	0	-321
Boekwaarde 1 januari 2014	0	679	0	0	0	679
Investerings 2014	0	0	0	0	0	0
Desinvesteringen 2014:						
<i>Aanschafwaarde</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Cumulatieve afschrijving</i>	0	0	0	0	0	0
Afschrijving 2014	0	-50	0	0	0	-50
Boekwaarde 31 december 2014	0	629	0	0	0	629
<i>Aanschafwaarde 31 dec. 2014</i>	0	1.000	0	0	0	1.000
<i>Afschrijving t/m 2014</i>	0	-371	0	0	0	-371

De immateriële vaste activa hebben betrekking op bijdragen aan een verbonden partij in de bouwkosten van een onderwijsgebouw (Van Renneslaan te Almelo), die door Stichting Carmelcollege zijn betaald, waarvan eigendom niet bij het bevoegd gezag ligt. Gegeven het feit dat de Stichting, als tegenprestatie voor deze bijdragen, een langjarig gebruiksrecht voor dit gebouw heeft, zijn deze bijdragen verantwoord onder de immateriële vaste activa. De resterende levensduur ultimo 2014 bedraagt 12,5 jaar.

De onderstaande afschrijvingstermijnen worden gehanteerd:

Rechten en vergunningen	10-20	jaar
-------------------------	-------	------

1.2 Materiële vaste activa

	Gebouwen & terreinen	Nieuw-/verbouw	Inventaris & apparatuur	Overige vaste activa	Niet aan het proces dienstbaar	Geconsol. partijen	Totaal
	x € 1.000,-						
Aanschafwaarde 1 januari 2014	144.470	4.612	85.697	0	0	2.050	236.829
Afschrijving t/m 2013	-41.782	0	-52.452	0	0	-849	-95.083
Boekwaarde 1 januari 2014	102.688	4.612	33.246	0	0	1.201	141.746
Investerings 2014	2.779	4.594	6.036	0	0	0	13.410
Overboekingen:							
Aanschafwaarde	4.853	-5.535	682	0	0	0	0
Desinvesteringen 2014:							
Aanschafwaarde	-400	0	-3.405	0	0	0	-3.805
Cumulatieve afschrijving	237	0	3.079	0	0	0	3.316
Afschrijving 2014	-6.666	0	-6.788	0	0	-31	-13.485
Boekwaarde 31 december 2014	103.491	3.671	32.850	0	0	1.170	141.182
Aanschafwaarde 31 dec. 2014	151.702	3.671	89.010	0	0	2.050	246.434
Afschrijving t/m 2014	-48.211	0	-56.161	0	0	-880	-105.252

Onder de post Gebouwen en Terreinen zijn verantwoord de panden en terreinen waarvan het juridisch én economisch eigendom bij de Stichting ligt, alsmede de geactiveerde componenten van gebouwen waarvan uitsluitend het juridisch eigendom in handen van de Stichting ligt. Het economisch risico van deze componenten ligt bij de stichting.

De materiële vaste activa van de geconsolideerde partijen betreffen de gebouwen van het bestuursbureau en de Terreinendienst, een aantal van het Ministerie van OCW overgenomen sportvelden, alsmede het gebouw en het terrein van de International School van het Maartenscollege te Haren. De boekwaarde ultimo 2014 van deze gebouwen bedraagt € 186.000 (2013 € 216.000) en van de terreinen € 985.000 (2013 € 985.000).

De onderstaande afschrijvingstermijnen worden gehanteerd:

Terreinen	n.v.t.
Gebouwen/aanpassing gebouwen	20-40 jaar
Terreinvoorzieningen	10 jaar
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 inzetbaarheid van materiële vaste activa, heeft in 2014 ten laste van het resultaat een extra afschrijving plaatsgevonden in verband met herziening van de resterende levensduur ter grootte van € 85.000 en een desinvestering als gevolg van buitengebruikstelling ter grootte van € 489.000.

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 2014			
	Boekwaarde	WOZ-waarde	Verzekerde waarde
	x € 1.000,-		
Anninksweg 106, Hengelo	1.669	1.001	2.144
van Wassenhovestraat 26, Eindhoven	492	8.305	n.b.
Stichting Carmelcollege enkelvoudig	2.161	9.306	
Diverse sportvelden	803	PM	PM
Drienerparkweg 16, Hengelo	186	948	2.347
P.C. Hooftlaan, Hengelo	0	306	292
Rijksstraatweg 24, Haren	182	1.128	1.640
Geconsolideerde partijen	1.170	2.382	
Stichting Carmelcollege geconsolideerd	3.331	11.688	

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

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

1.3 Financiële vaste activa

	31-dec 2014	31-dec 2013
	x € 1.000,-	
1.3.1 Overige effecten	0	0
1.3.2 Overige financiële vaste activa	230	262
Stichting Carmelcollege enkelvoudig	230	262
1.3.3 Geconsolideerde partijen	0	0
Stichting Carmelcollege geconsolideerd	230	262

	Verloopoverzicht	
	2014	2013
	x € 1.000,-	
Boekwaarde per 1 januari	0	0
Aankopen	0	0
Verkopen	0	0
Aanpassing naar beurswaarde ultimo jaar	0	0
Stichting Carmelcollege enkelvoudig	0	0
Geconsolideerde partijen	0	0
Stichting Carmelcollege geconsolideerd	0	0

	Verloopoverzicht	
	2014	2013
	x € 1.000,-	
Boekwaarde per 1 januari	262	295
Verstrekte leningen u/g	0	0
Aflossing	-33	-33
Kwijtschelding	0	0
Stichting Carmelcollege enkelvoudig	230	262
Geconsolideerde partijen	0	0
Stichting Carmelcollege geconsolideerd	230	262

De verstrekte lening u/g ad € 230.000 betreft een aan Stichting Kulturhus Denekamp verstrekte hypothecaire lening met een oorspronkelijke hoofdsom van € 328.000 en een looptijd van 10 jaar. Het Kulturhus Denekamp wordt door het Twents Carmelcollege gebruikt als één van de leslokaties. Tegenover deze lening u/g staat een tienjarige huurovereenkomst voor het gebruik van het Kulturhus als leslocatie. Aflossing van de verstrekte 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 8 jaar.

1.4 Vorderingen

	31-dec 2014	31-dec 2013
	x € 1.000,-	
1.4.1 Debiteuren	1.822	206
1.4.2 Ministerie OCW	0	972
1.4.3 Leerlingen	1.490	3.267
1.4.4 Gemeenten	197	3.091
1.4.5 Personeel	18	17
1.4.6 Overige vorderingen/overlopende activa	8.372	8.704
Stichting Carmelcollege enkelvoudig	11.898	16.257
1.4.7 Geconsolideerde partijen	0	0
Stichting Carmelcollege geconsolideerd	11.898	16.257

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

Debiteuren

Dit betreft met name gedeclareerde nota's in verband met nieuwbouw in Eindhoven en Raalte, waarvan de betaling in februari 2015 heeft plaatsgevonden.

Leerlingen

Deze vordering heeft betrekking op de ouderbijdragen voor het lopende schooljaar. Deze post is lager dan voorgaand jaar ten gevolge van eerdere facturering.

Gemeenten

Dit betreft met name vorderingen op gemeenten inzake onderhoud, aanpassing of nieuwbouw van gebouwen. Met ingang van 2014 verlopen de declaraties van bouwprojecten via de post debiteuren.

Overige vorderingen

Dit betreft met name de vooruitbetaalde huur van boeken, € 6,2 miljoen.

1.4.6 Overige vorderingen/overlopende activa

	31-dec 2014	31-dec 2013
	x € 1.000,-	
Bankrente	259	189
Waarborgsommen	8	8
ESF-subsidie Ministerie SZW	298	504
Eenmalige uitkering Belastingplan 2014	0	902
UWV-uitkeringen	12	10
Vooruitbetaald op investeringen	0	38
Vooruitbetaalde kosten	494	393
Vergoeding zorgcollectief	30	30
Vergoeding externe leerlingen	133	113
Zorgbudget en rebound	243	223
Nog te ontvangen vanuit samenwerkingsverbanden	284	0
Nog te ontvangen overige subsidies	96	0
Vooruitbetaalde boeken	6.212	5.934
Te ontvangen ivm Scholingsboulevard	132	281
Overige vorderingen/vooruitbetaalde posten	170	79
Totaal	8.372	8.704

1.5 Liquide middelen

	31-dec 2014	31-dec 2013
	x € 1.000,-	
1.5.1 Kas	66	68
1.5.2 Bank / giro	20.452	17.111
1.5.3 Rek-courant verhoudingen	182	140
Stichting Carmelcollege enkelvoudig	20.700	17.319
1.5.4 Geconsolideerde partijen	-333	-612
Stichting Carmelcollege geconsolideerd	20.367	16.707

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

2.1 Eigen vermogen

	31-dec 2014	31-dec 2013
	x € 1.000,-	
2.1.1 Algemene Reserve	98.359	91.832
2.1.2 Bestemmingsreserves (publiek)	0	8.169
Stichting Carmelcollege enkelvoudig	98.359	100.001
2.1.3 Geconsolideerde partijen	826	566
Stichting Carmelcollege geconsolideerd	99.185	100.567

Het verloop van het eigen vermogen is als volgt:

	Eigen Vermogen 31-dec-13	Resultaat 2014	Eigen Vermogen 31-dec-14
	x € 1.000,-		
Algemene reserve:			
Carmelinstellingen	55.928	5.152	61.080
Bovenschools	35.904	1.375	37.279
Eigen vermogen enkelvoudig	91.832	6.528	98.359
Geconsolideerde partijen (privaat-rechtelijk)	472	268	740
Eigen vermogen geconsolideerd	92.303	6.796	99.099

	Eigen Vermogen 31-dec-13	Resultaat 2014	Eigen Vermogen 31-dec-14
	x € 1.000,-		
Bestemmingsreserve:			
Carmelinstellingen	8.169	-8.169	0
Bovenschools	0	0	0
Eigen vermogen enkelvoudig	8.169	-8.169	0
Geconsolideerde partijen (privaat-rechtelijk)	94	-8	86
Eigen vermogen geconsolideerd	8.263	-8.178	86

De Bestemmingsreserve Carmelinstellingen heeft betrekking op de in december 2013 ontvangen OCW-vergoeding inzake het Begrotingsakkoord 2014. De besteding van deze middelen heeft in 2014 plaatsgevonden; bij de resultaatverdeling 2014 is deze bestemmingsreserve volledig vrijgevallen.

De Bestemmingsreserve Geconsolideerde partijen (privaatrechtelijk) betreft een door de Stichting tot steun aan het Voortgezet Onderwijs afgezonderd deel van het Eigen Vermogen ten behoeve van een jaarlijkse uitkering aan de Missieprocurer van de Nederlandse Provincie van de Karmelieten te Amstelveen, die de belangen behartigt van missionarissen die werkzaam zijn bij de missies van de Karmel in de Filippijnen, Indonesië, Brazilië en Litouwen.

Het Eigen Vermogen is bestemd voor het afdekken van toekomstige risico's in de (financiële) bedrijfsvoering.

Het Eigen Vermogen van de geconsolideerde partijen (ultimo 2014 € 826.000, zijnde het Eigen Vermogen van Stichting tot Steun aan het Voortgezet Onderwijs) betreft een privaatrechtelijke bestemmingsreserve, die besteed dient te worden conform de statuten van de betrokken rechtspersoon.

Ten aanzien van de hoogte van het eigen vermogen per 31 december 2014 verwijzen wij u tevens naar hetgeen is vermeld onder het hoofdstuk 'Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen'

2.2 Voorzieningen

	31-dec 2014	31-dec 2013
	x € 1.000,-	
2.2.1 Personeelsvoorzieningen	15.338	15.039
Stichting Carmelcollege enkelvoudig	15.338	15.039
2.2.2 Geconsolideerde partijen	0	0
Stichting Carmelcollege geconsolideerd	15.338	15.039

2.2.1 Personeelsvoorzieningen

	31-dec 2013	Dotaties	Vrijval	Onttrek- kingen	31-dec 2014	Waarvan		
						kort	middel	lang
	x € 1.000,-							
Voorziening ambtsjubilea	3.314	671	0	-289	3.695	401	1.274	2.021
Voorziening bestuursjubilea	565	88	0	-33	620	20	81	519
Voorziening WGA/WIA	8.405	1.036	0	-763	8.678	1.235	4.585	2.858
Voorziening wachtgeld	2.755	941	0	-1.350	2.345	1.051	1.051	243
	15.039	2.735	0	-2.436	15.338	2.708	6.991	5.640

2.3 Langlopende schulden

	31-dec 2014	31-dec 2013
	x € 1.000,-	
2.3.1 Rijksgegarandeerde leningen	0	0
2.3.2 Overige langlopende schulden	4.232	3.972
2.3.3 Overige leningen	1.440	1.680
Stichting Carmelcollege enkelvoudig	5.672	5.652
2.3.4 Geconsolideerde partijen	0	0
Stichting Carmelcollege geconsolideerd	5.672	5.652

Het spaarverlof en persoonlijk budget is weergegeven onder de overige langlopende schulden. In 2013 stond het spaarverlof nog weergegeven onder de kortlopende schulden. Ten gevolge van de in 2014 in werking getreden cao is deze post ingaande 2014 onder de langlopende schulden opgenomen. Onder de Overige leningen is de met de BNG overeengekomen langlopende lening ad € 1.440.000 opgenomen, voortkomend uit de ontbinding van de Coöperatie Scholingsboulevard. Hier staan om niet overgedragen inventarissen vanuit de Coöperatie Scholingsboulevard aan Stichting Carmelcollege tegenover. De lening kent een oorspronkelijke hoofdsom € 2.160.000, een resterende looptijd van 7 jaar (aflossing € 60.000 per kwartaal) en kent een rentetarief van 5,24% gedurende de gehele looptijd.

De langlopende schulden zijn nader gespecificeerd in bijlage 7.

2.4 Kortlopende schulden

	31-dec 2014	31-dec 2013
	x € 1.000,-	
2.4.1 Crediteuren	7.290	5.196
2.4.2 Belastingen	10.029	9.724
2.4.3 Schulden ter zake van pensioenen	3.143	3.530
2.4.4 Personeelsfonds	167	135
2.4.5 Aflossingsverplichting komend jaar	240	240
2.4.6 Vooruitontvangen ouderbijdragen	1.667	1.458
2.4.7 Waarborgsommen	186	197
2.4.8 Vakantiegeld	7.481	7.641
2.4.9 Ouderschapsverlof	404	368
2.4.10 Bindingstoelage	758	715
2.4.11 Trekkingsrecht	0	273
2.4.12 Overige nog te betalen personeelslasten	260	0
2.4.13 Vooruitontvangen huur	358	377
2.4.14 OCW-subs met verrek.clausule aflopend	117	182
2.4.15 OCW-subs met verrek.clausule doorlopend	35	85
2.4.16 OCW-subs zonder verrek.clausule	0	19
2.4.17 Te besteden overige OCW-subsidies	7.936	8.673
2.4.18 Vooruitontv. investeringssubsidies OCW	8.272	8.916
2.4.19 Vooruitontv. verg. gem. Oss inz. bouwkn.	1.794	1.870
2.4.20 Te besteden investeringssubsidie Oss	659	659
2.4.21 Te besteden overige gebouwbijdragen Oss	25	115
2.4.22 Te betalen WIA/WGA	532	706
2.4.23 Te betalen i.v.m. samenwerkingsverbanden	211	665
2.4.24 Afrekening bijdrage sporthal de Thij	137	0
2.4.25 Afrekening huisvest.lasten Van Renneslaan	85	194
2.4.26 Afrekening expl.lasten Scholingsboulevard	0	265
2.4.27 Te besteden projectgelden	515	978
2.4.28 Overige nog te betalen posten	1.800	1.190
Stichting Carmelcollege enkelvoudig	54.099	54.371
2.4.29 Geconsolideerde partijen	12	23
Stichting Carmelcollege geconsolideerd	54.111	54.394

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

In het volgende overzicht zijn de bestedingen weergegeven van de door OCW verstrekte bekostigingsbedragen, alsmede de ultimo 2014 nog te besteden OCW-bijdragen.

G2 Subsidies met verrekeningsclausule (Regeling ROS art 13, lid 2 sub b)

2.4.13 Aflopend per ultimo verslagjaar (G2.a)

Omschrijving ¹	Toewijzing			Ontvangen t/m verslagjaar	Totale kosten 31-12-2014	Verrekenen ultimo verslagjaar
	Kenmerk	Datum	Bedrag			
				€		
Verlofsubsidie 00PF	Verlofsub 2011 VL1V	2011	20.471	20.471	15.017-	5.454
Verlofsubsidie 01UH	Verlofsub 2011 VL1V	2011	28.397	28.397	22.579-	5.818
Verlofsubsidie 02EK	Verlofsub 2011 VL1V	2011	41.196	41.196	38.469-	2.727
Verlofsubsidie 01VJ	Verlofsub 2011 VL1V	2011	65.812	65.812	62.467-	3.345
Zij instromers lerarenbeurs 05AV	ZIJINSTROOM 201 ZI1V	2010	19.000	19.000	11.141-	7.859
Zij instromers lerarenbeurs 18CR	ZIJINSTROOM 201 ZI1V	2010	38.000	38.000	5.667-	32.333
Zij instromers lerarenbeurs 01VJ	ZIJINSTROOM 201 ZI1V	2010	19.000	19.000	12.000-	7.000
Correctie Inspectie 19HG	ZIJINSTROOM 201 ZI1V	2010	13.017	-	-	13.017
Correctie Inspectie 01FY	ZIJINSTROOM 201 ZI1V	2010	17.198	-	-	17.198
Energiezuinigheid 02QN	BINNENMILIEU VO EB0V	2010	186.109	186.109	175.345-	10.764
Energiezuinigheid 05AV	BINNENMILIEU VO EB0V	2010	162.617	162.617	160.517-	2.100
Innovatiesubsidie 17VN	INOVATIE IMPULS SUV1	2011	90.000	90.000	80.495-	9.505
Innovatiesubsidie 05AV	INOVATIE IMPULS SUV1	2011	36.500	36.500	36.188-	312
Innovatiesubsidie 02EK/02QN/05AV/17VN/19HG	INOVATIE IMPULS SUV4	2014	36.680	36.680	36.680-	-
			773.997	743.782	-656.565	117.432

2.4.14 Doorlopend tot in een volgend verslagjaar (G2.b)

Omschrijving ¹	Toewijzing			Saldo 1-1-2014	Ontvangen in 2014	Lasten in 2014	Totale kosten 31-12-2014	Nog te besteden ultimo 2014
	Kenmerk	Datum	Bedrag					
				€				
Praktijkleren groen 19XH	PRAKTLEREN 11 PL1V	2011	5.869	5.869	-	5.581-	5.581-	288
Praktijkleren groen 05AV	PRAKTLEREN 12 PL2V	2012	17.250	17.250	-	1.282-	1.282-	15.968
Praktijkleren groen 05AV	PRAKTLEREN 13 PL3V	2013	25.291	890	-	890-	25.291-	-
Praktijkleren groen 16VI	PRAKTLEREN 13 PL3V	2013	20.504	18.182	-	1.762-	4.084-	16.420
Praktijkleren groen 04OY	PRAKTLEREN 13 PL3V	2013	7.214	3.025	-	1.109-	5.298-	1.916
Praktijkleren groen 05AV/16VI/19XH/04OY	PRAKTLEREN 14 PL4V	2014	62.910	-	62.910	62.910-	62.910-	-
			139.038	45.216	62.910	-73.534	-104.446	34.592

G1 Subsidies zonder verrekeningsclausule (Regeling ROS art 13, lid 2 sub a)

2.4.15

Omschrijving ¹	Toewijzing			Saldo 1-1-2014	Ontvangen in 2014	Lasten in 2014	Totale kosten 31-12-2014	Nog te besteden ultimo 2014
	Kenmerk	Datum	Bedrag					
				€				
Zij instromers lerarenbeurs	ZIJINSTROOM 14 ZI4V	2014	60.000	-	60.000	60.000-	60.000	-
			60.000	0	60.000	-60.000	60.000	0

2.4.16 Overige OCW subsidies

Omschrijving ^{1.}	Toewijzing			Ontvangen t/m 2014	Uitgevoerd en afgerond	Nog niet geheel afgerond
	Kenmerk	Datum	Bedrag			
			x € 1.000,-			
Leerlinggebonden budget	LGFVO 12-13 LGV2	2014	1.169	1.169	1.169-	-
Leerlinggebonden budget	LGFVO 2013 LGF3	2014	2.323	2.323	2.323-	-
Maatschappelijke stages	MAATSCHSTAGE 13 MST3	2013	1.883	1.883	1.883-	-
Maatschappelijke stages	MAATS STAGE MST4	2014	1.922	1.922	801-	1.121
Functiemix	FUNCTIEMIX RR V VFL4	2014	175	175	175-	-
Visueel gehandicapten	AANVBK VGL V VIM4	2014	54	54	54-	-
Voortijdig schoolverlaten	VSV VAST VO PV4V	2013	360	360	360-	-
Voortijdig schoolverlaten	VSV VAST VO PV5V	2014	360	360	-	360
Voortijdig schoolverlaten	VSV VARIABEL VR4V	2014	136	136	136-	-
Lerarenbeurs	LERARENBEURS LB LBV4	2014	547	547	547-	-
Leerplusarrangement	LEERPLUSARR. VO LPA4	2014	1.316	1.316	1.316-	-
Leerplusarrangement	Leerpl.arr. 2014	2014	178	178	178-	-
Subsidie rebound	REBOUND 2014 R RB4V	2014	518	518	518-	-
Sudsidie zorgbudget	REG.ZORGBUDGET RZ4V	2014	1.257	1.257	1.257-	-
Wachtgeld	VERM UITK 2014 VU4V	2014	2.431-	2.431-	2.431	-
Wachtgeld	VERR UITK 2014 VUV4	2014	853-	853-	853	-
Gratis lesmateriaal	LESMAT 13 GL3V	2013	12.054	12.054	12.054-	-
Gratis lesmateriaal	LESMATERIAAL GL4V	2014	11.065	11.065	4.610-	6.455
1e opvang vreemdelingen	EERSTE OPVANG EO4V	2014	389	389	389-	-
Nieuwkomers	NIEUWKOMER 2014 NK4V	2014	713	713	713-	-
Subsidie effectmeting innovatie	SEMIO2014 IIV4	2014	15	15	15-	-
Prestatiebox	PRESTATIEBOX VO PBV4	2014	5.822	5.822	5.822-	-
Prestatiesubsidie	diversen	2011	313	313	313-	-
			39.285	39.285	-31.349	7.936

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

Het verloop van de reeds bestede investeringssubsidies (2.4.16) OCW is als volgt:

	Saldo 31-dec 2013	Investe- ring 2014	Afschrij- ving 2014	Saldo 31-dec 2014
Rijksgefinancierd	x € 1.000,-			
Investeringen t/m 2007	321	0	-58	262
Praktijkger. leeromgeving	6.380	0	-432	5.948
Lokalen bètavakken	468	0	-61	407
Energie en binnenmilieu	1.747	0	-93	1.654
	8.916	0	-645	8.272

	Saldo 31-dec 2013	Investe- ring 2014	Afschrij- ving 2014	Saldo 31-dec 2014
Overig	x € 1.000,-			
Gemeente Oss	1.767	0	-65	1.702
Trainingscentrum Oss	102	0	-11	92
	1.870	0	-75	1.794

Financiële instrumenten

Algemeen

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

Kredietrisico

De Stichting loopt kredietrisico over leningen en vorderingen opgenomen onder financiële vaste activa, handels- en overige vorderingen, liquide middelen. Het maximale kredietrisico bedraagt € 31 miljoen, waarvan € 20 miljoen betrekking heeft op bij bankinstellingen ondergebrachte liquide middelen. Het kredietrisico inzake vorderingen ad € 12 miljoen betreft een groot aantal tegenpartijen. De hoogste vordering bedraagt € 1,2 miljoen. De tegenpartij betreft in dezen een Gemeente en de vordering is in februari 2015 voldaan.

Renterisico en kasstroomrisico

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

Prijsrisico

Gezien het karakter van de instelling is het prijsrisico gering.

Liquiditeitsrisico

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

Per 31 december 2014 zijn de niet contant gemaakte contractuele betalingsverplichtingen circa € 30 miljoen.

Mitigerende maatregelen

De Stichting ziet erop toe dat er voldoende opvraagbare tegoeden zijn om de verwachte operationele kosten te dekken, inclusief het voldoen aan de financiële verplichtingen. Hierin is geen rekening gehouden met het eventuele effect van extreme omstandigheden die redelijkerwijs niet kunnen worden voorspeld, zoals natuurrampen.

De Stichting beschikt bij haar huisbankier over een tijdelijke kredietfaciliteit van € 3 miljoen in de periode november t/m januari. Deze faciliteit is verstrekt aan de financieringsgroep Stichting Carmelcollege en Stichting tot Steun aan het Voortgezet onderwijs. Voor een drietal bankrekeningen van deze groep is een saldo-compensatie- en rentecombinatiestelsel overeengekomen (cashpool). Als zekerheid voor de kredietfaciliteit geldt een negatieve pledge en pari passu, alsmede een solvabiliteitsratio van minimaal 20%.

Reële waarde

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

6. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Rechten

Ultimo 2014 heeft Stichting Carmelcollege een vordering op het Ministerie van OCW ten bedrage van € 17,26 miljoen (ultimo 2013: € 16,92 miljoen), die ingaande 2006 in de jaarrekening is gewaardeerd op nihil omdat, uitgaande van continuïteit in de bedrijfsvoering, door het Ministerie niet tot afrekening zal worden overgegaan. Deze vordering heeft betrekking op de op jaarlijks per balansdatum nog te ontvangen bekostiging voor de betaling van de ABP-premie, de loonheffing over de maand december en de opgebouwde vakantie-uitkering over de periode juni tot en met december.

Verplichtingen

De verplichting voor lopende contracten bedraagt per 31 december 2014 ca. € 30 miljoen.

Contractuele verplichtingen (in € 1.000)

Overige personele kosten	561
Loonkosten derden	767
Huren	1.860
Buiten-/binnenonderhoud	151
Klein onderhoud	140
Schoonmaak	4.685
Energie	4.385
Administratie	735
Inventaris en apparatuur	486
Leermiddelen	15.384
Schoolkantines	938
	<u>30.092</u>

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

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

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

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

Baten

3.1 Rijksbijdragen

	2014		2013
	exploitatie	begroting	exploitatie
	x € 1.000,-		
3.1.1 Rijksbijdragen OCW	261.067	268.682	253.477
3.1.2 Overige subsidies OCW	26.783	28.071	34.025
3.1.3 Doorbetalingen rijksbijdragen SWV	-1.631	-3.082	-3.589
3.1.4 Ontvangen doorbetalingen rijksbijdragen SWV	2.102	0	0
Stichting Carmelcollege enkelvoudig	288.321	293.671	283.913
3.1.5 Geconsolideerde partijen	0	0	0
Stichting Carmelcollege geconsolideerd	288.321	293.671	283.913

Een deel van de door OCW ontvangen baten zijn doorgeboekt aan onder meer samenwerkingsverbanden zoals hieronder vermeld:

Jaaroverzicht GEFIS	2014	2013
	€	€
Ontvangen van OCW	287.361.095	292.836.729
Waarvan niet ten gunste van de staat van baten en lasten:		
Ontvangen bekostiging inzake 2011, voorgaand jaar reeds geboekt	0	-120.502
Afloop bekostiging 2011	0	-16.582
Vrijval egaliserierekening investeringspremies OCW	644.609	724.218
Vrijval egaliserierekening investeringspremies overig	75.296	67.421
Overgedragen Rebound- en Zorgbudgetgelden en subsidie Stimipovo Het Hooghuis	-527.758	-1.144.533
Overgedragen Rebound- en Zorgbudgetgelden en subsidie Stimipovo KSG Marianum	-208.093	-511.076
Overgedragen Rebound- en Zorgbudgetgelden en subsidie Stimipovo Sg. Twickel	-895.563	-1.933.456
Ontvangen doorbetalingen vanuit samenwerkingsverbanden	2.101.647	0
Vooruitontvangen subsidie Lesmateriaal januari t/m juli	-6.454.544	-7.031.767
Vooruitontvangen subsidie Maatschappelijke stage januari t/m juli	-1.121.370	-1.098.286
Vooruitontvangen Prestatiesubsidie januari t/m juli	-360.000	-359.851
Vooruitontvangen subsidie LHBT januari t/m juli	0	-11.666
Vooruitontvangen subsidie Stimulering Passend Onderwijs januari t/m juli	0	-28.495
Vrijval van voorgaand jaar ontvangen subsidie Lesmateriaal betreffende boekjaar	7.031.767	0
Vrijval van voorgaand jaar ontvangen subsidie Maatschappelijke stage betreffende boekjaar	1.098.286	1.076.110
Vrijval van voorgaand jaar ontvangen Prestatiesubsidie betreffende boekjaar	359.851	440.000
Vrijval van voorgaand jaar ontvangen subsidie LHBT betreffende boekjaar	11.666	0
Vrijval van voorgaand jaar ontvangen subs Stimulering Passend Onderwijs betreffende boekjaar	28.495	0
Vrijval van in 2012 ontvangen verlofsubsidie	0	9.734
Vrijval van in 2012 ontvangen subsidie zij instroom	19.000	0
Vrijval van in 2011 ontvangen prestatiesubsidie	142.500	0
Terugbetaalde subsidie Praktijkgerichte leeromgeving	0	980.932
Terugbetaalde subsidie Binnenmilieu	104.662	0
Terug te betalen subsidie Lerarenbeurs voorgaande jaren	-33.951	0
Nog te verantwoorden/terug te betalen subsidie Praktijkleren 2013	-41.335	0
Nog te verantwoorden/terug te betalen subsidie Innovatie impuls 2013	-43.931	0
Nog te ontvangen LGF baten	0	971.597
Ontvangen LGF baten m.b.t. boekjaar, voorgaand jaar reeds geboekt	-971.597	-937.745
Baten OCW, te verantwoorden in jaarrekening	288.320.733	283.912.782

3.1.1 Rijksbijdragen OCW:

	2014		2013
	exploitatie	begroting	exploitatie
	x € 1.000,-		
CFI instandh. schoolgeb.	5.971	11.415	5.457
CFI vergoeding schoonmaak	7.243	13.855	6.621
CFI overige exploitatie	20.614	39.282	18.759
Materieel	33.828	33.715	30.837
Personeel	227.239	234.967	222.640
Stichting Carmelcollege enkelvoudig	261.067	268.682	253.477

3.1.3 Overige subsidies OCW:

	2014		2013
	exploitatie	begroting	exploitatie
	x € 1.000,-		
Overige subsidies OCW (M)	26.063	27.474	33.233
Latente investeringssubsidies	720	597	792
Stichting Carmelcollege enkelvoudig	26.783	28.071	34.025

3.2 Overige overheidsbijdragen

	2014		2013
	exploitatie	begroting	exploitatie
	x € 1.000,-		
3.2.1 Gemeentelijke bijdragen (M)	260	174	163
3.2.2 Overig	61	73	546
Stichting Carmelcollege enkelvoudig	321	248	709
3.2.3 Geconsolideerde partijen	0	0	0
Stichting Carmelcollege geconsolideerd	321	248	709

3.3 Overige baten

	2014		2013
	exploitatie	begroting	exploitatie
	x € 1.000,-		
3.3.1 Ouderbijdragen	6.256	6.050	5.872
3.3.2 Opbrengst kantes	775	827	842
3.3.3 Inkomsten uit detachering	1.088	1.046	1.318
3.3.4 Sponsoring	7	6	62
3.3.5 Inkomsten uit verhuur	606	593	561
3.3.6 Overige inkomsten	7.913	6.692	7.116
Stichting Carmelcollege enkelvoudig	16.644	15.215	15.772
3.3.7 Geconsolideerde partijen	97	130	141
Stichting Carmelcollege geconsolideerd	16.742	15.345	15.913

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

Lasten

4.1 Personele lasten

	2014		2013
	exploitatie	begroting	exploitatie
	x € 1.000,-		
<i>Lonen en salarissen</i>	-178.008		-177.254
<i>Sociale lasten</i>	-21.397		-18.954
<i>Pensioenlasten</i>	-26.790		-27.321
Lonen en salarissen (Raet)	-226.195	-225.841	-223.529
4.1.1 Lonen en salarissen	-226.195	-225.841	-223.529
<i>Personeel niet in loondienst</i>	-7.667	-6.916	-7.803
<i>Dotaties personele voorzieningen</i>	-2.735	-1.300	-3.056
<i>Overig</i>	-4.115	-7.593	-5.290
4.1.2 Overige personele lasten	-14.517	-15.809	-16.149
4.1.3 Af: ontvangen uitkeringen	0	0	1.131
Stichting Carmelcollege enkelvoudig	-240.712	-241.650	-238.547
4.1.4 Geconsolideerde partijen	0	0	0
Stichting Carmelcollege geconsolideerd	-240.712	-241.650	-238.547

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

De loonkosten van ons eigen personeel zijn in 2014 € 2,7 miljoen hoger ten opzichte van 2013. De afwijking ten opzichte van de begroting is minimaal, te weten € 0,4 miljoen, waarbij opgemerkt moet worden dat de afwijking op onderdelen groter is, onder andere als gevolg van de nieuwe CAO die per 1 augustus 2014 is afgesloten.

De lonen en salarissen zijn hoger dan begroot door:

- | | |
|--|-----------------|
| o De loonsverhoging van 1,2% per 1 augustus 2014 die niet begroot was | -/- € 760.000 |
| o De overschrijding van gemiddeld 30 fte ten opzichte van de begroting (waarvan 10 fte stagiaires) | -/- € 1.200.000 |
| o Uitbetaling van het persoonlijk budget | -/- € 270.000 |

De lonen en salarissen zijn lager dan begroot door:

- | | |
|--|-------------|
| o Het vervallen van het trekkingsrecht in verband met het afsluiten van de nieuwe cao per 1 augustus 2014 | € 1.100.000 |
| o De verhoging van de werknemersbijdrage BAPO, die leidt tot een lagere werkgeversbijdrage; in de nieuwe cao wordt dit "levensfasebewust personeelsbeleid" genoemd | € 400.000 |
| o Goedkoper personeel dan waarmee in de begroting rekening is gehouden | € 300.000 |

Het gemiddeld aantal fte gedurende 2014 bedroeg 3.435 (2013: 3.448).

4.2 Afschrijvingen

	2014		2013
	exploitatie	begroting	exploitatie
	x € 1.000,-		
4.2.1 Afschrijving immat. vaste activa	-50	-50	-50
4.2.2 Afschrijving gebouwen	-6.666	-7.232	-6.012
4.2.3 Afschrijving invent. en apparatuur	-6.788	-6.843	-6.491
4.2.4 Boekresultaten vaste activa	-489	0	-653
Stichting Carmelcollege <i>enkelvoudig</i>	-13.993	-14.125	-13.205
Geconsolideerde partijen:			
4.2.6 Afschrijving gebouwen	-31	-31	-31
Stichting Carmelcollege <i>geconsolideerd</i>	-14.024	-14.156	-13.236

De afschrijvingskosten van de geconsolideerde partijen betreft de afschrijving van het pand van het bestuursbureau.

4.3 Huisvestingslasten

	2014		2013
	exploitatie	begroting	exploitatie
	x € 1.000,-		
4.3.1 Onderhoud gebouwen	-2.909	-3.609	-3.257
4.3.2 Huur	-1.860	-1.627	-1.701
4.3.3 Energie	-4.385	-4.503	-4.225
4.3.4 Schoonmaakkosten	-5.205	-5.153	-4.995
4.3.5 Heffingen in verband met huisvesting	-222	-218	-177
4.3.6 Overige	0	0	0
Stichting Carmelcollege enkelvoudig	-14.581	-15.109	-14.355
Geconsolideerde partijen:			
4.3.7 Ontvangen huurvergoeding SCC	89	83	87
4.3.8 Heffingen i.v.m. huisvesting	-13	-14	-12
Stichting Carmelcollege geconsolideerd	-14.505	-15.040	-14.281

4.4 Overige lasten

	2014		2013
	exploitatie	begroting	exploitatie
	x € 1.000,-		
4.4.1 Administratie, beheer en bestuur	-7.024	-5.266	-5.930
4.4.2 Inventaris en apparatuur	-4.858	-4.653	-4.425
4.4.3 Les- / verbruiksmateriaal	-17.093	-16.999	-11.829
4.4.4 Niet-lesgebonden activiteiten	-5.921	-5.892	-5.883
4.4.5 Kosten schoolkantines	-1.042	-1.056	-1.121
4.4.6 Kosten medegebruik gebouw Van Renneslaan	-390	490	-571
4.4.7 Kosten ESF-gefinancierde projecten	-95	-110	-342
4.4.8 Kosten bovenschoolse projecten	-322	-175	-691
4.4.9 Diversen	-1.083	-2.577	-1.105
Stichting Carmelcollege enkelvoudig	-37.828	-36.237	-31.897
4.4.10 Geconsolideerde partijen	-15	-14	-14
Stichting Carmelcollege geconsolideerd	-37.843	-36.251	-31.910

5. Financieel resultaat

	2014		2013
	exploitatie	begroting	exploitatie
	x € 1.000,-		
5.1.1 Rentebaten	340	182	252
5.1.2 Gerealiseerde boekwinst effecten	0	0	0
5.1.3 Ongerealiseerd koersresultaat effecten	0	0	0
5.1.4 Overige financiële baten	0	0	0
Totaal financiële baten	340	182	252
5.2 Financiële lasten	-153	-192	-58
Stichting Carmelcollege enkelvoudig	187	-11	194
5.3 Geconsolideerde partijen:			
5.3.1 Rentebaten	0	-13	0
5.3.2 Gerealiseerd koersresultaat effecten	0	0	0
5.3.3 Ongerealiseerd koersresultaat effecten	0	0	0
5.3.4 Overige financiële baten	139	0	188
5.3.5 Hypotheekrente	0	182	0
5.3.6 Overige rentelasten	-7	-182	-12
Stichting Carmelcollege geconsolideerd	319	-24	370

Verbonden partijen

Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag.

8. Enkelvoudige balans

(na resultaatbestemming)

	31-dec-14	31-dec-13
	x € 1.000,-	
Activa		
1.1 Immateriële vaste activa	629	679
1.2 Materiële vaste activa	140.012	140.545
1.3 Financiële vaste activa	230	262
	140.871	141.487
1.4 Voorraden	0	0
1.5 Vorderingen	11.898	16.257
1.6 Liquide middelen	20.700	17.319
	32.598	33.576
	173.469	175.063
Passiva		
2.1 Eigen vermogen	98.359	100.001
2.2 Voorzieningen	15.338	15.039
2.3 Langlopende schulden	5.672	5.652
2.4 Kortlopende schulden	54.099	54.371
	75.110	75.062
	173.469	175.063

9. Enkelvoudige staat van baten en lasten

	2014		2013
	exploitatie	begroting	exploitatie
	x € 1.000,-		
Baten			
3.1 Rijksbijdragen	288.321	293.671	283.913
3.2 Ov. overheidsbijdragen	321	248	709
3.3 Overige baten	16.644	15.215	15.772
Totaal baten	305.286	309.133	300.393
Lasten			
4.1 Personele lasten	-240.712	-241.650	-238.547
4.2 Afschrijvingen	-13.993	-14.125	-13.205
4.3 Huisvestingslasten	-14.581	-15.109	-14.355
4.4 Overige lasten	-37.828	-36.237	-31.897
Totaal lasten	-307.114	-307.121	-298.004
Saldo baten en lasten	-1.829	2.013	2.390
Financiële baten	335	0	252
Financiële lasten	-148	-11	-58
5 Financiële baten en lasten	187	-11	194
Exploitatieresultaat	-1.642	2.002	2.584
Ten gunste/laste van:			
Bestemmingsreserves	-8.169	0	8.169
Algemene reserves	6.528	2.002	-5.585
	-1.642	2.002	2.584

10. Toelichting op de onderscheiden posten van de enkelvoudige balans en de enkelvoudige staat van baten en lasten

Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2014 van de Stichting. Ten aanzien van de enkelvoudige winst-en-verliesrekening van de Stichting is gebruikgemaakt van de vrijstelling ingevolge artikel 2:402 BW.

Voor zover posten uit de enkelvoudige balans en de enkelvoudige winst-en-verliesrekening hierna niet nader zijn toegelicht, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

De grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gelijk aan die voor de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening, met uitzondering van de hierna genoemde grondslagen.

Overzicht verbonden partijen

Beslissende zeggenschap

Naam:	<i>Stichting tot Steun aan het Voortgezet Onderwijs</i>
Juridische vorm:	Stichting
Statutaire zetel:	Hengelo
Code activiteiten:	3/4 (onroerende zaken/overig)
Eigen vermogen 31 december 2014:	€ 826.000
Exploitatiesaldo 2014:	€ 260.000
Omzet 2014:	€ 97.000
Verklaring art. 2:403 BW:	nee
Consolidatie:	ja

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.

Naam:	<i>Stichting Huisvesting Internationaal Onderwijs Noord Nederland</i>
Juridische vorm:	Stichting
Statutaire zetel:	Groningen
Code activiteiten:	3 (onroerende zaken)
Eigen vermogen 31 december 2014:	€ nihil
Exploitatiesaldo 2014:	€ nihil
Omzet 2014:	€ 0
Verklaring art. 2:403 BW:	nee
Consolidatie:	ja

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.

Naam:	<i>Stichting Samenwerkingsverband VO Deventer</i>
Juridische vorm:	Stichting
Statutaire zetel:	Deventer
Code activiteiten:	4 (overige)
Eigen vermogen 31 december 2014:	PM
Exploitatiesaldo 2014:	PM
Omzet 2014:	PM
Verklaring art. 2:403 BW:	nee
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.

Overige verbonden partijen

Naam:	<i>Stichting Facilitair Beheer Van Renneslaan</i>
Juridische vorm:	Stichting
Statutaire zetel:	Almelo
Code activiteiten:	3 (onroerende zaken)
Consolidatie:	nee

Stichting Carmelcollege neemt voor 50% deel in het bestuur van deze stichting, die tot doel heeft het mogelijk maken van het verzorgen van vmbo-onderwijs op rooms-katholieke en protestants-christelijke grondslag, alsmede het bevorderen van de samenwerking tussen Stichting Carmelcollege en Stichting voor Protestants Christelijk Onderwijs voor Almelo en Omgeving.

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

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

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

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

Vermelding topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen 1 (bestuurders met dienstbetrekking)

Naam	Voorzitter j/n	Ingang dienst- verband	Einde dienst- verband	Omvang dienstbe- trekking in FTE	Beloning	Belastbare onkosten- vergoeding	Voorziening beloning op termijn	Uitkering beëindiging dienstverband	Motiveringen overschrijding norm en andere toelichtingen
					€	€	€	€	
De heer mr. drs. R.W.J. Rijk	ja	1-9-2005		1,0	139.624	4.976	23.327	0	n.v.t.
De heer A.G.M. Thomassen RA	nee	1-9-2006	31-12-2014	1,0	133.192	5.243	20.171	0	n.v.t.
De heer drs. F.H. Mobach	nee	1-10-2014		1,0	29.305	1.056	5.174	0	n.v.t.

De maximale bezoldiging in het kader van de WNT bedroeg in 2014 € 184.448 (2013: € 182.948)

De beloning van de bestuurders geschiedt in overeenstemming met de CAO Bestuurders VO 2014.

In de kolom 'Beloning' is verantwoord het brutoloon inclusief vakantietoelage en eindejaarsuitkering, de sociale lasten, alsmede de fiscale eindheffingen.

Het totale WNT-loon over 2013 bedroeg voor de heer Rijk € 170.018 en voor de heer Thomassen € 155.943.

Vermelding topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen 2 (bestuurders zonder dienstbetrekking)

n.v.t.

Vermelding toezichthouders

Naam	Voorzitter j/n	Ingang dienst- verband	Einde dienst- verband	Omvang dienstbe- trekking in FTE	Beloning	Belastbare onkosten- vergoeding	Voorziening beloning op termijn	Uitkering beëindiging dienstverband	Motiveringen overschrijding norm en andere toelichtingen
					€	€	€	€	
Mevrouw H. Diender-van Dijk	nee	2012	1-7-2014		3.875	168	0	0	n.v.t.
De heer drs. S.P. van den Eijnden	nee	2010			7.615	97	0	0	n.v.t.
De heer prof.dr. F. Leijnse	ja	2012			9.622	0	0	0	n.v.t.
De heer prof.dr. L. Paape RA RO CIA	nee	2010			7.560	309	0	0	n.v.t.
Mevrouw dr. J.I.A. Visscher-Voerman	nee	2010			7.584	41	0	0	n.v.t.
Mevrouw mr. R.G.K. Voss	nee	2013			7.560	0	0	0	n.v.t.
De heer prof.dr. C.J. Waaijman	nee	2008			7.560	0	0	0	n.v.t.

De beloning voor toezichthouders is exclusief eventueel in rekening gebrachte BTW.

De maximale bezoldiging in het kader van de WNT bedroeg in 2014 voor de voorzitter € 13.834 en voor de leden € 9.222 excl. BTW (2013: respectievelijk € 13.721 en € 9.147)

De getoonde bedragen voor de leden van de Raad van Toezicht zijn onderling verschillend ten gevolge van de individuele bruto-netto berekeningen.

Het totale WNT-loon van de Raad van Toezicht over 2013 bedroeg € 51.171.

Vermelding niet-topfunctionarissen met bezoldiging c.q. ontslagvergoeding boven de norm

n.v.t.

Vermelding niet-topfunctionarissen met bezoldiging c.q. ontslagvergoeding boven de norm, inzake voorgaand jaar

n.v.t.

12. Honorarium externe accountant

In het boekjaar zijn de volgende honoraria van KPMG Accountants N.V. ten laste gebracht van de rechtspersoon en de geconsolideerde partijen, een en ander zoals bedoeld in artikel 2: 382a BW:

	2014				2013
	Exploitatie			Begroting	Exploitatie
	KPMG Accountants NV	Overig KPMG-netwerk	Totaal KPMG netwerk		
	€	€	€	€	€
Onderzoek jaarrekening	57.765	0	57.765	50.288	53.639
Andere controleopdrachten	36.336	0	36.336	28.212	39.443
Adviesdiensten op fiscaal terrein	0	0	0	0	0
Andere niet-controlediensten	0	0	0	0	0
	94.102	0	94.102	78.500	93.082

13. Ondertekening

Dit jaarverslag is op 17 juni 2015 door het College van Bestuur vastgesteld.

Mr. drs. R.W.J. Rijk (voorzitter)

Drs. F.H. Mobach

Op 17 juni 2015 is dit jaarverslag goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

Prof. dr. F. Leijnse (voorzitter)

Mw. mr. R.H.M Jansen

Drs. S.P. van den Eijnden

Prof. dr. L. Paape RA RO CIA

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

Mw. Mr. R.G.K. Voss

Prof. dr. C.J. Waaijman (O. Carm.)

Overige gegevens

1. Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de Raad van Toezicht van Stichting Carmelcollege

Verklaring over de jaarrekening 2014

Ons oordeel

Wij hebben de in dit verslag op pagina 61 tot en met pagina 107 opgenomen jaarrekening 2014 van Stichting Carmelcollege (de stichting) te Hengelo gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Stichting Carmelcollege op 31 december 2014 en van het resultaat en de kasstromen over 2014 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- voldoen de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties over 2014 in alle van materieel belang zijnde aspecten aan de eisen van financiële rechtmatigheid. Dit houdt in dat de bedragen in overeenstemming zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2014.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2014;
2. de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2014;
3. het geconsolideerde kasstroomoverzicht en
4. de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2014 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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

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

Materialiteit

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

- De materialiteit voor getrouwheid is bepaald op EUR 6,1 miljoen, deze materialiteit is gebaseerd op 2% van de totale baten;
- De materialiteit voor de financiële rechtmatigheid is gebaseerd op 3% van de totale publieke middelen zoals voorgeschreven in paragraaf 2.1.3. van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2014. Op basis hiervan hebben wij de materialiteit voor de financiële rechtmatigheid van de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 8,6 miljoen.

In paragraaf 2.1.3 van het Onderwijsaccountantsprotocol zijn tevens een aantal specifieke controle- en rapportagetoleranties opgenomen, die wij hebben toegepast. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn. Wij zijn met de Raad van Toezicht overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle de niet-gecorrigeerde geconstateerde afwijkingen boven de EUR 300 duizend rapporteren alsmede kleinere afwijkingen, die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

Stichting Carmelcollege staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Carmelcollege. Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. Daarbij voeren wij zelf alle in dat kader noodzakelijke werkzaamheden uit en maken daarom geen gebruik van het werk van andere accountants. De groep bestaat uit Stichting Carmelcollege, Stichting tot Steun aan het Voortgezet Onderwijs en Stichting Huisvesting Internationaal Onderwijs Noord Nederland. Wij hebben daarmee voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te kunnen geven over de jaarrekening.

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. Het kernpunt van onze controle hebben wij met Raad van Toezicht gecommuniceerd, maar vormt geen volledige weergave van alles wat is besproken.

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

De aanbestedingswet- en regelgeving en de naleving daarvan is complex

De aanbestedingswet- en regelgeving is uitgebreid en complex. In het kader van onze controle op de financiële rechtmatigheid hebben wij derhalve bijzondere aandacht gegeven aan het vaststellen van de naleving van in het kader van de financiële rechtmatigheid relevante bepalingen van deze wet- en regelgeving.

Stichting Carmelcollege heeft na afloop van het boekjaar 2014 alle bestedingen over 2014 geanalyseerd op een juiste marktbenadering overeenkomstig de aanbestedingswet- en regelgeving en heeft daarbij geconstateerd dat niet in alle gevallen de aanbestedingswet- en regelgeving is nageleefd. Wij hebben door middel van gevoerde gesprekken met de afdeling inkoop, de leiding van de instelling en inspectie van relevante documentatie:

- de aard en omvang van de afwijkingen nader onderzocht alsmede onderzoek uitgevoerd naar eventuele andere mogelijke afwijkingen;
- nagegaan of sprake is van opzettelijke handelingen verband houdende met het verkrijgen van onrechtmatig voordeel.

Op basis van deze werkzaamheden zijn geen aanvullende afwijkingen of onrechtmatig verkregen voordelen geconstateerd dan die toegelicht op pagina 42 van het jaarverslag. Voorts hebben wij vastgesteld dat communicatie heeft plaatsgevonden met het interne en toezichthoudend orgaan. De instelling heeft maatregelen ter voorkoming van dergelijke afwijkingen in de toekomst getroffen.

Verantwoordelijkheden van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht voor de jaarrekening

Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening en voor het opstellen van het jaarverslag, beide in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. In dit kader is het College van Bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het College van Bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening 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 instelling in staat is om haar werkzaamheden 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 bedrijfsactiviteiten 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 onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving 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, als bedoeld in artikel 18, lid 3 van het Bekostigingsbesluit W.V.O.

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 fouten en fraude ontdekken.

Voor een nadere beschrijving van onze verantwoordelijkheid ten aanzien van de controle van de jaarrekening verwijzen wij naar de bijlage.

Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten***Verklaring betreffende het jaarverslag en de overige gegevens***

Wij vermelden op basis van de wettelijke verplichtingen onder de Regeling jaarverslaggeving onderwijs (betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het jaarverslag en de overige gegevens):

- dat wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.3 Jaarverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2014 is opgesteld, en of de door de Regeling jaarverslaggeving onderwijs vereiste overige gegevens zijn toegevoegd;
- dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening

Benoeming

Wij zijn in 2009 benoemd door de Raad van Toezicht van Stichting Carmelcollege als externe accountant van Stichting Carmelcollege en wij zijn in 2013 herbenoemd voor boekjaar 2014.

Enschede, 17 juni 2015
KPMG Accountants N.V.

J.F.G. Morsink RA

Bijlage bij de controleverklaring

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2014, 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 fraude of fouten, 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 van de jaarrekening en de financiële rechtmatigheid met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;.
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het College van Bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het College van Bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten.
- Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen, en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en dat de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties voldoen aan de eisen van financiële rechtmatigheid.

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

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

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

2. Resultaatbestemming

Het resultaat 2014 van Stichting Carmelcollege (enkelvoudig) ad negatief € 1.642.000 is voor een bedrag ter grootte van € 8.169.000 ten laste van de Bestemmingsreserve Carmelinstellingen gebracht. Het resterende bedrag ad € 6.528.000 is ten gunste van de Algemene Reserve van de Stichting gebracht. Het resultaat 2014 van de geconsolideerde partijen ad. € 260.000 is voor een bedrag van negatief € 8.000 onttrokken aan de Bestemmingsreserve Geconsolideerde partijen (privaatrechtelijk); het resterende saldo ad € 268.000 is toegevoegd aan de Algemene Reserve geconsolideerde partijen (privaatrechtelijk).

3. Gebeurtenissen na balansdatum

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

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	074-2455555
Fax	074-2430244
E-mail	info@carmel.nl
Internet	www.carmel.nl
Bestuursnummer	35647
RSIN/Fiscaal nummer	002930547
Contactpersoon	K. van der Velden RA (Controller)
Telefoon	074-2455555
Fax	074-2430244
E-mail	v.d.velden@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
Sg. De Grundel	Hengelo	18CR
Sg. Twickel	Hengelo	19HG

2. Specifieke posten OCW

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 2014 € 16,9 miljoen (ultimo 2013: € 16,9 miljoen).

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. Kengetallen financieel

Signaleringsgrenzen Commissie Don

	Formule	Ondergrens	Bovengrens
Vermogensbeheer			
Solvabiliteit	$\frac{\text{Eigen vermogen}}{\text{Totaal vermogen}}$	20%	geen
Kapitalisatiefactor	$\frac{\text{Totaal vermogen -/- gebouwen \& terreinen}}{\text{Totale baten (incl. financiële baten)}}$	geen	35%
Budgetbeheer			
Liquiditeit (current ratio)	$\frac{\text{Vorraden + vorderingen + liquide middelen}}{\text{Kortlopende schulden}}$	0,5	1,5
Rentabiliteit	$\frac{\text{Exploitatieresultaat}}{\text{Totale baten (incl. financiële baten)}}$	0%	5%

Solvabiliteit ¹	2014	2013	2012	2011	2010
Eigen vermogen					
Totaal vermogen	56,9%	57,3%	59,8%	59,3%	59,6%

Kapitalisatiefactor	2014	2013	2012	2011	2010
Totaal vermogen -/- gebouwen & terreinen					
Totale baten (incl. financiële baten)	22,8%	23,8%	18,8%	22,1%	28,0%

Liquiditeit (current ratio)	2014	2013	2012	2011	2010
Vorraden + vorderingen + liquide middelen					
Kortlopende schulden	0,6	0,6	0,4	0,3	0,5

Rentabiliteit ¹	2014	2013	2012	2011	2010
Exploitatieresultaat					
Totale baten (incl. financiële baten)	-0,5%	1,0%	-0,3%	-0,4%	0,5%

¹ De ratio's van 2010 zijn aangepast i.v.m. een stelselwijziging

Overige financiële ratio's

Weerstandvermogen ^{1.}	2014	2013	2012	2011	2010
Eigen vermogen					
Totale baten (incl. financiële baten)	32,4%	33,4%	32,8%	34,7%	35,2%

Liquiditeit (quick ratio)	2014	2013	2012	2011	2010
Vorderingen + liquide middelen					
Kortlopende schulden	0,6	0,6	0,4	0,3	0,5

Baten per leerling	2014	2013	2012	2011	2010
Totale baten (incl. financiële baten)					
Aantal leerlingen (gewogen gemid. 2 schooljaren)	€ 8.231	€ 8.173	€ 8.172	€ 7.940	€ 7.997

Lasten per leerling ^{1.}	2014	2013	2012	2011	2010
Totale lasten (incl. financiële lasten)					
Aantal leerlingen (gewogen gemid. 2 schooljaren)	-€ 8.269	-€ 8.093	-€ 8.197	-€ 7.975	-€ 7.955

¹ De ratio's van 2010 zijn aangepast i.v.m. een stelselwijziging

4. Enkelvoudige staat van baten en lasten per school

	Enkelvoudig	Bovenschools	Carmelinstellingen	Augustinianum	Bonhoeffer College	Carmel College Salland	Carmelcollege Emmen	Carmelcollege Gouda
	x € 1.000,-							
Baten								
Personeel	227.239	-2.834	230.073	5.585	27.672	17.337	8.710	6.406
Materieel	34.298	198	34.100	775	4.446	2.824	1.383	921
Overige subsidies OCW	26.783	-543	27.326	659	3.654	1.849	893	1.070
Rijksbijdragen	288.321	-3.179	291.499	7.018	35.771	22.009	10.986	8.398
Gemeentelijke bijdragen	321	0	321	0	0	69	34	0
Ov. overheidsbijdragen	321	0	321	0	0	69	34	0
Ouderbijdragen	6.256	-100	6.356	272	529	365	341	142
Opbrengst kantines	775	0	775	39	43	40	51	0
Inkomsten uit detachering	1.088	28	1.060	30	157	47	11	21
Sponsoring	7	0	7	0	2	0	0	0
Inkomsten uit verhuur	606	85	521	40	55	33	0	13
Overige inkomsten	7.913	1.371	6.542	16	642	373	74	79
Solidariteitsbijdragen	0	-1.703	1.703	0	0	0	0	1.553
Overige baten	16.644	-319	16.964	397	1.428	859	477	1.809
Lasten								
Brutoloon	-178.008	-7.995	-170.013	-4.141	-19.887	-12.879	-6.354	-5.296
Sociale lasten	-21.397	-961	-20.436	-498	-2.390	-1.548	-764	-637
Pensioenlasten	-26.790	-1.203	-25.586	-623	-2.993	-1.938	-956	-797
Lonen en salarissen	-226.195	-10.159	-216.035	-5.262	-25.271	-16.366	-8.074	-6.730
Reserveringen	138	-69	207	14	-68	-42	-51	25
Compensatie centrale fondsen	-1.077	18.867	-19.944	-554	-2.525	-1.584	-808	-604
Dotaties personele voorzieningen	-299	-299	0	0	0	0	0	0
Loonkosten derden	-7.667	-1.862	-5.805	-49	-635	-277	-318	-586
Personele afdracht centrale diensten	0	0	0	0	0	0	0	0
Overige personele lasten	-5.612	-640	-4.972	-134	-878	-257	-113	-458
Ontvangen uitkeringen	0	0	0	0	0	0	0	0
Personele lasten	-240.712	5.838	-246.550	-5.984	-29.377	-18.525	-9.363	-8.354
Afschrijving immat. vaste activa	-50	0	-50	0	0	0	0	0
Afschrijving gebouwen	-6.666	-2.007	-4.660	-60	-698	-448	-302	-180
Afschrijving invent. en apparatuur	-6.788	-235	-6.553	-102	-833	-430	-206	-330
Boekresultaten vaste activa	-489	-286	-203	0	0	-59	0	0
Afschrijvingen	-13.993	-2.527	-11.466	-162	-1.531	-938	-508	-510
Huur	-1.860	-89	-1.771	0	-247	-109	-35	-59
Klein onderhoud	-2.909	-1.559	-1.350	-14	-165	-86	-49	-37
Energie	-4.385	-29	-4.356	-78	-571	-250	-144	-175
Schoonmaakkosten	-5.205	-27	-5.178	-150	-534	-68	-211	-266
Heffingen in verband met huisvesting	-222	-5	-217	-4	-28	-18	-5	-4
Huisvestingslasten	-14.581	-1.710	-12.872	-245	-1.545	-532	-444	-540
Administratie, beheer en bestuur	-7.346	-2.546	-4.799	-86	-492	-310	-161	-210
Inventaris en apparatuur	-4.858	-990	-3.868	-74	-639	-237	-145	-162
Les-/verbruiksmateriaal	-17.093	-92	-17.001	-445	-1.847	-1.362	-780	-618
Niet-lesgebonden activiteiten	-5.921	0	-5.921	-254	-522	-394	-263	-185
Kosten schoolkantines	-1.042	-14	-1.028	-36	-77	-86	-38	-12
Materiële afdracht centrale diensten	0	6.923	-6.923	-172	-712	-549	-286	-195
Diversen	-1.568	-6	-1.562	-8	-71	-146	-42	6
Overige lasten	-37.828	3.274	-41.102	-1.074	-4.360	-3.084	-1.716	-1.375
Saldo baten en lasten	-1.829	1.377	-3.206	-50	386	-140	-534	-573
Financieel resultaat	187	-2	189	-1	-98	43	-1	0
Exploitatieresultaat	-1.642	1.375	-3.017	-50	289	-97	-535	-573

	Etty Hillesum Lyceum	Het Hooghuis	Maartenscollege	Marianum	Twents Carmel College	Canisius	Pius X College	Scholengroep Carmel Hengelo
Baten								
Personeel	30.121	33.653	8.530	10.856	30.741	12.030	9.885	28.546
Materieel	4.761	4.631	1.173	1.529	5.079	1.675	1.445	3.458
Overige subsidies OCW	4.068	3.691	935	1.471	3.119	1.087	1.119	3.711
Rijksbijdragen	38.950	41.975	10.639	13.856	38.939	14.793	12.449	35.715
Gemeentelijke bijdragen	83	-15	0	20	97	4	0	29
Ov. overheidsbijdragen	83	-15	0	20	97	4	0	29
Ouderbijdragen	635	894	634	248	684	409	500	702
Opbrengst kantines	98	166	89	74	63	81	14	16
Inkomsten uit detachering	60	320	12	56	92	10	0	244
Sponsoring	0	-1	5	0	0	0	0	0
Inkomsten uit verhuur	111	42	2	29	22	28	38	106
Overige inkomsten	816	1.043	805	400	614	78	138	1.464
Solidariteitsbijdragen	0	0	150	0	0	0	0	0
Overige baten	1.720	2.465	1.698	807	1.475	606	690	2.532
Lasten								
Brutoloon	-22.320	-24.594	-7.143	-8.655	-22.968	-8.962	-6.930	-19.884
Sociale lasten	-2.683	-2.956	-859	-1.040	-2.761	-1.077	-833	-2.390
Pensioenlasten	-3.359	-3.701	-1.075	-1.302	-3.457	-1.349	-1.043	-2.992
Lonen en salarissen	-28.362	-31.252	-9.077	-10.997	-29.185	-11.388	-8.806	-25.267
Reserveringen	3	47	15	13	134	42	1	74
Compensatie centrale fondsen	-2.443	-2.745	-752	-994	-2.777	-939	-777	-2.445
Dotaties personele voorzieningen	0	0	0	0	0	0	0	0
Loonkosten derden	-1.114	-623	-134	-204	-374	-173	-552	-767
Personele afdracht centrale diensten	0	0	0	0	0	0	0	0
Overige personele lasten	-575	-640	-103	-215	-473	-167	-215	-745
Ontvangen uitkeringen	0	0	0	0	0	0	0	0
Personele lasten	-32.490	-35.213	-10.051	-12.397	-32.675	-12.626	-10.349	-29.149
Afschrijving immat. vaste activa	0	0	0	0	0	0	-50	0
Afschrijving gebouwen	-632	-786	-106	-136	-751	-138	-117	-306
Afschrijving invent. en apparatuur	-823	-1.195	-237	-243	-1.019	-274	-211	-650
Boekresultaten vaste activa	-11	0	0	0	-14	-52	-67	0
Afschrijvingen	-1.466	-1.981	-343	-379	-1.784	-464	-444	-957
Huur	-150	-507	-57	-77	-256	-27	-2	-245
Klein onderhoud	-152	-237	-29	-39	-269	-42	-39	-191
Energie	-531	-604	-135	-217	-621	-204	-136	-689
Schoonmaakkosten	-831	-896	-170	-278	-696	-194	-184	-701
Heffingen in verband met huisvesting	-31	-28	-7	-9	-40	-11	-7	-25
Huisvestingslasten	-1.696	-2.271	-398	-620	-1.882	-479	-369	-1.851
Administratie, beheer en bestuur	-414	-612	-141	-166	-354	-136	-145	-1.571
Inventaris en apparatuur	-331	-497	-170	-231	-728	-146	-107	-401
Les-/verbruiksmateriaal	-2.181	-2.239	-762	-838	-2.269	-766	-671	-2.223
Niet-lesgebonden activiteiten	-559	-905	-412	-383	-526	-350	-478	-690
Kosten schoolkantines	-109	-261	-107	-98	-89	-90	-24	0
Materiële afdracht centrale diensten	-921	-1.013	-269	-360	-980	-359	-254	-852
Diversen	-187	-61	-2	-6	-14	-5	-396	-629
Overige lasten	-4.702	-5.588	-1.863	-2.082	-4.962	-1.851	-2.075	-6.368
Saldo baten en lasten	400	-628	-318	-794	-791	-18	-99	-48
Financieel resultaat	-1	-7	-2	64	-1	11	16	165
Exploitatieresultaat	399	-635	-320	-730	-792	-7	-83	118

5. Kengetallen leerlingen

Aantal leerlingen	1-10-2014 ¹	1-10-2013	1-10-2012	1-10-2011	1-10-2010
<i>per instelling</i>					
Sg. Augustinianum	1.029	1.022	1.003	986	961
Bonhoeffer College	4.505	4.456	4.330	4.129	3.971
Canisius	1.853	1.865	1.875	1.927	1.986
Carmel College Salland	2.975	2.922	2.924	2.867	2.865
Carmelcollege Emmen	1.637	1.455	1.269	1.164	1.035
Carmelcollege Gouda	963	965	1.071	1.292	1.403
Etty Hillesum Lyceum	4.982	4.949	4.886	4.842	4.712
Sg. De Grundel	2.309	1.960	2.010	1.984	1.939
Het Hooghuis	4.805	4.829	4.684	4.563	4.373
Maartenscollege	1.610	1.644	1.619	1.531	1.489
KSG Marianum	1.868	1.863	1.909	1.891	1.925
Pius X College	1.548	1.572	1.582	1.584	1.498
Twents Carmel College	5.163	5.105	5.075	5.029	5.054
Sg. Twickel	2.019	2.472	2.408	2.408	2.230
	37.266	37.079	36.645	36.197	35.441
<i>per schoolsoort</i>					
onderbouw ²	15.954	16.242	15.914	15.645	15.056
onderbouw-lwoo ²	2.919	2.965	2.989	2.924	2.775
vmbo	5.626	5.445	5.355	5.173	4.993
vmbo-lwoo	2.842	2.810	2.637	2.536	2.553
havo	4.420	4.273	4.259	4.330	4.284
gymnasium	687	702	719	717	705
atheneum	3.529	3.435	3.527	3.605	3.787
Internationale school	154	134	133	117	129
praktijkonderwijs	920	899	878	917	892
vavo	215	174	234	233	267
	37.266	37.079	36.645	36.197	35.441
<i>per leerjaar</i>					
leerjaar 1	7.442	8.000	7.773	7.852	7.319
leerjaar 2	7.920	7.686	7.750	7.271	7.274
leerjaar 3	7.753	7.762	7.417	7.441	7.048
leerjaar 4	8.208	7.901	7.761	7.469	7.724
leerjaar 5	3.650	3.508	3.580	3.773	3.731
leerjaar 6	1.373	1.323	1.486	1.474	1.453
praktijkonderwijs	920	899	878	917	892
	37.266	37.079	36.645	36.197	35.441

¹ Voor de weergegeven leerlingenaantallen is nog geen assurancerapport afgegeven.

² Onderbouw bevat leerlingen uit leerjaar 1 en 2 VMBO en leerjaar 1 t/m 3 HAVO/VWO.

Leerlingontwikkeling index	2014	2013	2012
Aantal leerlingen 1 oktober	100,5%	101,2%	101,2%
Aantal leerlingen 1 oktober voorgaand jaar			

6. Kengetallen personeel

Gem. aantal fte per categorie	aug - dec 2014	jan - jul 2014	aug - dec 2013	jan - jul 2013
CvB	2,6	2,0	2,0	2,0
Directie	208,2	209,4	210,3	216,8
OP	2.265,6	2.248,3	2.258,6	2.271,3
OOP	804,0	810,7	814,2	807,5
Bureamedewerkers	68,7	70,2	64,8	63,5
<i>Gemiddelde formatie (inclusief Bapo)</i>	3.349,1	3.340,7	3.349,9	3.361,2
Fte Bapo	187,4	158,9	191,5	187,1
Fte niet ten laste van de instelling	90,2	91,8	75,2	90,6

Aantal fte in vaste/tijdelijke dienst ultimo 2014	Vast	Tijdelijk	Totaal
CvB	3,0	0,0	3,0
Directie	198,4	8,8	207,2
OP	2.015,3	330,5	2.345,8
OOP	743,1	71,4	814,6
Bureamedewerkers	62,8	4,8	67,6
	3.022,6	415,6	3.438,2

Gem. brutomaandsalaris per categorie	2014	2013	2012
CvB	9.318	9.390	9.390
Directie	5.235	5.171	5.129
OP	3.928	3.853	3.815
OOP	2.634	2.596	2.571
Bureamedewerkers	3.399	3.361	3.356
Totaal	3.695	3.632	3.596

Aantal fte per 100 leerlingen exclusief Bapo ¹	SCC aug - dec 2014	SCC jan - jul 2014	SCC aug - dec 2013	SCC jan - jul 2013
CvB	0,01	0,01	0,01	0,01
Directie	0,53	0,53	0,54	0,56
OP	4,90	4,84	4,86	4,96
OOP	2,06	2,07	2,08	2,09
Bureamedewerkers	0,18	0,18	0,17	0,17
	7,68	7,63	7,64	7,78

Aantal medewerkers naar leeftijd (31 dec 2014)	Mannen	Vrouwen	Totaal
15 tot 25 jaar	38	63	101
25 tot 35 jaar	281	470	751
35 tot 45 jaar	337	525	862
45 tot 55 jaar	466	584	1.050
55 tot 64 jaar	855	566	1.421
65+ jaar	30	15	45
	2.007	2.223	4.230

Verzuimpercentage	2014	2013	2012
man	5,1	4,6	4,8
vrouw	6,1	6,3	6,3
totaal	5,6	5,4	5,5

7. Specificatie leningen

%	Resterende looptijd	Schuldeiser	Balans 1 januari	Mutaties 2014		Balans 31 december
				Aangegane leningen	Aflossing	
			x € 1.000,-			
Stichting Carmelcollege enkelvoudig						
Overig						
5,240%	9	BNG Bank	1.920	0	-240	1.680
			1.920	0	-240	1.680
		Aflossingsverplichting komend jaar	-240	0	0	-240
			1.680	0	-240	1.440
Totaal enkelvoudig			1.680	0	-240	1.440
Geconsolideerde partijen						
Totaal geconsolideerde partijen			0	0	0	0
Stichting Carmelcollege enkelvoudig			1.680	0	-240	1.440
Geconsolideerde partijen			0	0	0	0
Stichting Carmelcollege geconsolideerd			1.680	0	-240	1.440

8. Specificatie effecten

%	Fondsen	Einddatum	A	B	C	D	E	F	C t/m F	Exploitatie 2014		
			Nominale waarde	Verkrijgingsprijs	1 januari 2013	Aankopen	Verkopen (balanswaarde)	Afwaardering 2013	31 december 2013	Rentebaten	koers- resultaat	
											gerealiseerd	ongerealiseerd
			x € 1.000,-							x € 1.000,-		
Stichting Carmelcollege enkelvoudig												
Obligaties												
var	Lehman Bros UK Cap Perp	geen	2.300	2.307	0			0	0	0	0	0
Totaal enkelvoudig			2.300	2.307	0	0	0	0	0	0	0	0
Geconsolideerde partijen												
Obligaties												
7,000%	Lehman Brothers 2005-35	geen	1.000	1.000	0			0	0	139	0	0
Totaal geconsolideerde partijen			1.000	1.000	0	0	0	0	0	139	0	0
Stichting Carmelcollege enkelvoudig			2.300	2.307	0	0	0	0	0	0	0	0
Geconsolideerde partijen			1.000	1.000	0	0	0	0	0	139	0	0
Stichting Carmelcollege geconsolideerd			3.300	3.307	0	0	0	0	0	139	0	0

Het onder Rentebaten weergegeven bedrag betreft ontvangen uitkeringen inzake faillissementsafwikkeling.

9. Gegevens leden Raad van Toezicht

Naam	Benoeming	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
Prof. dr. F. Leijnse (1947) • Voorzitter RvT • Voorzitter Commissie Personele Zaken, • Lid Commissie Identiteit (per september)	Januari 2012, aftredend in 2015 en herbenoembaar	• Voorzitter Politieonderwijsraad	• Lid Raad van Toezicht Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten (tot 21 september 2014) • Lid Raad van Toezicht KPC-Groep • Directie-adviseur Van Spaendonck Groep • Voorzitter Raad van Advies Rechtbank Amsterdam (per september) • Voorzitter Raad van Toezicht ArtEZ Hogeschool voor de Kunsten (sinds 21 september 2014)
Prof. dr. C.J. Waaijman (1942) • Plaatsvervangend voorzitter, • Lid Commissie Personele Zaken • Voorzitter Commissie Identiteit (per september)	Maart 2008, herbenoemd in 2014, aftredend in 2017 en niet herbenoembaar	• Wetenschappelijk medewerker Titus Brandsma Instituut • Emeritus hoogleraar Spiritualiteit Radboud Universiteit, Nijmegen	• Lid bestuur Stichting Titus Brandsma Memorial • Lid bestuur Stichting Vrienden Titus Brandsma • Honorary President Spirituality Association South Africa • Lid wetenschappelijke adviesorganen en redacties
Mw. dr. J.I.A. Visscher-Voerman (1970) • Voorzitter Commissie kwaliteit Onderwijs en Leraren (per september)	Oktober 2010, herbenoemd in 2013, aftredend in 2016 en herbenoembaar	• Programmadirecteur Vernieuwingen bachelor onderwijs Universiteit Twente • Hoofd Onderwijskundige Dienst Universiteit Twente	• Lid MR Montessori basisschool de Wielerbaan
Prof. dr. L. Paape RA RO CIA (1956) • Voorzitter Auditcommissie	Oktober 2010, herbenoemd in 2013, aftredend in 2016 en herbenoembaar	• Dean en Lid College van Bestuur Nyenrode Business Universiteit • Hoogleraar Bestuurlijke Informatieverzorging	• Lid Raad van Toezicht Stichting Erfgoed (Broedercongregatie O.L.V. der Zeven Smarten) • Lid Auditcommissie Ministerie van I&M • Lid Jury De Kristal

Naam	Benoeming	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
			(Beste Jaarverslag Transparantie- benchmark) - Lid Audit en Risicocommissie Gemeente Rotterdam - Voorzitter Economic Board Duin & Bollenstreek
Drs. S.P. van den Eijnden (1958) Lid Commissie kwaliteit Onderwijs en Leraren	Oktober 2010, herbenoemd in 2013, aftredend in 2016 en herbenoembaar	Voorzitter College van Bestuur Open Universiteit	- Lid Algemeen Bestuur van de Vereniging van Samenwerkende Nederlandse Universiteiten - Lid RvT Rijksmuseum voor Oudheden Leiden
Mw. H. Diender-van Dijk MCM (1969) (tot juni 2014) Lid Auditcommissie	Januari 2012, afgetreden in juni 2014	Directeur handhaving/commissaris Regiopolitie IJsselland	Lid Bestuur I-Watch, Stichting privaat- publieke samenwerking cameratoezicht
Mw. Mr. R.G.K. Voss (1963) Lid Auditcommissie	Juli 2013, aftredend in 2016 en herbenoembaar	Lid College van Bestuur ROC Albeda College	- Lid Raad van Toezicht Stichting Innovatie Beroepsonderwijs - Lid Raad van Toezicht APS - Vicevoorzitter Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs

10. Nevenfuncties leden College van Bestuur

Naam	Nevenfunctie
Mr. drs. R.W.J. Rijk	Lid Algemeen Bestuur VO-raad Lid Raad van Advies TiasNimbis MME/MPM Lid Raad van Advies RCEC (Research Center for Examinations and Certification).
Naam	Nevenfunctie
Drs. F.H. Mobach	Geen

11. Ledenlijst Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad

Januari 2014 – augustus 2014		Augustus 2014 – december 2014	
Personeel	School	Personeel	School
Richard Fidom	CCS	Richard Fidom	CCS
Ton Banas	TCC	Ton Banas	TCC
Helma van Puijenbroek	CCG	Helma van Puijenbroek	CCG
Cees van Boort	AUG	Cees van Boort	AUG
Carolina Blanken	TWI	Debby Wijnreder	TWI
Henk van Orsouw	PXC	Henk van Orsouw	PXC
Herman den Ouden	CAN	Herman den Ouden	CAN
Harry Paf	MAR	Harry Paf	MAR
Bas Penris	EHL	Bas Penris	EHL
Dick Rietveld (DB, secretaris)	MCH	Dick Rietveld (DB, secretaris)	MCH
Gerard Blikmans	BHC	Gerard Blikmans	BHC
Ton Siebers (DB, voorzitter)	HHH	Ton Siebers (DB, voorzitter)	HHH
Freek van Oenen	GRU	Freek van Oenen	GRU
Remco Westerveld	CCE	Remco Westerveld	CCE
Ouders	School	Ouders	School
Peter Doting	MCH	Meis van der Heide	MCH
Toon Gloudemans	HH	Franc van Boxtel	HH
Richard Nijkamp	PXC	Richard Nijkamp	PXC
Annette Kurz	CAN		
Leerlingen	School	Leerlingen	School
Josje de Zwart	CCS	Lisa Hagen	CCG
Daphne Aarts	BHC	Daphne Aarts	BHC
Tom Schuurmans	MAR	Iris Weelink	MAR
Brechtje Mulder	TCC	Brechtje Mulder	TCC
Olivier Slaats	AUG	Lidy Prins	AUG
Yesilay Sultan	EHL	Yesilay Sultan	EHL
Bestuursbureau		Bestuursbureau	
Carlo Wijering	BB	Carlo Wijering	BB

12. Onderwijsresultaten Carmelscholen

Augustinianum



1. Analyse en evaluatie realisatie Koers 2014

1.1 Opbrengstgericht werken

De opbrengsten laten een gemiddeld presterende school zien. Dit beeld voldoet niet aan het beeld dat ouders en externen doorgaans van het Augustinianum hebben: Augustinianum, de kwaliteitsschool van Eindhoven. Dit beeld brokkelt af. De trend lijkt nu een andere te worden. Door o.a. de kleinschaligheid en de interne onderwijsstructuur (klassikaal onderwijs) kiest de intelligent kwetsbare leerling, de leerling met een begeleidingsvraag, steeds vaker voor onze school. Een dergelijke trend kan leiden tot het predicaat zorgschool waardoor het voortbestaan van het Augustinianum reëel in gevaar kan komen.

De lat moet dus omhoog. Hiervoor is o.a. een sterke sturing op resultaten een vereiste. Het beleid hierop gericht is volop in ontwikkeling en wordt waar mogelijk al toegepast. Vanuit het strategisch beleidsplan 2015-2020 wordt ingezet op een hoge ambitie: in 2020 voor alle vakken m.b.t. het eindexamencijfer een percentielscore van 0.70.

1.2 Talentontwikkeling

Binnen de vreemde talen en bèta kunnen de leerlingen, buiten het reguliere onderwijsaanbod, kiezen voor een onderdeel op een hoger cognitief niveau. Ook Augpop, dat appelleert aan de muzikale ontwikkeling van leerlingen, is een keuzevak. Daarnaast stimuleert school leerlingen om in de bovenbouw een extra examenvak te volgen.

Een steeds groter deel van de leerlingen maakt van deze extra keuzes gebruik.

Om dit te bestendigen zijn de volgende interventies nodig:

- extra keuzes leiden tot een certificaat ("de Augacademie") waarmee inzet en motivatie expliciet aantoonbaar zijn. Een dergelijk certificaat geeft meer kansen op een passende hoogwaardige vervolgopleiding waarvan de instroommogelijkheden beperkt zijn. Afstemming met hogescholen en universiteiten is hierbij van wezenlijk belang;
- flexibilisering van het onderwijssysteem dat resulteert in versneld eindexamen doen of op verschillende niveaus (havo en vwo).

1.3 Professionalisering van personeel

Om de voorgenomen kwaliteitsslag waar te kunnen maken is inmiddels een traject van teamscholing ingezet. Onder de noemer 'motivatietraject' stonden en staan de volgende scholingsaspecten, die door de teamleden zelf zijn aangedragen, centraal:

- onderwijsinhoud en didactiek van het Gymnasium;
- pedagogische tact/leiderschap gekoppeld aan de pedagogische belofte;
- differentiatie binnen klassenverband;
- leren en ICT;
- intervisie en collegiale consultatie.

1.4 Uitdagende leeromgeving

De nieuwbouwplannen zijn inmiddels uitgewerkt, het Definitief Ontwerp is goedgekeurd. Het Augustinianum wil haar ICT leeromgeving versterken en koppelen aan het leerproces gericht op de 21st century skills. Hiervoor is inmiddels de huidige ICT-infrastructuur versterkt.

Om de onderwijsleeromgeving toekomstbestendig te maken zijn de volgende interventies in ontwikkeling:

- m.b.v. de beleidsnotitie leren en ICT werkt de betreffende projectgroep de visie uit;
- een pilot wordt inhoudelijk voorbereid en in de praktijk uitgezet.

1.5 Kenmerkende onderwijsontwikkelingen

Dit jaar is school gestart met een plusklas voor leerlingen groep 8. Door de projectmatige aanpak onderscheidt deze klas zich van andere soortgelijke initiatieven. Uniek is de koppeling van Engels, natuurkunde/biologie en het vak drama. Het project wordt afgesloten met een voorstelling voor de medeleerlingen en de ouders. Daarnaast wordt in tegenstelling tot anderen geen eigen bijdrage gevraagd. Een nieuwe activiteit is het zogenaamde groot Augdictee. Dit dictee is eveneens voor leerlingen uit groep 8. Het dictee is inhoudelijk gekoppeld aan de Kinderboekenweek.

De Augacademie, zie talentontwikkeling, is in voorbereiding om de school expliciet te onderscheiden en daarmee te profileren.

1.6 Waardengericht leren

Inmiddels is er naast een algemeen schoolprogramma een activiteit voor elk leerjaar ontwikkeld. Het betreft hier activiteiten buiten de lessen om die de identiteit van de school op een eigentijdse wijze vormgeven. Voorbeelden hiervan zijn de volgende: bezoek aan de kleding/voedselbank, bezoek aan de Pater Augustijnen.

2. Onderwijsresultaten

2.1 Tevredenheid van ouders en leerlingen

Uit de LAKS enquête blijkt dat onze leerlingen zeer tevreden zijn over onze school.

We scoren ruim boven het landelijk gemiddelde. De leerlingen voelen zich veilig, zijn tevreden over de mentor en geven aan de begeleiding bij belangrijke keuzes goed is (alle onderdelen een 8.7). Meer uitdaging in de les en de mening van de leerling telt mee, scoren met een 7.1 het laagst.

De validiteit en betrouwbaarheid van de ouderenquête is onvoldoende. Het aantal respondenten van resp. 22 en 8 is veel te laag. Op basis van deze gegevens kunnen onmogelijk conclusies worden getrokken. Kijkend naar de gegevens blijkt veiligheid (9.0 en 8.6) eveneens het hoogst te scoren en inspraak het laagst (6.3)

Tevredenheid 2013-2014					
Locatie	Onderwijs	Leerlingen		Ouders	
		school	landelijk	school	landelijk
Augustinianum	havo	8.0	6.8	7.6	7.3
	vwo	8.0	6.8	7.6	7.3

2.2 Resultaten

2.2.1 Inspectiearrangementen

In de afgelopen jaren blijken de normindicatoren vanuit het inspectiekader op orde. Dit resulteert jaarlijks in het toekennen van het basisarrangement; de basis is dus op orde. De opbrengstkaarten van de afgelopen 4 jaar laten een gemiddeld presterende school zien. De percentielscores liggen rond de .50. Alleen de vakken Engels en Latijn scoren op of rond het percentiel van .70. Ook de doorstroomcijfers scoren gemiddeld binnen de norm. Het verschil schoolcijfer en centraal eindcijfer voldoet aan de norm van maximaal 0.5. Het slagingspercentage havo ligt onder de 90%, van het vwo iets onder de 90%.

Locatie	Onderwijs	Inspectiearrangement
Augustinianum	vwo havo	basis basis

2.2.2 Meerjarenopbrengsten VO 2015

Het beeld van de afgelopen 3 jaar is zeer consistent. Zoals eerder aangegeven laat het Augustinianum een gemiddeld beeld zien. De opbrengsten laten dit ook zien. Ook hier geldt dat het driejaarsgemiddelde omhoog moet.

Meerjarenopbrengsten vo 2014						
Locatie	Onderwijs	Opbrengsten-oordeel	Rendement onderbouw	Rendement bovenbouw	CE-cijfers	Vershil SE-CE
Augustinianum	vwo havo	voldoende voldoende	voldoende voldoende	voldoende voldoende	voldoende voldoende	gering gering

2.2.3 Examenresultaten 2014

De havo afdeling valt negatief op. Het slagingspercentage is te laag en ook de CE-cijfers liggen onder het landelijk gemiddelde. T.a.v. de CE-cijfers blijven wiskunde B, geschiedenis en scheikunde achter op het landelijk beeld. Vooral geschiedenis valt negatief op in de trendanalyse.

Voor de vwo-afdeling ligt het slagingspercentage rond het gemiddelde, de CE-cijfers erboven. Ook hier valt het vak geschiedenis negatief op. Wiskunde A, economie, en filosofie scoren opvallend laag.

Uit de trendanalyse kan worden opgemaakt dat het Augustinianum voor langere tijd gemiddelde prestaties laat zien.

Locatie	Onderwijs	aantal examen-leerlingen	Slagingspercentage 2014			CE-cijfers 2014		
			school	landelijk	percentiel	school	landelijk	percentiel
Augustinianum	vwo	76	89,5	89,7	45	6,52	6,4	72
	havo	52	78,8	87,9	10	6,25	6,4	26

Bonhoeffer College**1. Analyse en evaluatie realisatie Koers 2014***1.1 Opbrengstgericht werken*

Vorig schooljaar is een start gemaakt met de onderwijsrapportage per locatie. Deze onderwijsrapportages bevatten de belangrijkste ontwikkelingen, onderwijsrendementen, tevredenheid en gegevens m.b.t. het personeelsbeleid.

Een aantal locaties van het BC is door de inspectie als (zeer) zwak beoordeeld. De locatie Wethouder Beversstraat, vmbo-t heeft het oordeel zeer zwak en Geessinkweg, havo heeft het oordeel zwak. Inmiddels zijn er diverse verbetermaatregelen genomen. De overgangsnormeringen zijn aangepast, huiswerkbegeleiding, hulplessen en examentrainingen worden prominenter ingezet en in gesprekken met secties staat het onderwerp prominent op de agenda. Een deel van de keuzewerktijden is teruggeven aan de docenten.

In 2014 zijn er diverse informatiebijeenkomsten geweest over het ontvlechten en de herstructurering van de samenwerking met Het Stedelijk Lyceum op de Scholingsboulevard. Vanaf het schooljaar 2015-2016 wordt de knip in het vmbo opgeheven. Dit betekent dat vmbo-t leerlingen hun gehele opleiding op één locatie zullen volgen en vmbo-b/k leerlingen van brugklas tot eindexamen op de locatie Scholingsboulevard verblijven. Tevens is besloten om voor het Bonhoeffer deel de Scholingsboulevard met ingang van het nieuwe schooljaar een nieuwe naam te geven: Bonhoeffer College, locatie Wethouder Beversstraat (WBS).

Er zijn verschillende projectgroepen opgericht om het onderwijs en de nieuwe examenprogramma's vorm te geven.

1.2 Talentontwikkeling

Het Bonhoeffer College heeft een breed onderwijsaanbod gericht op het stimuleren en optimaliseren van talenten op alle niveaus. Het totale onderwijsaanbod is meer dan gemiddeld en kent op diverse locaties mogelijkheden tot verdieping naast het reguliere aanbod. De school wil deze vormen van talentoptimalisatie (zoals o.a. begaafdheidsprofielschool, Technasium, Business School, leren door te doen, Beta Challenge) handhaven en streeft ernaar deze waar mogelijk uit te bouwen.

De locatie Van der Waalslaan is een begaafdheidsprofielschool en heeft het afgelopen jaar, naast de eigen middelen, het geld van de prestatiebox gebruikt voor investeringen in de vwo-plusstroom.

Zo zijn onder andere de programma's geëvalueerd en aangepast. De doorgaande leerlijn voor het nieuwe vak Life & Science t/m klas 3 is gerealiseerd en er is een speciale klas ingericht voor de vwo-plus leerling om betere begeleiding en onderwijs op maat te bieden.

1.3 Professionalisering van personeel

Een aantal teamleiders en locatiedirecteuren heeft hun master dan wel oriëntatietraject voor teamleider afgerond. E.e.a. verloopt volgens planning conform het management development document. Voor het OP zijn er diverse schoolbrede studiedagen georganiseerd met o.a. de thema's 'activerende didactiek', 'handelingsgericht werken' en de 'vijf rollen van de docent'. Een aantal docenten is gestart met een LC- of LD-traject. Daarnaast vindt individuele scholing plaats conform afspraken in de IBP-cyclus.

1.4 Uitdagende leeromgeving

In de locaties van het Bonhoeffer College is de laatste jaren veel geïnvesteerd. Een aantal gebouwen is nieuw. In 2014 is de Bruggertstraat verbouwd voor het Technasium.

De Programma's van Toetsing en Afsluiting en examenreglementen zijn op elkaar afgestemd. De secties hebben in 2014 vakwerkplannen opgesteld waarin o.a. de doorlopende leerlijn, het toetsbeleid en gedifferentieerd lesgeven aan de orde komen.

De locaties hebben het nieuwe toetsbeleid geëvalueerd. Om leerlingen actiever te laten leren en meer verantwoordelijkheid te laten nemen en om leerlingen beter voor te bereiden op het vervolgonderwijs zijn de vele herkansingsmogelijkheden verminderd. Het iPad-onderwijs is geëvalueerd d.m.v. een enquête onder ouders, leerlingen en docenten. Het iPad-onderwijs wordt beoordeeld met een voldoende tot ruim voldoende. Aandachtspunten zijn o.a. de organisatie en mediawijsheid. In dit kader zijn lessen mediawijsheid ingevoerd.

Het reken- en taalbeleid is geactualiseerd. Er is een extra lesuur Nederlands en rekenen voor 1 en 2 vmbo ingevoerd. Vanaf schooljaar 2014-2015 komen er ook indicatieve cijfers voor rekenen op de rapporten van alle eerste, tweede en derde klassen havo en vwo.

1.5 Kenmerkende onderwijsontwikkelingen

In het schooljaar 2013-2014 zijn binnen het BC vier projectgroepen gestart (Begeleiding & Organisatie; Expertisecentrum; Scholing en Financiën & Kwaliteitszorg) ter voorbereiding op Passend Onderwijs vanaf augustus 2014. Op de locaties zijn begeleidingsteams opgericht waarin nieuwe onderwijsondersteunende taken zijn ingevuld: de ondersteuningscoördinator en begeleider begeleidt werkplek. Ook de orthopedagoog en pedagogisch medewerker maken deel uit van dit team. Voor het Expertisecentrum is de nieuwe functie docent Expertisecentrum ontstaan. De nieuwe werkwijze is vastgelegd in de beleidsnotitie Passend Onderwijs. Voor docenten heeft scholing plaatsgevonden door salto. Dit staat o.a. in het teken van handelingsgericht werken.

1.6 Waardengericht leren

Vanaf het schooljaar 2011-2012 is het Bonhoeffer College gestart met een identiteitstraject. Uit dit traject is het motto: 'Geef, Groei, Geniet' ontstaan. Onze missie en visie is aangepast en heeft een bredere blik gekregen. Niet alleen wat de school kan betekenen voor de leerlingen, maar ook wat wij als school kunnen betekenen voor de stad Enschede, onze directe omgeving en de wereld om ons heen. Elke locatie heeft een eigen locatieprofiel, bestaande uit een onderwijs- en identiteitsprofiel opgesteld. In de lessen levensbeschouwing wordt aandacht besteed aan geloofsvragen die betrekking hebben op wereldreligies zoals het christendom, het Jodendom, de Islam en het Hindoeïsme. Maar ook politiek, omgaan met agressie, vorming van een eigen identiteit, zorg voor elkaar, en visie op het leven zijn belangrijke onderwerpen. Onze leerlingen zijn kritisch en actief bezig met de elementaire waarden en normen in het leven en zo ontwikkelen zij zich tot mondige wereldburgers.

2. Onderwijsresultaten

2.1 Tevredenheid van ouders en leerlingen

In april 2013 zijn de enquêtes van vensters voor verantwoording afgenomen onder ouders en leerlingen. Hieronder staan de gemiddelde resultaten per onderwijssoort. Zoals te zien is in de tabellen zijn de resultaten van de leerlingen en hun ouders voldoende tot ruim voldoende. Bijna alle locaties zitten onder het landelijk gemiddelde, uitgezonderd is de locatie Vlierstraat vmbo. De praktijkonderwijs-leerlingen zijn meer tevreden dan de vmbo/havo/vwo-leerlingen. De ouders zijn over het algemeen positiever dan de leerlingen.

Tevredenheid 2013					
Locatie	Onderwijs	Leerlingen		Ouders	
		<i>school</i>	<i>landelijk</i>	<i>school</i>	<i>landelijk</i>
Van der Waalslaan	havo vwo	6,4 6,9	6,8 7,0	6,6 7,1	7,1 7,3
Bruggertstraat	havo vwo	6,0 6,8	6,8 7,0	6,5 7,5	7,1 7,3
Geessinkweg	havo	6,1	6,8	6,6	7,1
Weth. Beversstraat	vmbo-b	6,5	6,8	6,2	7,3
	vmbo-k	5,9	6,6	6,0	7,2
	vmbo-t	5,9	6,7	6,0	7,1
Vlierstraat vmbo	vmbo(g)t	7,4	6,7	7,9	7,1
Vlierstraat Pro	praktijkonderwijs	7,2	7,4	7,5	7,9

2.2 Resultaten

2.2.1 Inspectiearrangementen

Het Bonhoeffer College heeft voor een aantal locaties het basisarrangement voor het inspectietoezicht gekregen. In het meerjarenoverzicht van de inspectie hebben de meeste onderwijssoorten van de locaties een voldoende gekregen. De locatie Wethouder Beversstraat heeft het oordeel zeer zwak gekregen voor de afdeling vmbo-t. De locatie Geessinkweg, havo heeft het oordeel zwak gekregen.

Locatie	Onderwijs	Inspectiearrangement
Van der Waalslaan	havo vwo	basis basis
Bruggertstraat	havo vwo	basis basis
Geessinkweg	havo	zwak
Weth. Beversstraat	vmbo-b	basis
	vmbo-k	basis
	vmbo-(g)t	zeer zwak
VS vmbo	vmbo-(g)t	basis
VS pro	praktijkonderwijs	basis

2.2.2 Meerjarenopbrengsten VO 2015

Het opbrengstenoordeel van de inspectie en de beoordeling van de onderliggende indicatoren (rendement onderbouw, rendement bovenbouw, CE-cijfers en verschil SE-CE) zijn gebaseerd op de resultaten behaald in de afgelopen 3 jaren (2012, 2013 en 2014).

Meerjarenopbrengsten VO 2015						
Locatie	Onderwijs	Opbrengsten-oordeel	Rendement onderbouw	Rendement bovenbouw	CE-cijfers	Verskil SE-CE
Van der Waalslaan	havo vwo	voldoende voldoende	voldoende voldoende	voldoende voldoende	onvoldoende voldoende	gering gering
Bruggertstraat	havo vwo	voldoende voldoende	voldoende voldoende	voldoende voldoende	voldoende voldoende	gering gering
Geessinkweg	havo	onvoldoende	voldoende	onvoldoende	onvoldoende	gering
Weth. Beversstraat	vmbo-b vmbo-k vmbo-(g)t	voldoende onvoldoende onvoldoende	n.v.t. n.v.t. n.v.t.	voldoende onvoldoende onvoldoende	voldoende onvoldoende onvoldoende	gering gering gering
Vlierstraat vmbo	vmbo-(g)t	voldoende	voldoende	voldoende	voldoende	gering

2.2.3 Examenresultaten 2014

Het afgelopen jaar lag het slagingspercentage onder het landelijk gemiddelde. Ook de gemiddelde examencijfers van de leerlingen liggen onder het landelijk gemiddelde. Dit geldt niet voor het vwo van de locatie Van der Waalslaan. Het Bonhoeffer College heeft de ambitie om in de toekomst, aansluitend op de afspraken in het Bestuursakkoord, hogere slagingspercentages en cijfers te behalen.

Locatie	Onderwijs	aantal examen- leerlingen	Slagingspercentage 2014			CE-cijfers 2014		
			school	landelijk	percentiel	school	landelijk	percentiel
Van der Waalslaan	havo vwo	106	79,2	88,0	9	6,17	6,4	12
		50	92,0	89,9	61	6,35	6,4	40
Bruggertstraat	havo vwo	54	87,0	88,0	29	6,33	6,4	41
		38	86,8	89,9	40	6,47	6,4	43
Geessinkweg	havo	61	77,0	88,0	5	6,05	6,4	3
Weth. Beversstraat	vmbo-b	79	89,9	97,0	6	6,31	6,7	7
	vmbo-k	159	87,4	95,0	8	5,88	6,3	6
	vmbo-(g)t	170	81,8	93,5	5	5,92	6,4	4
Vlierstraat vmbo	vmbo-(g)t	29	86,2	93,5	5	5,98	6,4	6

2.2.4 Behaalde diploma's en certificaten Praktijkonderwijs

Het praktijkonderwijs heeft als doel leerlingen voor te bereiden op een zo zelfstandig mogelijk functioneren in de samenleving. Er is een aangepaste basisvorming met aandacht voor theoretische vaardigheden, gericht op de toekomstige woon-, werk- en vrijetijdssituatie.

Leerlingen kunnen verschillende soorten brachecertificaten behalen, zoals heftruckchauffeur, winkelmedewerker, werken in de keuken en lassen.

In het overzicht hieronder is te zien dat het praktijkonderwijs van het Bonhoeffer College hoger scoort dan het landelijk gemiddelde.

Behaalde diploma's en/of certificaten Praktijkonderwijs (2012-2013)			
Diploma/certificaten	aantal leerlingen	school %	landelijk %
Entree-opleiding (mbo-niveau 1)	16	33,3%	25,0%
(Branche)certificaten	35	72,9%	46,2%

1. Analyse en evaluatie realisatie Koers 2014

Het motto van het meerjarenbeleid 2012-2016 **Carmel College Salland midden in de samenleving** luidt: 'kwaliteit zichtbaar!'. Dat sluit goed aan bij Koers 2014 van de Stichting Carmelcollege en de Investeringsagenda VO. De focus in het meerjarenbeleid ligt op:

1. Handelingsgericht en opbrengstgericht werken binnen de school;
2. Functioneringsgesprekken en professionalisering van medewerkers;
3. Versterking van de teamorganisatie door verticalisering van de teams;
4. Nieuwbouw havo/vwo en herinrichting bestaande gebouwen.

1.1 Opbrengstgericht werken

Binnen Carmel College Salland combineren we *opbrengstgericht en handelingsgericht werken*.

Opbrengstgericht werken betekent dat opbrengstgegevens gebruikt worden om het onderwijsproces te verbeteren, zodat de leerlingprestaties toenemen. Handelingsgericht werken betekent uitgaan van de (onderwijs)behoeften van de leerlingen. Zo bieden we onze leerlingen passend onderwijs.

Bij opbrengstgericht en handelingsgericht werken passen ook de werkzaamheden van het datateam doorstroom 1 havo/gt naar 2gt, dat zich richt op het onderzoek naar oorzaken voor deze doorstroom. Vervolgens worden maatregelen genomen om deze doorstroom meer in lijn met de ambitie te brengen.

Volgens de Inspectie kan het rendement en de kwaliteit van de lessen binnen zowel vmbo als havo-vwo verder omhoog door evaluatie van het onderwijsproces met als speerpunten differentiatie in de klas, feedback, coaching en doelgerichte lessen op basis van leerlingkenmerken. Daarom legt de sectorleiding van beide sectoren dit schooljaar meer lesbezoeken af. In het schooljaar 2014-2015 brengt de rector, samen met de beleidsmedewerker Onderwijs, Kwaliteit en Projecten, elk onderwijsteam een bezoek, waarbij lesbezoeken een belangrijk onderdeel is.

De evaluatie van opbrengsten op schoolniveau doen we via o.a. de Onderwijsrapportage. Dit rapport is onderdeel van het Managementinformatiesysteem. In deze rapportage brengen we sinds vier jaar de cijfermatige opbrengsten van ons werk in kaart. In de Onderwijsrapportage 2014 zijn ook de resultaten van de Plannen van Aanpak naar aanleiding van de Onderwijsrapportage 2013 beschreven. De sectoren stellen naar aanleiding van de Onderwijsrapportage 2014 weer een bijgesteld Plan van Aanpak op. Ook de resultaten van de schoolbrede Tevredenheidsonderzoeken, afgenomen in het najaar van 2013, zijn hierin mee genomen. Er wordt gewerkt aan de kwaliteitszorg op leergebied/vakniveau en docentniveau.

Tenslotte bleek uit de bezoeken van de Inspectie dat afspraken t.a.v. toetsafname en -kwaliteit aandacht behoeven. Hier hoort ook de kwaliteit van de schoolexamens bij. Dit onderwerp is (verder) opgepakt.

1.2 Talentontwikkeling

Elke sector geeft aan op welke manieren talentontwikkeling (cognitief, sociaal, creatief, technisch en sportief) wordt vorm gegeven. Zij geven aan hoe leerlingen hun talent kunnen verdiepen (het beste uit zichzelf halen, presteren en excelleren), verbreden (belangstelling van leerlingen, Carmel Classes, Fit for Life) en op welke manier wordt ingespeeld op verschillen tussen leerlingen (leerstijl, keuzes maken).

De ontwikkelingen binnen atheneum-plus worden voortgezet in de bovenbouw. Het accent ligt op versterkt Engels (International Cambridge Programme) en extra bèta-profilering (technology programme). Ook is een programma ontwikkeld voor de Oriëntatie op het Wetenschappelijk Onderwijs. Met het basisonderwijs wordt een programma uitgevoerd voor begaafde groep 8'ers.

De Inspectie adviseert de school de dialoog aan te gaan: Wat verstaan we onder differentiatie? Wat

verstaan we onder talentontwikkeling? Deze begrippen worden namelijk heel breed geïnterpreteerd.

1.3 Professionalisering van personeel

Deskundigheidsbevordering en professionalisering dragen bij aan talentontwikkeling van medewerkers en schoolleiders. Bij het OP zien we dat er de afgelopen jaren gebruik is gemaakt van de lerarenbeurs om te scholen voor een LC- of LD-functie. Alle LD'ers binnen het havo-vwo hebben de functie vakinnovator of onderwijsinnovator gekregen.

Voor OOP'ers is het vernieuwde loopbaanbeleid ingevoerd. Scholing van OOP'ers is maatwerk; met het oog op het optimaliseren van de bedrijfsvoering verandert de rol van een groot aantal OOP'ers. De scholing van de schoolleiding staat hoog op de agenda; daarbij is de NSO de meest gekozen opleiding. Professionalisering en scholing komen tijdens de functioneringsgesprekken uitgebreid aan bod. Het werken met datateams past ook bij de professionalisering van de medewerkers.

1.4 Uitdagende leeromgeving

Voor havo/vwo is in 2014 gestart met de nieuwbouw. Hierbij wordt rekening gehouden met het vernieuwde onderwijsconcept, zoals het werken in domeinen en leercentra. Daarnaast hebben we de bestaande en tijdelijke huisvesting op basis van het onderwijsconcept ingedeeld.

ICT wordt ingezet om het onderwijs en de begeleiding van onze leerlingen te versterken door o.a.: de ELO (itslearning), digitale toetsen en examens, leerlingvolgsysteem en zorgvierkant, digitaal portfolio. Ook wordt ICT ingezet bij het verbeteren van in- en externe communicatie.

1.5 Kenmerkende onderwijsontwikkelingen

De sectoren stimuleren dat leerlingen het beste uit zichzelf halen door in het onderwijsprogramma uitdagende doelen te stellen. Excelleren en presteren worden aantoonbaar aangemoedigd. De sectoren geven in hun sectorplan aan hoe zij hieraan concreet vorm geven.

In het bijzonder wordt aandacht besteed aan het ontdekken en ontwikkelen van talenten.

Talentontwikkeling van leerlingen is het uitgangspunt voor de onderwijsontwikkeling binnen onze school. Dat heeft geleid tot onder andere: intersectoraal lesprogramma binnen vmbo, verder uitbouwen Carmel Classes schoolbreed (opbrengsten en inhoudelijke kwaliteit), invoering Atheneum-plus met een Technologie en een Internationaal Cambridge programma. Daarnaast wordt dit schooljaar een keuze gemaakt voor het device/de devices waarmee gewerkt gaat worden. Vanaf schooljaar 2015/2016 krijgen alle brugklassers een device. Binnen de nieuwbouw havo/vwo wordt vanaf januari 2016 gewerkt met devices. Dit is digitalisering om leerlingen meer individueel aan te kunnen spreken.

Ook wordt aandacht besteed aan taal en rekenen en de wijze waarop wordt voldaan aan de referentieniveaus. Taal en rekenen wordt inmiddels integraal aangeboden, dat wil zeggen dat alle vakken/leergebieden taal- en rekenonderwijs integreren in hun lesprogramma. Taal en rekenen wordt bij door de leerlingen uitgevoerde opdrachten meegenomen in de beoordeling. Tevens worden er verschillende hulpprogramma's ontwikkeld en aangeboden aan die leerlingen die meer nodig hebben dan het basisprogramma taal en rekenen biedt.

1.6 Waardengericht leren

Binnen onze school gaan we uit van de volgende vier kernwaarden, die in de sectoren – op een eigen wijze – vorm krijgen:

1. Verbondenheid (betrokkenheid, samen(werken), ontmoeten, eigenaarschap)
2. Vertrouwen (zelfsturing, ruimte bieden, veiligheid, verantwoordelijkheid)
3. Veerkracht (dynamiek, omgaan met veranderingen, aanpassingsvermogen, flexibiliteit)
4. Verscheidenheid (recht doen aan verschillen, keuzes maken, talentontwikkeling)

Deze kernwaarden zijn herkenbaar in onze dagelijkse onderwijspraktijk en in onze activiteiten. Waarde(n)vol onderwijs, waarbij het leren van de leerling centraal staat, vormt de kern van de onderwijskundige en pedagogische opdracht van de school. Dit is herkenbaar in een brede en

evenwichtige onderwijskundige, culturele en sportieve vorming. Dat is een voorwaarde voor 'goed burgerschap'. Zichtbaar en herkenbaar zijn projecten als:

1. bezoek van leerlingen vmbo en Praktijkonderwijs aan een Keniaanse school en een school in Nepal;
2. project waardengericht onderwijs voor havo/vwo;
3. maatschappelijke stages.

2. Onderwijsresultaten

2.1 Tevredenheid van ouders en leerlingen

In de tevredenheidsonderzoeken van Vensters, afgenomen in 2012-2013, oordelen de leerlingen en hun ouders positief over de school.

De leerlingen scoren, net als de ouders, bijna allemaal boven het rapportcijfer 6,5. De ouders zijn iets positiever dan de leerlingen; dit is een algemeen beeld. In vergelijking met het landelijk gemiddelde zijn leerlingen en ouders van praktijkonderwijs en havo/vwo meer tevreden dan landelijk.

Tevredenheid (2012-2013)					
Locatie	Onderwijs	Leerlingen		Ouders	
		<i>school</i>	<i>landelijk</i>	<i>school</i>	<i>landelijk</i>
Florens Radewijnsstraat 6	praktijkonderwijs	8,1	7,4	8,5	7,9
	vmbo-b	7,1	6,8	7,0	7,3
	vmbo-k	6,2	6,6	6,4	7,2
	vmbo-g/t	6,7	6,7	6,7	7,1
Hofstedelaan 4	havo	7,1	6,8	7,3	7,1
	vwo	7,7	7,0	7,5	7,3

2.2 Resultaten

2.2.1 Inspectiearrangementen

Het inspectiearrangement is gebaseerd op het oordeel meerjarenopbrengst en indien nodig het oordeel op het onderwijsproces.

Carmel College Salland heeft het vertrouwen van de Inspectie van het Onderwijs: beide sectoren en praktijkonderwijs hebben het basisarrangement voor het inspectietoezicht.

Naar aanleiding van onderzoek van de Inspectie bij vmbo-k en havo in het kader van een landelijk steekproefonderzoek voor het Onderwijsverslag 2013 luidt het oordeel dat de onderwijskwaliteit van voldoende niveau is, maar op een aantal onderdelen verbeterd kan worden. De Inspectie handhaaft het basisarrangement. Er zijn geen tekortkomingen in de naleving van wettelijke voorschriften geconstateerd.

Locatie	Onderwijs	Inspectiearrangement
Florens Radewijnsstraat	praktijkonderwijs	basis
	vmbo-b	basis
	vmbo-k	basis
	vmbo-g/t	basis
Hofstedelaan	havo	basis
	vwo	basis

2.2.2 Meerjarenopbrengsten VO 2015

Het opbrengstenoordeel van de inspectie en de beoordeling van de onderliggende indicatoren (rendement onderbouw, rendement bovenbouw, CE-cijfers en verschil SE-CE) zijn gebaseerd op de resultaten behaald in de afgelopen 3 jaren (2012, 2013 en 2014).

Meerjarenopbrengsten VO 2015						
Locatie	Onderwijs	Opbrengsten-oordeel	Rendement onderbouw	Rendement bovenbouw	CE-cijfers	Verskil SE-CE
F. Radewijnsstraat	vmbo-b	voldoende	voldoende	voldoende	voldoende	gering
	vmbo-k	voldoende		voldoende	voldoende	gering
	vmbo-g/t	voldoende		voldoende	onvoldoende	gering
Hofstedelaan4	havo	voldoende	voldoende	voldoende	voldoende	gering
	vwo	voldoende		voldoende	voldoende	gering

2.2.3 Examenresultaten 2014

Na de stijging van vorig jaar, zijn de slagingspercentages binnen alle onderwijssoorten en leerwegen gedaald. Er zijn ambitiecijfers geformuleerd voor de slagingspercentages van 2016-2017. Deze zijn nog niet behaald.

Het gemiddeld cijfer voor het CE daalt binnen havo en vwo. Binnen het vmbo zijn de cijfers voor het CE

gestegen. De ambitie is dat de gemiddelde CE-cijfers hoger of gelijk zijn dan landelijk. Voor vmbo-basis, vmbo-kader en vwo is deze ambitie gehaald; het CE-cijfer is gelijk aan het landelijke CE-cijfer. Voor de overige onderwijssoorten is de ambitie nog niet gehaald. De CE-cijfers van havo en vmbo-gt zijn in verhouding tot landelijk erg laag. Hier is actie op gezet.

			Slagingspercentage 2014			CE-cijfers 2014		
Locatie	Onderwijs	aantal examen-leerlingen	school	landelijk	percentiel	school	landelijk	percentiel
F. Radewijnsstraat	vmbo-b	54	94,4%	96,9%	18	6,7	6,7	53
	vmbo-k	107	93,5%	94,9%	28	6,3	6,3	61
	vmbo-g/t	163	90,2%	93,4%	23	6,1	6,4	8
Hofstedelaan	havo	170	87,1%	87,9%	40	6,2	6,4	19
	vwo	91	84,6%	89,7%	19	6,4	6,4	14

2.2.4 Behaalde diploma's en certificaten Praktijkonderwijs

Praktijkonderwijs Carmel College Salland geeft passende zorg én training in theorie en praktijk, met als doel de leerling te kwalificeren voor de arbeidsmarkt. Gestreefd wordt naar een zo groot mogelijke zelfstandigheid en zelfredzaamheid van de individuele leerling. Waar mogelijk behalen de leerlingen certificaten, zoals (vork)heftruck, schoonmaken in de groothuishouding, VCA en het trekkercertificaat. Het percentage behaalde (branche)certificaten ligt hoger dan landelijk gemiddeld.

Behaalde diploma's en/of certificaten Praktijkonderwijs (2012-2013)			
Diploma/certificaten	aantal leerlingen	school %	landelijk %
Entree-opleiding (mbo-niveau 1)	9	29,0%	26,4%
(Branche)certificaten	25	80,6%	46,7%

Carmelcollege Emmen**1. Analyse en evaluatie realisatie Koers 2014***1.1 Opbrengstgericht werken*

Opbrengst gericht werken staat momenteel centraal in Emmen. Alle resultaten worden gevolgd door de teamleiders en waar nodig met docenten besproken. Daarbij komen zaken als werkwijze, didactiek en toetsing (RTTI) aan de orde.

Gelukkig lijken de inspanningen effect te hebben, de resultaten verbeteren aanzienlijk.

1.2 Talentontwikkeling

De school kent enkele profielen, Topsport en TTO, waarbinnen talentontwikkeling uiteraard cruciaal is. De topsportleerlingen krijgen nagenoeg individuele programma's aan de hand van cognitieve en sportieve behoeftes. Voor de TTO-leerlingen worden extra vakken aangeboden en wordt gewerkt aan een nieuw programma voor het PWS.

Binnen de reguliere lessen is nog verbetering noodzakelijk.

1.3 Professionalisering van personeel

De IPB-gesprekken nemen een prominente plaats in. Alle teamleiders houden jaarlijks een functioneringsgesprek met hun teamleden. Professionalisering komt dan altijd aan de orde. Daarbij horen ook sectieoverleg, scholing, teamvergaderingen en lesbezoeken en intervisie. Door de open cultuur is dit onderwerp goed bespreekbaar. Ook de leerlingenenquêtes spelen een belangrijke rol.

1.4 Uitdagende leeromgeving

Docenten maken meer en meer gebruik van ICT-voorzieningen in allerlei vormen en passen hun lesvormen daarbij aan. Het interactieve neemt daardoor sterk toe.

Helaas moet worden geconstateerd, dat de voorzieningen achterblijven bij de behoeftes en dat geeft een spanningsveld.

De school probeert dan ook nadrukkelijk een inhaalslag te maken, maar met de beperkte middelen in een zwaar concurrerende omgeving, juist ook op dit vlak, is dat een complexe situatie.

1.5 Kenmerkende onderwijsontwikkelingen

Centraal staat, zie boven, de aandacht voor resultaten en didactiek.

Door de groei van de school is het mogelijk de lesprogramma's nog eens te herijken. Dat leidt tot een uitbreiding van de keuzemogelijkheden in bovenbouw havo/vwo en tot een herinrichting van de gemengde leerweg, waarbij het vak technologie centraal zal staan.

Ook wordt onderzocht of het haalbaar is een zomerschool te starten om zo het aantal zittenblijvers/afstromers te beperken.

1.6 Waardengericht leren

De school kent nog altijd dagopeningen, waarbij de inhoud behoorlijk vrij is. Er wordt gezocht naar een goede invulling van het begrip waarden, maar dit blijkt een moeizaam proces.

Toch willen wij hier in 2015 stappen in maken, omdat we het belangrijk vinden de absoluut aanwezige schoolcultuur meer zichtbaar en daarmee onderscheidend te maken.

Ook vanuit de Stichting bestaat deze behoefte en Carmelcollege Emmen maakt dus graag deel uit van die ontwikkeling.

2. Onderwijsresultaten

2.1 Tevredenheid van ouders en leerlingen

De tevredenheid van ouders en leerlingen ligt nog steeds ruim boven de landelijke benchmarks, maar we moeten op enkele plaatsen wel een geringe daling constateren, met name bij sommige leerlingjaarlagen. Samen met de kwaliteitsmedewerker is dit nader onderzocht en is een aantal oorzaken achterhaald.

Zonder dit direct zorgelijk te noemen hebben we geconstateerd, dat er wel degelijk enkele verbeterpunten zijn, waarbij de relatie leerling-docent centraal staat.

Tevredenheid (2013-2014)					
Locatie	Onderwijs	Leerlingen		Ouders	
		<i>school</i>	<i>landelijk</i>	<i>school</i>	<i>landelijk</i>
Wendeling	vmbo-b	7,1	6,8	6,9	7,3
	vmbo-k	6,5	6,6	7,4	7,2
	mavo	6,8	6,7	7,5	7,3
	havo	6,6	6,8	7,6	7,2
	vwo	7,0	7,0	7,6	7,4

2.2 Resultaten

2.2.1 Inspectiearrangementen

Het inspectiearrangement is gebaseerd op het oordeel meerjarenopbrengst en indien nodig het oordeel op het onderwijsproces.

Carmelcollege Emmen heeft momenteel alleen basisarrangementen, maar er zijn nog wel verbeterpunten.

Gelukkig tonen de meest recente inspectieoverzichten op veel punten een voortgaande verbetering. De opwaartse lijn heeft zich in het schooljaar 2014-2015 aantoonbaar sterk voortgezet, met name binnen de vwo-afdeling.

Punt van aandacht blijven de onderbouwrendementen, de school vindt het aantal afstromers nog te hoog. De examenresultaten en de verschillen tussen SE en CE vallen in positieve zin op, als het gaat om de verbetering hiervan.

Locatie	Onderwijs	Inspectiearrangement
Wendeling	vmbo-b	basis
	vmbo-k	basis
	mavo	basis
	havo	basis
	vwo	basis

2.2.2 Meerjarenopbrengsten VO 2015

Het opbrengstenoordeel van de inspectie en de beoordeling van de onderliggende indicatoren (rendement onderbouw, rendement bovenbouw, CE-cijfers en verschil SE-CE) zijn gebaseerd op de resultaten behaald in de afgelopen 3 jaren (2012, 2013 en 2014).

Het onderbouwrendement verbetert weliswaar, maar blijft een punt van aandacht. Vooral het aantal afstromers aan het einde van het eerste en tweede leerjaar is (te) groot. Punt van aandacht vormen ook de resultaten in havo 3 en 4, waar vooral motivatieproblemen van de leerlingen een bron van zorg zijn. De eindexamenresultaten variëren van in orde (havo) tot heel erg goed (vwo) en zijn schoolbreed in orde. Vooral de geringe verschillen tussen SE en CE stemmen ons tevreden.

De aandacht blijft gericht op de determinatie, de school werkt met dakpanklassen en op de resultaten bij bepaalde secties en docenten, opdat rendementen nog verder zullen verbeteren.

Meerjarenopbrengsten VO 2015						
Locatie	Onderwijs	Opbrengsten-oordeel	Rendement onderbouw	Rendement bovenbouw	CE-cijfers	Vershil SE-CE
Wendeling	vmbo-b	voldoende	onvoldoende	voldoende	voldoende	gering
	vmbo-k	voldoende	onvoldoende	voldoende	voldoende	gering
	mavo	voldoende	onvoldoende	voldoende	voldoende	gering
	havo	voldoende	onvoldoende	voldoende	voldoende	gering
	vwo	onvoldoende	onvoldoende	voldoende	onvoldoende	gering

2.2.3 Examenresultaten 2014

Schoolbreed is er tevredenheid over de examenresultaten 2014. Vooral de resultaten binnen het vwo leiden tot tevredenheid. De verbetering binnen enkele schooljaren is heel opvallend. De examentrainingen, de scholing voor docenten, de voortdurende aandacht voor didactiek en resultaten lijken hun vruchten nadrukkelijk te hebben afgeworpen.

De resultaten binnen de havo en de mavo zijn weliswaar niet slecht, maar hier is de tevredenheid minder groot. Vooral de mavo-resultaten kunnen beter volgens het team en daar wordt momenteel aan gewerkt. Als we de ontwikkelingen vanaf 2011-2012 bezien, dan zijn we bijzonder tevreden, maar zien we ook nog mogelijkheden tot verdere ontwikkeling.

			Slagingspercentage 2014			CE-cijfers 2014		
Locatie	Onderwijs	aantal examen-leerlingen	school	landelijk	percentiel	school	landelijk	percentiel
Wendeling	vmbo-b	17	100,0	96,9	100	6,63	6,7	40
	vmbo-k	67	97,0	94,9	52	6,19	6,3	37
	mavo	60	91,7	93,4	31	6,28	6,4	28
	havo	64	87,5	87,9	43	6,37	6,4	64
	vwo	27	96,3	89,7	89	6,31	6,4	27

1. Analyse en evaluatie realisatie Koers 2014

1.1 Opbrengstgericht werken

Op beide vestigingen van het Carmelcollege Gouda wordt gebruik gemaakt van 'harde' data met betrekking tot de studieresultaten van individuele leerlingen, klassen, jaarlagen en docenten. Gegevens uit SOM, gegenereerd via Cum Laude worden door teamleiders en locatiedirecteuren structureel gebruikt om de verantwoordelijkheid van de schoolleiding voor de kwaliteit van het primair proces inhoudelijk waar te kunnen maken. Op De meander is een Datateam actief. Dit resulteert in zeer gerichte gesprekken met secties en individuele docenten met betrekking tot hun 'performance'. Op basis van data en gesprekken wordt het curriculum voor diverse vakken in het kader van de doorlopende leerlijnen – onderbouw, bovenbouw, examen uitgelijnd en inhoudelijk aangescherpt om de doelstellingen te bereiken. De doelstelling m.b.t. het primaire proces is nog steeds om op het Centraal Examen voor alle afdelingen te scoren op – dan wel boven – het landelijk gemiddelde. Dit zijn wij verplicht gezien onze ambities, onze kwaliteitskaart en de heftige concurrentie in de Goudse regio. Wij moeten kwalitatief beter zijn dan de scholen om ons heen, anders heroveren wij ons marktaandeel niet. Inmiddels zijn extern genormeerde toetsen en RTTI-toetsen gemeengoed geworden, waardoor een inhoudelijk kwalitatief betere sturing en determinatie kan plaatsvinden. Mentoren koppelen schriftelijk en structureel studievoortgangresultaten terug naar ouders en leerlingen, waarbij een directe koppeling plaatsvindt tussen de behaalde resultaten en het door de school gewenste 'leerarrangement' met bijbehorende wederzijdse verplichtingen. Deze arrangementen variëren tussen (zeer) intensief qua begeleiding en (extra) aanwezigheid op school en een 'TOP' arrangement waarbij aan ambitieuze leerlingen 'maatwerk' geleverd wordt en verschillende voorrechten en vrijheidsgraden behaald kunnen worden.

1.2 Talentontwikkeling en Uitdagende leeromgeving

De aandacht voor leerlingen die op het eindexamen duidelijk bovengemiddelde prestaties hebben geleverd blijft in woord en gebaar. Het onderwijsaanbod blijkt onverminderd aantrekkingskracht te hebben op ambitieuze leerlingen. Zowel bij de Meander Specials, het Vakcollege, de ontwikkeling van het vak Technologie op de mavo, Tweetalig onderwijs (TTO), Technasium en Kunst & Cultuur zien we leerlingen tot grote prestaties uitgedaagd worden. Zij leveren die prestaties dan ook in projecten, (externe)opdrachten, extra activiteiten en op het gebied van Kunst & Cultuur zowel op de diverse podia als in de technische en logistieke ondersteuning. Op alle hierboven genoemde gebieden wordt een groot beroep gedaan op de creativiteit van leerlingen en op hun (sociale) vaardigheden. Docenten en leerlingen raken in toenemende mate met elkaar in gesprek over de inhoud van het primair proces – met name was dit manifest rondom de problematiek in de havo. Belangrijk is dat de wederzijdse verwachtingspatronen naar elkaar geëxpliciteerd worden. Docenten stellen soms tot de eigen verbazing vast dat (hoge) eisen stellen helpt; dat leerlingen het als een compliment beschouwen als ze uitgedaagd worden, serieus genomen worden en als docenten hoge verwachtingen uitspreken en zich daar dan ook naar gedragen. Leerlingen beantwoorden die positieve verwachtingen in het algemeen met een hogere inzet en een betere motivatie. Proefondervindelijk is weer eens bewezen: 'Wat je uitstraalt als docent, dat krijg je terug'. Door de maatwerktrajecten (met name op het Antoniuscollege) krijgen ambitieuze leerlingen zo veel mogelijk kansen om zowel in de breedte als in de diepte te excelleren, waarmee hoge examencijfers gescoord kunnen worden. Voor hoogbegaafde leerlingen is maatwerk noodzaak om tot prestaties te komen die horen bij hun intelligentie.

1.3 Professionalisering van personeel

Net als in vorige jaren wordt fors ingezet op professionalisering van docenten met behulp van coaching, individueel, per sectie en per team. De gewenste cultuuromslag richting professionele cultuur waarin collega's verantwoordelijkheid nemen, elkaar durven aanspreken en voor met elkaar zaken aanpakken wordt op de locaties steeds manifester. Lesobservaties door teamleiders en BOSSen (Begeleiders en

Opleiders op School) op basis van per locatie vastgestelde rubrics zorgen in toenemende mate voor een gemeenschappelijk referentiekader. We weten steeds beter wat dient te worden verstaan onder een 'goede' les, een 'goede' begeleiding etc. Zowel de gewenste voortdurende kwaliteitsoptimalisatie als de ontwikkelingen rondom Passend Onderwijs gaan gelijk op met de professionalisering. De professionalisering komt tot uiting en krijgt inhoud door de ontwikkeling van het Vakcollege, mentortrainingen, toetsbeleid (zowel PTA als PTO), de Vijf Rollen van de docent en het deelnemen aan een Datateam op De Meander. Daarnaast heeft De Meander gekozen voor het werken in kleine 'subteams' van zes personen, waardoor het praktiseren van professionele vaardigheden makkelijker is, de lijnen korter zijn en de betrokkenheid bij elkaar en de eigen invloed op het primair proces groeit. Docenten voelen zich in toenemende mate 'eigenaar' en dat uit zich in een veranderende sfeer. Op het Antoniuscollege concentreert de professionalisering zich in het project 'Leerkracht'. Daarnaast gaan de reeds ingezette deskundigheidsbevorderings- en coachingstrajecten gewoon door met het oog op het verder ontwikkelen van de pedagogische en didactische vaardigheden.

1.4 Kenmerkende onderwijsontwikkelingen

Vanwege het reeds genoemde in 1.1 en 1.2 kunnen voor het Carmelcollege Gouda kenmerkende ontwikkelingen in trefwoorden samengevat worden: verdergaand gepersonaliseerd onderwijs; maatwerk; Vakcollege; verder ontwikkelen van ICT-/iPad-klassen op het Antoniuscollege, BYOD (de hele school is inmiddels wireless). Het doel van deze onderwijsontwikkelingen is het tot stand brengen van een zich verdiepende pedagogische relatie tussen docent en leerling: een kwalitatief hoogwaardige docent is instrumenteel voor het succes van zijn of haar leerlingen. Naast de traditionele vakbekwaamheden dient met name de ontwikkeling van de persoonlijke component – de emotionele relatie tussen docent en leerling binnen het pedagogische kader – de volledige aandacht te krijgen. Maatwerk, gepersonaliseerd onderwijs kan allen slagen in een setting waarin alle leerlingen zich gekend en gewaardeerd voelen. Gekend en gewaardeerd door hun mentor en door hun docenten.

1.5 Waardengericht leren

Op een scholengemeenschap die zo divers is qua leerlingen en docenten is het leggen van de focus op een (of de) Rooms Katholieke identiteit niet mogelijk en niet gewenst. Wel dient in de lessen levensbeschouwing voldoende aandacht te worden besteed aan de oorsprong van het Antoniuscollege, die geworteld is in de Roomse traditie en is er aandacht voor de vieringen en Antoniusdag. In de dagelijkse praktijk is er impliciet veel aandacht voor waarden, met name de waarden die binnen Carmel centraal staan. Dit uit zich in de benadering van leerlingen door mentoren, het bespreken van levensvragen maar ook heel specifiek in de voortdurende aandacht voor schoolregels. Achter deze regels zit immers ons waarden en normen patroon. Dat zien we ook terug in de Rots en water training (De Meander) waarin het omgaan met elkaar centraal staat. Ook dat doen we vanuit waarden en normen die we met enige regelmaat moeten expliciteren naar elkaar, naar leerlingen en niet in de laatste plaats ook naar ouders.

2. Onderwijsresultaten

2.1 Tevredenheid van ouders en leerlingen

De uitslag laat zien dat de leerlingtevredenheid op De Meander nog iets achter blijft bij het landelijk gemiddelde. Echter, als we de uitslag vergelijken met de uitslag van twee jaar eerder, dan zien we een opwaartse trend. Op vrijwel alle stellingen wordt hoger gescoord. Aandachtspunten zijn: omgaan met verschillen in de klas, afwisseling van activiteiten en het voldoende uitdagen van de leerlingen. De ouders/verzorgers van de leerlingen van De Meander zijn meer dan tevreden: zij waarderen de school zelfs boven het landelijk gemiddelde. De ouders/verzorgers geven wel aan dat de buitenwereld minder positief over de school denkt.

De leerling- en oudertevredenheid op het Antoniuscollege laat een wisselend beeld zien: de

tevredenheidsscores van de leerlingen én ouders/verzorgers van havo (en mavo) liggen onder het landelijk gemiddelde, terwijl de scores van de leerlingen én ouders/verzorgers van het vwo boven het landelijk gemiddelde liggen. Gelet op de keuze voor afbouw van de mavo op het Antoniuscollege en gelet op alle veranderingen in het kader van de kwaliteitsverbetering op de havo is de uitkomst wel verklaarbaar. We verwachten dat de 'reorganisatie' van deze leerwegen uiteindelijk leidt tot een hogere waardering.

NB: Vanwege de overgangsfase van de verplaatsing van de mavo van het Antoniuscollege naar De Meander kan de score van deze groep leerlingen niet worden weergegeven.

Tevredenheid 2013-2014					
Locatie	Onderwijs	Leerlingen		Ouders	
		<i>school</i>	<i>landelijk</i>	<i>school</i>	<i>landelijk</i>
De Meander	vmbo-b	6,4	6,8	7,3	7,3
	vmbo-k	6,6	6,6	7,5	7,2
Antoniuscollege	vmbo-g/t	geen score	6,7	5,9	7,3
	havo	6,4	6,8	6,0	7,2
	vwo	7,8	7,0	8,0	7,4

2.2 Resultaten

2.2.1 Inspectiearrangementen

Het inspectiearrangement is gebaseerd op het oordeel meerjarenopbrengst en indien nodig het oordeel op het onderwijsproces.

In het oude waarderingskader zijn we op zich tevreden met de basisarrangementen voor alle afdelingen met uitzondering van de havo. Het werken aan het op orde krijgen van de havo afdeling heeft de afgelopen jaren bijzonder veel tijd en energie gekost en de werkdruk bij docenten en schoolleiding op het Antoniuscollege tot onaanvaardbare hoogte opgevoerd. Er was echter geen andere keuze. Gezien de concurrentieverhoudingen in de Goudse regio is een zwakke kwaliteitskaart iets dat wij ons niet kunnen veroorloven. Met de onderwijsinspectie is zeer intensief overleg gevoerd over het predicaat 'zeer zwak' voor onze havo-afdeling, wat onder andere geresulteerd heeft in een extra onderzoek van de havo-afdeling. Naast begrip en erkenning voor onze inspanningen en de duidelijke verbeteringen die zijn geconstateerd blijft de beoordeling 'zeer zwak' als het zwaard van Damocles boven ons hoofd hangen. Wij hebben het gevoel dat we daadwerkelijk 'ijzer met handen hebben gebroken' om de opgaande lijn in de havo afdeling tot stand te brengen en te borgen. In die zin is het jammer dat de kaders waarbinnen de inspectie wenst te opereren niet iets meer ruimte laten voor bijzondere omstandigheden, opdat ook de tijd genomen kan worden om de goede dingen goed te doen zonder dat dit ten koste gaat van de gezondheid van medewerkers.

Locatie	Onderwijs	Inspectiearrangement
De Meander	vmbo-b	basis
	vmbo-k	basis
Antoniuscollege	vmbo-g/t	basis
	havo	zwak
	vwo	basis

2.2.2 Meerjarenopbrengsten VO 2015

Het opbrengstenoordeel van de inspectie en de beoordeling van de onderliggende indicatoren (rendement onderbouw, rendement bovenbouw, CE-cijfers en verschil SE-CE) zijn gebaseerd op de resultaten behaald in de afgelopen 3 jaren (2012, 2013 en 2014).

Op De Meander was bij het vmbo-b en het vmbo-k het oordeel met betrekking tot de gemiddelde CE-cijfers vele jaren een onvoldoende. Vorig schooljaar was er bij het vmbo-k al een positieve ontwikkeling te zien. Nu zien we dat deze ontwikkeling zich heeft doorgezet: zowel bij het vmbo-b als bij het vmbo-k is er op het niveau van het landelijk gemiddelde gescoord (op de Meerjarenopbrengstenkaart 2015 zien we voor beide leerwegen een bolletje 3). Het vmbo-k komt daarmee zelfs op een voldoende op basis van het 3-jaarsgemiddelde met betrekking tot dit onderdeel. Ook bij het Rendement bovenbouw laat de school een hogere score zien dan vorig schooljaar. Het gesprek in de school over de rendementen heeft ogenschijnlijk effect gehad.

Als school zitten we in een overgangsfase van het aanbod van het vmbo-g/t op het Antoniuscollege naar De Meander. Vanwege deze situatie hebben een aantal leerlingen van De Meander meegedaan aan het examen vmbo-g/t 2014 onder de vlag van het Antoniuscollege. Het slaagpercentage en de gemiddelde CE-score kwamen per locatie overeen. Volgend schooljaar zal de licentie van het vmbo-g/t naar De Meander zijn overgezet. Met deze omzetting zal (waarschijnlijk) ook het oordeel op de Meerjarenopbrengstenkaart voor deze leerweg veranderen, omdat er sprake is van een andere situatie met betrekking tot de onderdelen Rendement onderbouw en Rendement bovenbouw.

Over de havo is al veel geschreven (zie punt 2.1.1). De cijfers op het onderdeel Slaagpercentage (zoals vermeld bij de Examenresultaten 2014) laten een lichte trend naar boven zien. Echter, de resultaten zijn in vergelijking met het landelijk gemiddelde nog te laag. Het gemiddelde CE-cijfer is stabiel, maar ook hiervoor geldt dat dit cijfer onder het landelijk gemiddelde ligt en dus te laag is. Het oordeel van de havo op de Meerjarenopbrengstenkaart 2015 is onvoldoende. De opdracht van de Inspectie is duidelijk; er wordt hard aan gewerkt.

Het vwo krijgt het oordeel voldoende. Alleen de indicator Rendement bovenbouw is een aandachtspunt. Echter, hoewel het 3-jaarsgemiddelde toch een onvoldoende is geworden, zie je – na de zeer lage score van vorig schooljaar – op de Meerjarenopbrengstenkaart 2015 een licht herstel ten opzichte van het schooljaar 2013-2014.

Meerjarenopbrengsten VO 2015						
Locatie	Onderwijs	Opbrengsten-oordeel	Rendement onderbouw	Rendement bovenbouw	CE-cijfers	Vershil SE-CE
De Meander	vmbo-b	voldoende		voldoende	onvoldoende	gering
	vmbo-k	voldoende	voldoende	voldoende	voldoende	gering
Antoniuscollege	vmbo-g/t	onvoldoende		onvoldoende	onvoldoende	gering
	havo	onvoldoende	voldoende	onvoldoende	onvoldoende	gering
	vwo	voldoende		onvoldoende	voldoende	gering

2.2.3 Examenresultaten 2014

De slagingspercentages stemmen tot tevredenheid met uitzondering van die op de havo en vmbo-t (mavo) afdelingen. Voor wat betreft de havo wordt op het Antoniuscollege hard gewerkt om naar de 90% te komen. Met betrekking tot de mavo resultaten ligt de uitdaging in de nabije toekomst bij De Meander. Nu is er nog rekening te houden met een afbouw situatie op het Antoniuscollege, hetgeen zelden bevorderlijk is voor de resultaten. Gezien de ontwikkelingen op de locatie is het reëel dat het Antoniuscollege de focus legt op de havo en vwo resultaten. Niet dat daarmee mavoleerlingen op het Antoniuscollege aan hun lot werden en worden overgelaten. Ook deze leerlingen profiteren mee van de verbeteringen in de professionele cultuur op het Antoniuscollege, waardoor de verwachting gerechtvaardigd is dat de resultaten aantrekken.

Zorg is er ten aanzien van het achterblijven van de gemiddelde eindcijfers van de school in relatie met de landelijke cijfers. Met uitzondering van de havo en mavo afdeling is het verschil echter nergens groot. Gezien de inspanningen op De Meander en het Antoniuscollege mogen we verwachten dat de scholen van het CCG zich in 2015 en 2016 wel op het landelijk CE gemiddelde bevinden. Daarna is het de ambitie om op of boven het landelijk gemiddelde te scoren.

Locatie	Onderwijs	aantal examen- leerlingen	Slagingspercentage 2014			CE-cijfers 2014		
			<i>school</i>	<i>landelijk</i>	<i>percentiel</i>	<i>school</i>	<i>landelijk</i>	<i>percentiel</i>
De Meander	vmbo-b	27	100%	96,9%	100	6,6	6,7	67
	vmbo-k	39	94,9%	94,9%	37	6,2	6,3	70
Antoniuscollege	vmbo-g/t	53	83,0%	93,4%	7	6,1	6,4	9
	havo	66	74,2%	87,9%	4	6,1	6,4	8
	vwo	25	92,0%	89,7%	63	6,4	6,4	57

1. Analyse en evaluatie realisatie Koers 2014 en Prestatiebox

1.1 Opbrengstgericht werken

Arkelstein kantelt van aanbodgestuurd onderwijs naar vraaggestuurd onderwijs/en in meerjarenplan 2014-2018 spreken wij over aanpassingsgericht onderwijs. Hieronder verstaan wij Passend Onderwijs, maatwerk waarbij de wensen van de leerlingen gecombineerd worden met de mogelijkheden van de leerling en de kansen op de arbeidsmarkt en afstemming met het bedrijfsleven, zodat de leerling optimaal en duurzaam actief kan deelnemen in de maatschappij. De basis is op orde, maar nu moet de lat omhoog op onderstaande punten.

- In samenhang met de streefdoelen, zijn leerlijnen uitgezet per vakgebied.
- De leerling krijgt door het IOP en portfolio, binnen kaders, meer regie en verantwoordelijkheid binnen zijn/haar schoolloopbaan.
- De leraar differentieert binnen zijn lessen.

Op het Vlier heeft de schoolleiding zeven artikelen gepubliceerd waarin hij de relatie verduidelijkt tussen opbrengstgericht werken en vak- en schoolontwikkeling, doelgericht werken, verantwoording en toezicht, het vakmanschap van de docent en met peer review. Daarmee zijn misverstanden over de term weggenomen. Het gaat om opbrengstgericht werken in de context van Het Vlier. Opbrengstgericht werken is ingepast in de kwaliteitscyclus en maakt o.a. deel uit van de gesprekkencyclus en van de gespreksagenda schoolleiding-vakgroepen.

1.2 Talentontwikkeling

Keurkamp: een groep leerlingen in klas 4 volgt een module sport & beveiliging.

Arkelstein: Binnen de kanteling van aanbodgestuurd onderwijs naar aanpassingsgericht onderwijs (zie 1.1) is de wens van de leerling gecombineerd met zijn mogelijkheden de basis voor het samenstellen van de bijpassende leerlijn.

Arkelstein ontwikkelt talent voor werken. Toeleden naar arbeid is een belangrijke pijler van het praktijkonderwijs. Arkelstein heeft het voortouw genomen in het bundelen van de krachten op dit gebied. Hieruit is MatchPOinD (Matchen Passend Onderwijs in Deventer) ontstaan. 4 VSO-scholen en het Pro werken hierin samen. Sinds november 2014 heeft MatchPOinD een eigen arbeidstrainingscentrum.

Vlier: Talentontwikkeling betreft alle leerlingen. Het vakkenaanbod is ruim, zeer veel vwo-leerlingen kiezen extra vakken en het extra-curriculair aanbod bestaat o.a. uit Cambridgecursussen, Chinees, Spaans, natuurwetenschappelijke modules, het team parlementair debat en het Lagerhuis. Talentontwikkeling wordt met iedere docent in het functioneringsgesprek besproken en maakt het komend jaar opnieuw deel uit van de gespreksagenda schoolleiding-vakgroepen. Een mentorgesprek is nu ook een talentgesprek en teamleiders en mentoren wijzen leerlingen erop dat zij ook K-tijd kunnen inzetten om zeer goed in bepaalde vakken te worden. Daarnaast stimuleren we het maken van excellente profielwerkstukken door de KNAW-prijs, de Carmel Awards en de Vlierawards onder de aandacht van de leerlingen te brengen. Door leerlingen en hun ouders inzicht te verschaffen in de ontwikkeling van de tijdgeest stimuleren wij ambitie en talent.

We maken nieuwe kansen voor havisten zichtbaar bijvoorbeeld door: het afsluiten van vakken op vwo-niveau, ook bij afstroom, mogelijk te maken. We hopen dat het instellen van een overgangsnorm 4 havo – 5 vwo talentrijke en ambitieuze leerlingen zal stimuleren.

1.3 Professionalisering van personeel

Keurkamp: alle docenten volgen dit schooljaar de cursus van CPS over de 5 rollen van de leraar (4

dagdelen). Daarnaast is er veel belangstelling voor de 3-uurs cursussen van de Ambelt Academie over oudercontact, moeilijke groepen, etc.

De schoolleiding heeft gezocht naar een manier om het bottom-up proces, dat binnen een professionele cultuur van een school volgens hen cruciaal is, te ondersteunen. Hierbij kwamen zij in contact met de Stichting leerKRACHT, een werkwijze waarbij in overleg-ontwikkelteams gewerkt wordt aan een cultuur van 'elke dag samen een beetje beter'. Inmiddels werkt een aantal teams van de Boerhaave en Arkelstein volgens dit principe.

Scholing en ontwikkeling zitten in het DNA van Het Vlier. De scholingsdoelen zijn opgenomen in het schoolplan. In het schoolplan maken we onderscheid tussen scholen en leren. De komende jaren verschuift het accent van extern scholen naar intern leren en coaching. Docentontwikkeling wordt ondersteund door 5 opgeleide docentcoaches.

1.4 Uitdagende leeromgeving

Arkelstein staat voor praktische scholing, Training on the job. Praktijklokalen en praktijkopdrachten moeten dan ook een uitdaging bieden. Zo heeft Arkelstein een professionele keuken, een houtwerkplaats, een metaalwerkplaats en een grote tuin voor de praktijkvakken. Daarnaast werken de leerlingen van fase 1 en 2 geregeld met een docent op locatie.

Het Vlier biedt onze collega's en leerlingen een prachtig gerenoveerde en gezonde leeromgeving. De luchtkwaliteit is uitstekend: een randvoorwaarde voor 'hersens aan'. Vrijwel alle lokalen zijn ingericht als vaklokaal, de vakken zijn zichtbaar. Van voorziening als de mediatheek, de collegezaal en studienissen wordt goed gebruik gemaakt. Door het instellen van K-tijd voeden leerlingen zelf een deel van hun agenda. Alle vakgroepen beschikken over werkkamers.

1.5 Kenmerkende onderwijsontwikkelingen

Keurkamp: er is ingezet op een voor de hele school éénduidig pedagogisch klimaat. Er wordt ook gewerkt aan betere begeleiding van dyslecten in de bovenbouw en er wordt een doorlopende leerlijn voor rekenen ontwikkeld voor klas 1 t/m 4. In de onderbouw is er erg veel aandacht voor lezen, o.a. door gebruik te maken van 'nieuwsbegrip'.

Arkelstein heeft zich van een naar binnen gerichte zeer zwakke school, waar zorgen en ontzorgen van leerlingen hoog in het vaandel stonden, tijdens het verbetertraject maart 2012 → november 2013 gekanteld naar een naar buiten gerichte, trots uitstralende school (met het basisarrangement) waar ondersteuning het sleutelwoord is. Van knuffelen naar buffelen.

Het Vlier kiest voor een prestatiegerichte insteek gekoppeld aan hoge verwachtingen van leerlingen en collega's. De nadruk ligt op het steeds verder verbeteren van de onderwijskwaliteit, waarbij onderwijskwaliteit gelezen wordt als leskwaliteit. Alles is erop gericht de docenten te faciliteren zo goed mogelijk les te geven.

1.6 Waardengericht leren

Op Het Etty Hillesum Lyceum maken we geen onderscheid tussen waardengericht leren en burgerschapsontwikkeling. De school beschikt over een notitie waarin deze onderwijsdoelen zijn uitgewerkt in een collectief deel en een vakmatig deel. Alle vakken en docenten leveren ene bijdrage aan de burgerschapsontwikkeling van leerlingen en stimuleren de ontwikkeling van de leerlingen tot zelfstandige burgers met een positief kritische blik op de samenleving en hun eigen functioneren. Naast de pijler 'Werken', richt het praktijkonderwijs zich op zelfstandig wonen, een zinvolle vrijetijdsbesteding en burgerschap. In dit kader wordt o.a. gewerkt met lesmateriaal van Promotie en het jeugdjournaal. Dagelijks worden actuele zaken met de leerlingen besproken.

2. Onderwijsresultaten

2.1 Tevredenheid van ouders en leerlingen

De leerlingtevredenheid wordt meerdere malen per jaar gecheckt via klankbordgroepen. Daarnaast worden de gebruikelijke enquêtes afgenomen. De resultaten van deze enquêtes worden besproken met de leerlingen en de ouders.

Over het geheel genomen is de tevredenheid van de leerlingen op de Boerhaave net iets beter dan de afgelopen jaren. De school streeft naar minimaal een 7 en dat wordt nog niet gehaald, dus er wordt op onderdelen nog actie ondernomen. Ouders scoren al een aantal jaren aanmerkelijk hoger op de tevredenheid dan de leerlingen. We zijn op dit moment tevreden over de score, maar hebben de streefwaarde op 8,0 gezet. Ook dat vraagt dus nog wat aandacht op onderdelen. De tevreden van ouders en leerlingen van het Vlier is al jaren boven of op het landelijk gemiddelde.

Tevredenheid (2013-2014)					
Locatie	Onderwijs	Leerlingen		Ouders	
		<i>school</i>	<i>landelijk</i>	<i>school</i>	<i>landelijk</i>
Arkelstein	praktijkonderwijs	6,9	7,4	7,8	7,8
De Boerhaave	havo	6,4	6,8	7,3	7,2
	vwo	6,8	7,0	7,4	7,4
De Keurkamp	vmbo-b	5,7	6,8	7,1	7,3
Het Slatink	vmbo-k	6,3	6,6	6,8	7,2
	vmbo-g/t	6,6	6,7	6,9	7,3
	havo	6,8	6,8	6,1	7,2
Het Stormink	vmbo-b	7,3	6,8	7,1	7,3
	vmbo-k	6,5	6,6	7,1	7,2
	vmbo-g/t	6,5	6,7	7,0	7,3
	havo	6,3	6,8	6,7	7,2
	vwo	6,8	7,0	7,5	7,4
Het Vlier	havo	6,8	6,8	7,4	7,2
	vwo	7,1	7,0	7,5	7,4

2.2 Resultaten

2.2.1 Inspectiearrangementen

Het inspectiearrangement is gebaseerd op het oordeel meerjarenopbrengst en indien nodig het oordeel op het onderwijsproces.

Na een zware periode van verbeter en ambitieplannen Arkelstein 2.0 en 2.1, waarbinnen een ware tsunami aan ontwikkelingen over de school golfde, is Arkelstein met het basisarrangement in rustiger vaarwater gekomen. Met de inzet van leerKRACHT kiezen we nu voor kleinere, maar constante golfjes. Elke dag samen een beetje beter.

Vlier: Het afgelopen jaar is de vwo-afdeling gecontroleerd door de inspectie. De school is trots op het

rapport. De school zal verder inzetten op differentiëren. Op vrijwel alle onderdelen scoort Het Vlier een 3 of 4. De inspectie heeft de school geadviseerd te streven naar het predicaat excellent.

Locatie	Onderwijs	Inspectiearrangement
Arkelstein	praktijkonderwijs	basis
De Boerhaave	havo	basis
	vwo	basis
De Keurkamp	vmbo-b	basis
Het Slatink	vmbo-k	zwak
	vmbo-gt	zwak
Het Stormink	vmbo-b	basis
	vmbo-k	basis
	vmbo-gt	basis
	havo	basis
	vwo	basis
Het Vlier	havo	basis
	vwo	basis

2.2.2 Meerjarenopbrengsten VO 2015

Het opbrengstenoordeel van de inspectie en de beoordeling van de onderliggende indicatoren (rendement onderbouw, rendement bovenbouw, CE-cijfers en verschil SE-CE) zijn gebaseerd op de resultaten behaald in de afgelopen 3 jaren (2012, 2013 en 2014).

Arkelstein heeft het afgelopen jaar weer voldaan aan de kernopdracht:

De leerlingen behalen het opleidingsniveau dat mag worden verwacht. Meer dan 90% van de leerlingen is uitgestroomd naar arbeid of vervolgonderwijs, waarvan na 2 jaar 75% nog aan het werk is c.q. onderwijs volgt.

Vlier: De meerjarenopbrengsten van Het Vlier zijn goed. Het bovenbouwrendement is op orde, de CE-cijfers bij verreweg de meeste vakken zijn goed, de verschillen tussen het gemiddelde CE- en SE-resultaat klein. Deze kengetallen worden ieder jaar met de vakgroepen besproken. Enkele vakken scoren in het laagste kwartiel. Deze vakken werken met een verbeterplan.

Boerhaave: De school heeft een basisarrangement, maar scoort op de rendementen te laag. De trend is licht stijgend.

Op Het Stormink stijgen de rendementen. Op de Keurkamp zijn de rendementen stabiel gemiddeld.

Meerjarenopbrengsten VO 2015						
Locatie	Onderwijs	Opbrengsten-oordeel	Rendement onderbouw	Rendement bovenbouw	CE-cijfers	Vershil SE-CE
De Boerhaave	havo	geen oordeel	onvoldoende	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
	vwo	geen oordeel		n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
De Keurkamp	vmbo-b	voldoende	voldoende	voldoende	voldoende	gering
Het Slatink	vmbo-k	onvoldoende	onvoldoende	onvoldoende	voldoende	gering
	vmbo-g/t	onvoldoende		onvoldoende	voldoende	gering
	havo	geen oordeel		n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Het Stormink	vmbo-b	geen oordeel	voldoende	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
	vmbo-k	geen oordeel		n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
	vmbo-g/t	geen oordeel		n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
	havo	geen oordeel		n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
	vwo	geen oordeel		n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Het Vlier	havo	voldoende	n.v.t.	voldoende	voldoende	gering
	vwo	voldoende		voldoende	voldoende	gering

2.2.3 Examenresultaten 2014

Locatie	Onderwijs	aantal examen- leerlingen	Slagingspercentage 2014			CE-cijfers 2014		
			<i>school</i>	<i>landelijk</i>	<i>percentiel</i>	<i>school</i>	<i>landelijk</i>	<i>percentiel</i>
De Keurkamp	vmbo-b	127	97,6%	96,9%	42	6,59	6,7	28
Het Slatink	vmbo-k	148	87,8%	94,9%	10	6,15	6,3	23
	vmbo-gt	157	90,4%	93,4%	25	6,50	6,4	69
Het Vlier	havo	287	89,2%	87,9%	56	6,35	6,4	47
	vwo	196	91,3%	89,7%	57	6,50	6,4	69

2.2.4 Behaalde diploma's en certificaten Praktijkonderwijs

Vak	2012-2013			2013-2014		
	Aantal deelnemers	Aantal geslaagden	Percentage	Aantal deelnemers	Aantal geslaagden	Percentage
BHEP	4	4	100%	4	4	100%
BMAG	7	7	100%	7	7	100%
BOR	4	3	75%	1	0	0%
BSGGt	5	4	80%	9	9	100%
BSGGm	4	4	100%	12	11	92%
BTAM	1	0	0%	1	1	100%
BVCA	10	3	30%	11	1	9%
BWIK	3	3	100%	10	8	80%
BWIN	15	12	80%	10	8	80%
BZ	10	10	100%	7	3	43%
vmbo praktijk	2	1	50%	3	2	66%
ROC voortraject	2	1	50%			
ROC niv1	18	10	56%	16	14	87%
ROC niv2	1	¹		2	2	100%
VOS	X	X	X	X	X	X
SWBV	30	12	40%	39	15	38%
BKAS	X	X	X	8	6	75%
BTAG/ plantsoen	0			X	X	X
BTAG/ Schoolomg.	5	5	100%	X	X	X
BTAH	0			1	0	0%

¹ Met succes ingestroomd in 2^e leerjaar ROC niveau 2

Behaalde diploma's en/of certificaten Praktijkonderwijs (2012-2013)			
Diploma/certificaten	<i>aantal leerlingen</i>	<i>school %</i>	<i>landelijk %</i>
Entree-opleiding (mbo-niveau 1)	12	30,8%	26,4%
(Branche)certificaten	29	74,4%	46,7%

Het Hooghuis**1. Analyse en evaluatie realisatie Koers 2014 en Prestatiebox***1.1 Opbrengstgericht werken*

Het Hooghuis heeft in de afgelopen periode, waaronder in het schooljaar 2013/2014, gewerkt aan diverse elementen van opbrengstgericht werken. Hieronder komen twee elementen met name aan de orde: het toetsbeleid, waaronder de kwaliteit van de schoolexamens, en het omgaan met verschillen.

Daaraan voorafgaand moet worden opgemerkt dat de opbrengsten van Het Hooghuis van bovengemiddeld niveau zijn: Het Hooghuis heeft het vertrouwen van de Inspectie van het Onderwijs, alle afdelingen van alle locaties hebben het basisarrangement voor het inspectietoezicht, op het niveau van Het Hooghuis heeft de inspectie de (meer cognitieve) prestaties van onze leerlingen in vergelijking met andere, vergelijkbare scholen in alle gevallen als voldoende beoordeeld; verder zijn ouders en leerlingen tevreden over het onderwijs, groeit het aantal leerlingen en is de bedrijfsvoering op orde.

Het Hooghuis streeft naar het handhaven van deze goede prestaties en waar mogelijk verbeteren daarvan.

Het Hooghuis hecht groot belang aan het ontwikkelen van de basale taal- en rekenvaardigheden van zijn leerlingen. Daarom gebruiken de diverse locaties van Het Hooghuis diverse gestandaardiseerde toetsen om de taal- en rekenniveaus vast te stellen. Vanaf het schooljaar '12/'13 hebben alle locaties dezelfde toetsen ingevoerd, de TOA-toetsen.

Het Hooghuis is bezig de kwaliteit van de schoolexamens verder te verbeteren. In de afgelopen periode is daarbij het accent gelegd op de schoolexamens voor de theoretische leerweg van het vmbo. De bestaande schoolexamens zijn op vakinhoudelijke en toetstechnische kwaliteit geanalyseerd, met behulp van instrumenten die door de VO-raad zijn ontwikkeld. De resultaten van de analyse zijn gebruikt om desbetreffende vaksecties te ondersteunen bij het opstellen van de nieuwe schoolexamens. In de komende periode zullen de resultaten van deze aanpak worden geëvalueerd.

De resultaten van met name de TOA-toetsen worden gebruikt om onderwijs op maat aan te bieden. Hierbij zijn in de afgelopen jaren met behulp van de deskundigen uit het OPDC (het Team Onderzoek en Expertise) methodieken en didactieken ontwikkeld en hiertoe worden diverse vooral digitale middelen ingezet. In de komende periode zal deze aanpak verder worden geïmplementeerd. Daarnaast zijn diverse locaties van Het Hooghuis bezig met het ontwikkelen van aspecten van gedifferentieerd onderwijs.

1.2 Talentontwikkeling

Op Het Hooghuis is talentontwikkeling voor alle leerlingen een leidend principe binnen het onderwijsconcept. Dat concept is in de afgelopen jaren met name voor het vmbo uitgewerkt. Dat betekent dat het laten ontdekken van leerlingen van hun talenten (Wie ben ik? Wat vind ik leuk? Wat kan ik goed? Hoe leer ik het beste?) en het leren gebruiken van die kennis bij het maken van keuzes voor en binnen de opleiding (Wil ik mijn beroep maken van wat ik leuk vind? Wat heb ik daar voor nodig?) centraal staan in het vmbo-onderwijs. Op deze manier worden leerlingen tevens goed voorbereid op de keuze voor het vervolgonderwijs. Dat blijkt ook uit het succes van de leerlingen in dat vervolgonderwijs. In de komende jaren zal dit concept ook voor havo en vwo verder worden ontwikkeld.

Voor de meerbegaafde leerlingen in het vwo is in het afgelopen schooljaar een plan voor een extra curriculum opgesteld. Daarvan is het element 'studievaardigheden' inmiddels uitgewerkt en ingevoerd. In de komende jaren worden verdere elementen uitgewerkt, zoals extra-curriculaire activiteiten en versnelling van de schoolloopbaan.

1.3 Professionalisering van personeel

Het Hooghuis investeert continu en omvangrijk in zijn personeel. Dat bleek in de afgelopen periode onder meer uit de kwantitatieve en kwalitatieve invulling van de functiemix. De LC- en LD-functies zijn ingevuld in de voorliggende jaren, aan de hand van de benodigde procedures voor LC- en LD-benoemingen.

Verder heeft Het Hooghuis in de afgelopen periode nadrukkelijk aandacht geschonken aan de rollen, taken, verantwoordelijkheden en de positie van de teamleider, door het volgen van de ervaringen van de locaties waar de functie van teamleider anders is ingevuld. In overleg met de teamleiders wordt in de komende periode afgesproken hoe het takenpakket van de teamleider er uit moet zien en welke facilitering in tijd en ondersteuning daarbij nodig is.

Ter ondersteuning van en in overleg met de teamleiders is de notitie 'Gesprekkencyclus', de leidraad bij het voeren van voortgangs- en functioneringsgesprekken, verder uitgewerkt en geïmplementeerd.

1.4 Uitdagende leeromgeving

Niet alle locaties van Het Hooghuis beschikken over een goed geoutilleerd gebouw. De locaties TBL en Stadion maken gebruik van tijdelijke huisvesting, omdat het aantal leerlingen de capaciteit van de hoofdgebouwen overstijgt. Voor de locatie Heesch is de laatste stap in de verbouw in voorbereiding; de gemeente Bernheze heeft het benodigde bedrag voor de aanpassingen van het gebouw gereserveerd op de begroting 2014. Het veilig stellen van de succesvolle arbeidstoeleidendende inspanning van locatie De Singel vraagt nog steeds om een ander schoolgebouw. De gemeente Oss heeft die intentie en ziet op dit moment enige (financiële) mogelijkheden. In overleg met de gemeente Oss wordt op dit moment de haalbaarheid van enkele concrete opties onderzocht.

De oplossingen voor de huisvesting zullen mede in het licht van de strategische herpositionering en de beoogde fusie worden geplaatst.

De ICT-infrastructuur heeft in de afgelopen periode vele impulsen gekregen, maar vraagt nog steeds om aandacht. In samenwerking met de gehele Stichting Carmelcollege wordt gewerkt naar een veilige en stabiele ICT-omgeving. Binnen Het Hooghuis zijn betekenisvolle stappen gezet, bijvoorbeeld met een draadloos netwerk en een BYOD-project.

Maar het gaat om de ondersteuning van het onderwijs. Via de introductie van diverse digitale leermiddelen worden de mogelijkheden binnen en voor het onderwijs verkend; dit alles blijft een speerpunt voor de komende periode.

1.5 Kenmerkende onderwijsontwikkelingen

Het Hooghuis heeft in het schooljaar '13/'14 een impuls gegeven aan het taal- en rekenbeleid. Het taalbeleid is in 2011 door een auditcommissie geanalyseerd. De resultaten van deze audit worden gebruikt voor een verdere verbetering van het taalbeleid op Het Hooghuis in het algemeen en op de locaties in het bijzonder. Eenzelfde aanpak is gekozen voor het rekenbeleid. Dit alle heeft geresulteerd in extra taal- en rekenlessen voor leerlingen. De effecten van deze aanpak worden gemonitord aan de hand van de TOA-toetsen.

Om de leerlingen optimale kansen te bieden hun talenten te ontplooien heeft Het Hooghuis in de afgelopen schooljaren verder gewerkt aan de zorgstructuur en de onderwijsstructuur.

Vanwege de zorg voor leerlingen met specifieke onderwijsbehoefte is een zorgvuldige toelatings- en plaatsingsprocedure uitgewerkt, waarbij de nieuwe leerlingen meteen op de goede (zorg)plek, passend bij hun onderwijsbehoefte, worden geplaatst. Daarnaast is in de afgelopen periode de schakelmogelijkheid tussen het 'reguliere' onderwijs en de extra zorg op onze zorglocatie uitgebreid.

Van belang voor het eigentijds, verbindend leren blijft het project 'de Talentencampus', waarin onderwijs en ondernemingen concreet samenwerken. In de afgelopen periode zijn hierover definitieve afspraken gemaakt.

1.6 Waardengericht leren

De visie en missie van Het Hooghuis krijgen in de eerste plaats vorm in waardengericht onderwijs. Daarom wordt de visie op waardengericht onderwijs voortdurend bewaakt, met name aan de hand van de Nota Identiteit (2009). In de voorbije schooljaren is een voortgang gemaakt met het vertalen van de waarden in concreet observeerbare aspecten en deze vervolgens te beoordelen. Wat zie je van waardengericht onderwijs terug op Hooghuisscholen? Wat betekent 'integriteit' in de praktijk van alledag? Bijvoorbeeld: wat betekent dat voor het gedrag van leerlingen, docenten en leidinggevenden? Wat vinden we dan een goed voorbeeld en wat is onacceptabel gedrag in het licht van integriteit? De afspraken over de wijze waarop de kernwaarden in de onderwijspraktijk zullen worden getoetst, zullen daarna worden vastgelegd. Vooralsnog is 'waardengerichtheid' alvast opgenomen in de gesprekkencyclus van voortgangs- en functioneringsgesprekken.

Hoewel wij het vaak niet zo noemen, doen wij impliciet heel veel aan burgerschapsvorming. Het is lastig om aan te wijzen wat burgerschapsvorming nu precies is. Het komt op onze school aan de orde in onderdelen van de lesstof, in vakoverstijgende en buitenschoolse activiteiten en in de pedagogische doelstellingen van de school. Wij evalueren de wijze waarop burgerschapsvorming in de school plaatsvindt aan de hand van een instrument dat inzage geeft in de wijze waarop en de mate waarin we diverse niveaus van burgerschap realiseren. Bij dit alles speelt maatschappelijke stage een belangrijke rol, als stimulerende activiteit. Maatschappelijke stage heeft dan ook een volwaardige plaats in het onderwijs op Het Hooghuis en zal dat de komende periode ook behouden.

2. Onderwijsresultaten

2.1 Tevredenheid van ouders en leerlingen

Naast de inspectiebeoordelingen en de examencijfers beschouwen wij de tevredenheid van onze leerlingen en hun ouders als een belangrijk element van 'opbrengsten/resultaten'.

Zoals uit onderstaande tabel blijkt zijn de leerlingen en hun ouders zeer positief over de sfeer, het onderwijs en de begeleiding op Het Hooghuis. De rapportcijfers variëren tussen een ruime zeven en een ruime acht. In nagenoeg alle gevallen liggen de cijfers voor Het Hooghuis op tot (ruim) boven het landelijk gemiddelde.

Tevredenheid (2013-2014)					
Locatie	Onderwijs	Leerlingen		Ouders	
		<i>school</i>	<i>landelijk</i>	<i>school</i>	<i>landelijk</i>
TBL	havo	8,1	6,8	7,3	7,2
	vwo	7,7	7,0	7,4	7,4
Stadion	vmbo-b	7,6	6,8	7,7	7,3
	vmbo-k	7,2	6,6	7,4	7,2
	vmbo-g/t	7,0	6,7	7,6	7,3
Ravenstein	vmbo-g/t	7,6	6,7	7,4	7,3
Heesch	vmbo-g/t	7,0	6,7	7,8	7,3
ZuidWest	vmbo-b	6,7	6,8	6,6	7,3
	vmbo-k	7,2	6,6	7,1	7,2
Den Bongerd	vmbo-b	6,0	6,8	7,7	7,3
	vmbo-k	7,0	6,6	7,1	7,2
	vmbo-g/t	7,6	6,7	8,1	7,3
De Singel	Praktijk	7,5	7,4	8,2	7,8

2.2 Resultaten

2.2.1 Inspectiearrangementen

Het inspectiearrangement is gebaseerd op het oordeel meerjarenopbrengsten en indien nodig het oordeel op het onderwijsproces.

Het Hooghuis heeft het vertrouwen van de Inspectie van het Onderwijs. Alle afdelingen van alle locaties hebben het basisarrangement voor het inspectietoezicht. Op het niveau van Het Hooghuis heeft de inspectie de (meer cognitieve) prestaties van onze leerlingen in vergelijking met andere, vergelijkbare scholen in alle gevallen als voldoende beoordeeld.

Locatie	Onderwijs	Inspectiearrangement
TBL	havo	basis
	vwo	basis
Stadion	vmbo-b	basis
	vmbo-k	basis
	vmbo-g/t	basis
Ravenstein	vmbo-g/t	basis
Heesch	vmbo-g/t	basis
ZuidWest	vmbo-b	basis
	vmbo-k	basis
Den Bongerd	vmbo-b	basis
	vmbo-k	basis
	vmbo-g/t	basis
De Singel	praktijkonderwijs	basis

2.2.2 Meerjarenopbrengsten

Het opbrengstenoordeel van de inspectie en de beoordeling van de onderliggende indicatoren (rendement onderbouw, rendement bovenbouw, CE-cijfers en verschil SE-CE) zijn gebaseerd op de resultaten behaald in de afgelopen 3 jaren (2012, 2013 en 2014).

De inspectie heeft op alle locaties van Het Hooghuis de opbrengsten voor alle opleidingen als positief beoordeeld. Ook nagenoeg alle onderliggende indicatoren waren op de opleidingen van de afzonderlijke locaties voldoende, zoals blijkt uit onderstaande tabel. Bij locatie ZuidWest heeft de indicator 'cijfer centraal examen' bij vmbo-k een onvoldoende. De examencijfers van de afgelopen jaren zijn achteruit gegaan. Dat is geanalyseerd, daar zijn verbetermaatregelen op gezet, die hebben ook effect, zoals blijkt uit de laatste examens, maar het herstel is niet voldoende om de beoordeling 'onvoldoende' te voorkomen. Op locatie Den Bongerd heeft bij vmbo-b de indicator 'rendement bovenbouw' een onvoldoende (en deze indicator is bij vmbo-k 'in gevaar'). De onvoldoende komt voort uit het slagingspercentage vmbo-b in 2014; dat slagingspercentage was 90%, fors onder het landelijk gemiddelde; dat kwam, omdat er één leerling (van de 10 kandidaten) was gezakt.

Meerjarenopbrengsten VO 2015						
Locatie	Onderwijs	Opbrengsten-oordeel	Rendement onderbouw	Rendement bovenbouw	CE-cijfers	Verskil SE-CE
TBL	havo	voldoende	voldoende	voldoende	voldoende	gering
	vwo	voldoende	voldoende	voldoende	voldoende	gering
Stadion	vmbo-k	voldoende	voldoende	voldoende	voldoende	gering
	vmbo-g/t	voldoende	voldoende	voldoende	voldoende	gering
Ravenstein	vmbo-g/t	voldoende	voldoende	voldoende	voldoende	gering
Heesch	vmbo-g/t	voldoende	voldoende	voldoende	voldoende	gering
ZuidWest	vmbo-b	voldoende	voldoende	voldoende	voldoende	gering
	vmbo-k	voldoende	voldoende	voldoende	onvoldoende	gering
Den Bongerd	vmbo-b	voldoende	n.v.t.	onvoldoende	voldoende	gering
	vmbo-k	voldoende	n.v.t.	voldoende	voldoende	gering
	vmbo-g/t	voldoende	n.v.t.	voldoende	voldoende	gering

2.2.3 Examenresultaten 2014

De afgelopen jaren liggen de percentages passende uitstroom vanuit het praktijkonderwijs en de slagingspercentages stabiel op, rond of boven het landelijk gemiddelde. In 2014 gold dat voor het slagingspercentage op alle afzonderlijke onderwijssoorten, behalve voor het vmbo-b op de zorglocatie Den Bongerd.

De eindexamencijfers van Het Hooghuis lagen voor alle onderwijssoorten stabiel op het landelijk gemiddelde, de eindexamencijfers van het havo en vwo lagen boven het landelijk gemiddelde. Het Hooghuis heeft de ambitie om in de toekomst opnieuw bovengemiddelde resultaten te behalen.

			Slagingspercentage 2014			CE-cijfers 2014		
Locatie	Onderwijs	aantal examen-leerlingen	school	landelijk	percentiel	school	landelijk	percentiel
TBL	havo	157	94,9	87,9	89	6,5	6,4	87
	vwo	95	94,7	89,7	82	6,6	6,4	86
Stadion	vmbo-b	6	100	96,9	100	6,8	6,7	57
	vmbo-k	41	100	94,9	100	6,2	6,3	32
	vmbo-g/t	151	92,1	93,4	32	6,3	6,4	31
Ravenstein	vmbo-g/t	45	91,1	93,4	28	6,2	6,4	27
Heesch	vmbo-g/t	90	95,6	93,4	57	6,6	6,4	88
ZuidWest	vmbo-b	104	97,1	96,9	38	6,6	6,7	39
	vmbo-k	177	94,9	94,9	37	6,1	6,3	29
Den Bongerd	vmbo-b	14	85,7	96,9	3	6,9	6,7	75
	vmbo-k	15	93,3	94,9	28	6,4	6,3	73
	vmbo-g/t	10	100	93,4	100	6,5	6,4	62

2.2.4 Behaalde diploma's en certificaten Praktijkonderwijs

Locatie De Singel, school voor praktijkonderwijs van Het Hooghuis, is er de afgelopen jaren in geslaagd om voor alle leerlingen een passende uitstroom te verzorgen. Dat betekent dat de leerlingen of een vervolgstudie gaan doen of doorstromen naar passende arbeid.

Voor de doorstroom naar passende arbeid zijn mede de behaalde (branche)certificaten van belang. Het werken aan deze certificaten gebeurde onder meer door de uitvoering van het project Maak Er Werk Van (branchegericht opleiden). De certificaten werden vooral behaald in de branches Keukenmedewerker, Winkelassistent, Elektrotechniek, Facilitair medewerker, Machinale houtbewerking, Medewerker groen en Voertuigtechniek.

Behaalde diploma's en/of certificaten Praktijkonderwijs (2012-2013)			
Diploma/certificaten	aantal leerlingen	school %	landelijk %
Entree-opleiding (mbo-niveau 1)	21	42%	26,4%
(Branche)certificaten	33	66%	46,7%



1. Analyse en evaluatie realisatie Koers 2014 en Prestatiebox

1.1 Opbrengstgericht werken

Ook in 2014 is gewerkt aan de verbetering van het onderwijs en de toetsing van de leeropbrengsten. De focus lag daarbij op afstemming van programma en toetsen op de criteria van OBIT, onthouden, begrijpen, integreren en toepassen. Er is gewerkt aan de hand van een plan van aanpak voor verbetering van rendementen en examenresultaten. De vaksecties hebben gereflecteerd op een opbrengstgerichte verwerking van toetsen en resultaten, per docent en klas en per leerjaar en afdeling. Risicoleerlingen zijn vroegtijdig in beeld gebracht en gemonitord en per periode zijn de rendementen bijgehouden. In vaksecties en teams heeft collegiale intervisie plaatsgevonden en de schoolleiding heeft lessen bezocht. Ter evaluatie van de observaties is een in teams opgestelde kijkwijzer ingezet. De teams hebben met leerlingprofielen gewerkt om de didactiek in de lessen en de bespreking van de leerlingresultaten te verbeteren. De schoolleiding heeft de resultaten met vaksecties besproken en er zijn afspraken gemaakt voor systematische doorontwikkeling van opbrengstgericht werken van de vakgroepen.

1.2 Talentontwikkeling

In onderbouw en tweede fase werden leerlingen uitgedaagd om hun talenten te ontwikkelen. De door de teams ondernomen acties richtten zich op een breed aanbod om talenten van leerlingen te herkennen en te stimuleren. Medewerkers hebben hiervoor aan scholingsactiviteiten deelgenomen en zich in enkele gevallen met masteropleidingen bekwaamd. Leerlingen namen deel aan diverse interne en buitenschoolse programma's: op het gebied van sport en toneel, deelname TTO Awards voor bijzondere prestaties, programma's bij de RUG, exposities voor Kunst en Muziek, verrijkingsprogramma's Fast Lane English, European Business Competence List, Honours College, bezoek CERN, deelname aan de Carmel Award voor het beste profielwerkstuk en olympiades bij verschillende vakken. Een groeiend aantal leerlingen van de TTO-afdeling heeft succesvol gebruik gemaakt van de mogelijkheid over te stappen naar het diplomaprogramma van de IB-opleiding van de International School.

1.3 Professionalisering van personeel

Voor het onderwijzend personeel zijn naast vakspecifieke nascholing diverse scholingsactiviteiten geweest waarbij de nadruk lag op opbrengstgericht en gedifferentieerd werken in de klas. Het scholingstraject OBIT is in de teams gecontinueerd. Vaksectieleiders zijn getraind in opbrengstgericht werken en mentoren en decanen zijn geschoold voor begeleiding bij mentoraat en decanaat. Docenten hebben training gehad voor de inzet van ICT en het gebruik van SOMToday. In 2014 heeft het OOP zich geschoold in klantgerichtheid en het gebruik van Planon (FMIS). De directie heeft diverse trainingen en masterclasses gevolgd op het gebied van o.a. opbrengstgericht leiderschap en coaching.

1.4 Uitdagende leeromgeving

In 2014 is het gebruik van ICT in de lessen aanzienlijk toegenomen. Op diverse manieren zijn op het terrein van didactiek en vakspecialisme media ingezet vanuit het vertrekpunt zoveel mogelijk gebruik te maken van eigen devices. Binnen en buiten het klaslokaal hebben veel leeractiviteiten plaatsgevonden waarbij gastdocenten en gastsprekers hebben geparticipeerd. Vakoverstijgende projecten bij o.a. maatschappijleer, levensbeschouwing, geschiedenis, aardrijkskunde, m&o en science hebben bijgedragen aan inspirerend en afwisselend onderwijs.

1.5 Kenmerkende onderwijsontwikkelingen

De meest in het oog springende onderwijsontwikkeling betreft de voorbereiding op het aanbod van tweetalig onderwijs voor havoleerlingen. Per schooljaar 2015/2016 start het Maartens met de tweetalige opleiding voor havo die net als de tweetalige opleiding voor vwo gestoeld is op de internationale didactiek van het IBO, het Middle Years Programme, MYP.

Het MYP didactiek is ingevoerd bij de vakken Grieks en Latijn, dat betekent ook voor vwo-leerlingen kennismaking met deze integrale manier van opleiden en vormen. Daarmee is het Maartens op dit terrein voorloper in Nederland. In alle opleidingen is gewerkt aan taal- en rekenonderwijs, er is extra aanbod verzorgd voor leerlingen die het beoogde niveau nog niet hebben gehaald. Voor het vwo-onderwijs is een pilot begonnen met PBS. PBS geeft als een vormende gedragsondersteuning leerlingen houvast in de omgang met elkaar en het naleven van kernwaarden. De pilot is gebaseerd op het programma van Positive Behavior Support.

1.6 Waardengericht leren, wereldburgerschap en internationalisering

In 2014 is het Maartens door de commissie titeltoekenning van Fairtrade Gemeenten uitgeroepen tot Fair Trade School. Daarmee streeft het Maartens naar het vergroten van de vraag en het aanbod van fairtrade producenten in de school. Bij een groots opgezette Maartensdag, actiedag met veel sprekers en buitenschoolse activiteiten op 11 november, is de titel Fair Trade School met een Fair Trade Dinner gemarkeerd. Er was veel belangstelling van ouders en leden van het college van B&W van de Gemeente Haren. Aan de twee leerlingen die hiervoor het initiatief hebben genomen is de eerste Maartens Award uitgereikt. In 2014 is op veel manieren uiting gegeven aan opleiden en vorming naar de kernwaarden en missie van de school. Het vakoverstijgende project Herdenken is één van de centrale activiteiten in deze, van en met leerlingen en burgers uit de Gemeente Haren. De jaarlijkse reis naar een "ontwikkelingsland" ging naar Ghana, doel was bewustwording over Bothsides of Chocolate.

2. Onderwijsresultaten

2.1 Tevredenheid van ouders en leerlingen

De meest recente tevredenheidsmetingen laten zien dat leerlingen op het Maartenscollege tevreden zijn over de gang van zaken op school. De score ligt iets hoger dan het landelijk gemiddelde. Bij de ouders ligt de score juist net iets onder het landelijk gemiddelde.

Onderwijs	Leerlingen		Ouders	
	<i>school</i>	<i>landelijk</i>	<i>school</i>	<i>landelijk</i>
mavo	7,5	6,7	6,9	7,3
havo	7,0	6,8	6,9	7,2
vwo	7,0	7,0	7,3	7,4

2.2 Resultaten

2.2.1 Inspectiearrangementen

De inspectie heeft in 2014 de opbrengsten van de 3 onderwijssoorten op het Maartenscollege over de afgelopen drie schooljaren beoordeeld en voor alle drie het basisarrangement toegekend.

Onderwijs	Inspectiearrangement
mavo	basis
havo	basis
vwo	basis

2.2.2 Meerjarenopbrengsten VO 2015

Het opbrengstenoordeel van de inspectie en de beoordeling van de onderliggende indicatoren (rendement onderbouw, rendement bovenbouw, CE-cijfers en verschil SE-CE) zijn gebaseerd op de resultaten behaald in de afgelopen 3 jaren (2012, 2013 en 2014).

Onderwijs	Opbrengsten-oordeel	Rendement onderbouw	Rendement bovenbouw	CE-cijfers	Vershil SE-CE
mavo (vmbo-t)	onvoldoende	onvoldoende	onvoldoende	voldoende	gering
havo	onvoldoende	onvoldoende	onvoldoende	voldoende	gering
vwo	onvoldoende	onvoldoende	onvoldoende	voldoende	gering

2.2.3 Examenresultaten 2014

In 2014 heeft weer een grote groep talentvolle jonge mensen de school met het beoogde diploma verlaten. De slagingspercentages, die gemiddeld voor alle drie de opleidingen op 85,3% ligt, vallen ons tegen. De percentages zijn bij alle drie opleidingen lager dan de landelijke percentages.

Onderwijs	aantal examen-leerlingen	Slagingspercentage 2014			CE-cijfers 2014		
		<i>school</i>	<i>landelijk</i>	<i>percentiel</i>	<i>school</i>	<i>landelijk</i>	<i>percentiel</i>
mavo (vmbo-t)	47	87,2%	93,4%	14	6,2	6,4	19
havo	82	86,6%	87,9%	39	6,2	6,4	19
vwo	110	83,6%	89,7%	17	6,2	6,4	14

In de afgelopen jaren zag ons slagingspercentage er als volgt uit

<i>Jaar</i>	<i>Aantal examenleerlingen</i>	<i>Slagingspercentage</i>
2014	239	85,3
2013	234	90,6
2012	251	81,0
2011	222	93,0

Marianum**1. Analyse en evaluatie realisatie Koers 2014 en Prestatiebox***1.1 Opbrengstgericht werken*

In het kader van Koers 2014 en gebruikmakend van de doelstellingen en de ruimte die de prestatiebox biedt ter ondersteuning daarvan heeft Marianum een groot aantal interventies gepleegd die een positieve invloed hebben op de schoolcultuur, het onderwijsklimaat en de kwaliteit van het primaire proces.

Er is de afgelopen schooljaren sterk ingezet op een systematische analyse van de opbrengsten. Het heeft geleid tot een plan van aanpak dat in brede zin heeft geresulteerd in een grotere bewustwording van de relatie tussen de eigen professionele houding en de resultaten van de leerlingen. Daaruit volgende interventies hebben geleid tot het feit dat alle afdelingen van Marianum zich bevinden in het basisarrangement. De examenresultaten van 2014 bevestigen de eerder ingezette positieve trend, zij het dat de resultaten op de havo zijn tegengevallen. Daar is een specifiek actieplan voor ontwikkeld.

1.2 Talentontwikkeling

Speerpunten:

- herinrichting gymnasium, gericht op het extra ondersteunen van getalenteerde vwo;
- leerlingen; een volledig aparte leerroute is operationeel in de onderbouw;
- op het gebied van bètatechniek vervult Marianum een voortrekkersrol;
- we geven alle leerlingen veel ruimte hun grenzen te verleggen op het gebied van sport, alsmede kunst en cultuur.

1.3 Professionalisering van personeel

- Marianum heeft steeds tijdig voldaan aan de vereisten van de functiemix;
- In de afgelopen schooljaren hebben vier docenten deelgenomen aan het startbekwaamheidstraject;
- Zes leden van de schoolleiding hebben deelgenomen aan een mastertraject MEL of MME en hebben dit traject met succes afgerond;
- Voor het OOP bestaat een doelgroepgericht scholingsprogramma;
- Van de persoonsgerichte scholingsmogelijkheden zoals die zijn opgenomen in de nieuwe cao wordt ruimschoots gebruik gemaakt.

1.4 Uitdagende leeromgeving

In Lichtenvoorde kent Marianum een moderne en goed geoutilleerde leeromgeving. Dat blijft zo, ook na het verlenen van onderdak aan de Hamalandschool (VSO-ZMLK) in ons schoolgebouw aan de Dr. Ariënsstraat 3. Het daarvoor geheel aangepaste schoolgebouw is inmiddels opgeleverd en wordt op 19 juni 2015 feestelijk geopend.

Voor Groenlo is een ingrijpende renovatie van ons schoolgebouw uit 1959 in voorbereiding. Wij hopen in de zomer van 2015 met de uitvoering van de plannen te kunnen starten. Een belangrijk onderdeel van de plannen is de huisvesting van de bibliotheek Oost-Achterhoek binnen onze te renoveren school. Daarmee krijgt de school directe toegang tot de professionaliteit die de bibliotheek bezit rond informatievoorziening nu en in de toekomst.

In de afgelopen jaren zijn er proeftuinen ingericht om verschillende devices en applicaties in hun samenhang met leermiddelen en werkvormen te beproeven. Dit heeft geleid tot de overtuiging dat de docenten hierbij een sleutelrol vervullen. Op grond daarvan voorzien wij in maart 2015 al onze docenten van een eigen laptop en worden zij via scholingsprogramma's ondersteund in het gebruik van digitale leermiddelen.

1.5 Kenmerkende onderwijsontwikkelingen

In het afgelopen schooljaar is er een nieuwe onderwijskundige inrichting tot stand gekomen. Dit onderwijskundige ontwerp vormt de basis voor ons gehele onderwijsprogramma binnen vmbo en havo/vwo. Uit dit ontwerp zijn voor de schooljaren 2014-2015 en 2015-2016 drie speerpunten afgeleid die met prioriteit worden opgepakt. Deze speerpunten zijn: mentoraat, OBIT en didactische differentiatie.

Vanuit het nieuwe onderwijskundige ontwerp zijn er twee nieuwe “vakken” in ontwikkeling. Voor het vmbo betreft dat Persoonlijke Loopbaanontwikkeling. Binnen havo en vwo wordt een doorgaande leerlijn rond vaardigheden opgesteld. Tegelijkertijd wordt de visie op belangrijke onderwerpen als toelating, plaatsing, doorstroom en toetsing herijkt.

In het voorjaar van 2015 wordt het plan voor de herinrichting van het vmbo in het kader van de nieuwe kern- en keuzeprogramma's gepresenteerd.

1.6 Waardengericht leren

Marianum is de afgelopen jaren op zoek gegaan naar de eigen inspiratiebronnen. Deze zijn verbonden met een hernieuwde beschrijving van onze kernwaarden. Deze luiden in het kort als volgt:

- Het leren staat centraal;
- De eerste verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het primaire proces ligt bij de docent, individueel en als lid van functionele verbanden;
- Heel de mens als leidraad voor ons handelen;
- We streven naar het hoogste mogelijke niveau qua kennis en inzicht, maar eveneens op die van de persoonlijke en sociale ontwikkeling;
- De inrichting van het curriculum is zodanig transparant dat leerlingen in staat worden gesteld zelf keuzes te maken, parallel aan hun ontwikkeling;
- Een school in de samenleving betekent de samenleving in de school;
- Marianum is een katholieke school.

Bij de verbouwingsplannen hebben we op beide schoollocaties voorzien in het inrichten van een stilleruimte. De vormgeving daarvan wordt bepaald in nauw overleg met de werkgroep identiteit.

2. Onderwijsresultaten

2.1 Tevredenheid van ouders en leerlingen

Tevredenheid (2013-2014)					
Locatie	Onderwijs	Leerlingen		Ouders	
		<i>school</i>	<i>landelijk</i>	<i>school</i>	<i>landelijk</i>
Lichtenvoorde	vmbo-b	niet bekend	6,8	8,0	7,3
	vmbo-k	niet bekend	6,6	7,2	7,2
	vmbo-g/t	6,9	6,7	7,1	7,3
Groenlo	havo	7,4	6,8	7,1	7,2
	vwo	7,6	7,0	7,2	7,4

2.2 Resultaten

2.2.1 Inspectiearrangementen

Het inspectiearrangement is gebaseerd op het oordeel meerjarenopbrengst en indien nodig het oordeel op het onderwijsproces. Marianum is content met de continuering van het gegeven dat alle schoolsoorten onder het basisarrangement vallen.

Locatie	Onderwijs	Inspectiearrangement
Lichtenvoorde	vmbo-b	basis
	vmbo-k	basis
	vmbo-g/t	basis
Groenlo	havo	basis
	vwo	basis

2.2.2 Meerjarenopbrengsten VO 2015

Het opbrengstenoordeel van de inspectie en de beoordeling van de onderliggende indicatoren (rendement onderbouw, rendement bovenbouw, CE-cijfers en verschil SE-CE) zijn gebaseerd op de resultaten behaald in de afgelopen 3 jaren (2012, 2013 en 2014).

De meerjarenopbrengsten laten een stabiel beeld zien.

Meerjarenopbrengsten VO 2015						
Locatie	Onderwijs	Opbrengsten-oordeel	Rendement onderbouw	Rendement bovenbouw	CE-cijfers	Vershil SE-CE
Lichtenvoorde	vmbo-b	voldoende	voldoende	voldoende	voldoende	gering
	vmbo-k	voldoende		voldoende	voldoende	gering
	vmbo-g/t	voldoende		voldoende	voldoende	gering
Groenlo	havo	voldoende	voldoende	voldoende	voldoende	gering
	vwo	voldoende		voldoende	voldoende	gering

2.2.3 Examenresultaten 2014

De laatste jaren is via gericht beleid gewerkt aan de verbetering van de examenresultaten. Die zijn over de afgelopen jaren ook zichtbaar geworden, maar in 2015 zien we bij de havo een teruggang. Dit schooljaar hebben we dan ook extra geïnvesteerd in de ondersteuning van de havoleerlingen.

Locatie	Onderwijs	aantal examen-leerlingen	Slagingspercentage 2014			CE-cijfers 2014		
			school	landelijk	percentiel	school	landelijk	percentiel
Lichtenvoorde	vmbo-b	30	100,0%	96,9%	100	7,0	6,7	86
	vmbo-k	76	98,7%	94,9%	67	6,6	6,3	90
	vmbo-g/t	122	97,5%	93,4%	75	6,4	6,4	45
Groenlo	havo	120	77,5%	87,9%	7	6,2	6,4	23
	vwo	70	87,1%	89,7%	33	6,3	6,4	34

1. Analyse en evaluatie realisatie Koers 2014 en Prestatiebox

1.1 Opbrengstgericht werken

Elk najaar wordt een uitgebreid overzicht van In-, Door- en Uitstroomgegevens (IDU) en een analyse van de Examenresultaten besproken met de totale schoolleiding en daarna de betreffende doelgroep op locatie- en afdelingsniveau. Hierbij wordt ook een voorspelling gemaakt van de score op de vier Inspectiecriteria. Bij de bespreking gaat het om vragen zoals "hoe zien de resultaten eruit, wat vinden wij ervan, op welke punten zijn verbeteringen mogelijk of nodig, hoe gaan we dit bereiken? De locatieleiding gaat over dit soort vraagstukken gericht in overleg met secties of ontwikkelteams. Het werken met de OBIT-aanpak (onderscheid in Onthouden-Begrijpen-Integreren-Toepassing) bij het opstellen van toetsen is geïmplementeerd waarbij ook genormeerde toetsen worden ingezet. Een tweetal datateams werkt via een gerichte onderzoeks aanpak aan versterking van onderwijsprocessen. Door digitalisering van het onderwijs met adequate ICT-arrangementen vergroten we ons repertoire om gedifferentieerd te werken en daarmee tegemoet te komen aan verschillen tussen leerlingen.

1.2 Talentontwikkeling

De implementatie van de leerlijn vwo-extra is gevorderd tot in de bovenbouw. In de onderbouw volgen leerlingen in 80% van de tijd het reguliere vwo-programma met aparte vwo-methoden. De vrijkomende tijd wordt gebruikt om te werken aan verdiepende opdrachten, verwerven van academische vaardigheden en volgen van klassieke talen. In de bovenbouw vwo vindt meer maatwerk plaats door onder andere het volgen van masterclasses en het uitvoeren van opdrachten en projecten in het Hoger Onderwijs. In vmbo-tgl volgen vrijwel alle leerlingen in leerjaar 4 een extra vak; ruim 85% van de leerlingen slaagt ook met dit extra vak. Binnen de vmbo-kgt route volgen de kbl-leerlingen hun AVO-vakken op TL-niveau om daarmee de doorstroom naar mbo-4 te garanderen. In september zijn we met de leerlingen uit 3-vmbo-tgl gestart met een toptraject vmbo-mbo-hbo samen met vier VO-scholen, het ROC van Twente en Saxion. Doelstelling is uiteindelijk het behalen van een hoogwaardig hbo-diploma.

1.3 Professionalisering van personeel

Door een rijk loopbaanbeleid en professionalisering en het entreerecht per 1 augustus 2014 hebben we de beoogde functie met een beperkte uitruil LC-LD al gerealiseerd: LB 40,0%, LC 34,4% en LD 25,6%. Gelet op het komende natuurlijk verloop zullen we gericht deelname aan professionaliseringstrajecten blijven stimuleren: voor LB-LC het professionaliseringstraject VO dat momenteel binnen Saxion met het VO-veld wordt gerevitaliseerd en voor LC-LD het volgen van masteropleidingen. Voor LD'ers met een eerstegraads bevoegdheid is een aanvullende scholing op het terrein van onderwijskundig leiderschap in ontwikkeling. Het loopbaanbeleid en professionalisering OOP is inmiddels geïmplementeerd. Er vindt afstemming plaats met het recent op SCC-niveau vastgesteld beleid, waarbij ontwikkeling van gezamenlijke scholingstrajecten een aandachtspunt is. In het kader van Management Development worden door leidinggevendenden masteropleidingen en masterclasses gevolgd. Inmiddels hebben 12 van de 24 leidinggevendenden een masteropleiding succesvol afgerond. Zes docenten nemen deel, c.q. hebben deelgenomen aan het Startbekwaamheidstraject voor Teamleider.

1.4 Uitdagende leeromgeving

Het proces van centralisering van ICT-diensten en de overgang naar een nieuwe ICT-infrastructuur heeft binnen het TCC geresulteerd in een goed werkend en betrouwbaar systeem; op alle locaties is een draadloos netwerk aanwezig. Hiermee beschikken we over uitdagende leeromgevingen in over het algemeen goed geoutilleerde gebouwen met een hoogwaardige ICT-infrastructuur en moderne onderwijsmiddelen. Vervolgstep is het allokieren van de ICT-onderwijsvragen en die afstemmen met het ICT-beheerteam. Jammer is dat deze beoogde ontwikkeling in de knel is gekomen door een teleurstellende levering van (digitale) leermiddelen, deels veroorzaakt door uitgeverijen en deels door de

stroeve samenwerking met VDE. Op een locatie is het werken met iPads en digitale leermiddelen breed ingevoerd, op de andere locaties gaat dit stapsgewijs per leerjaar of met een aantal "iPad-klassen" per leerroute. De op de locatie Potskampstraat gerealiseerde praktijkgerichte leeromgeving sluit naadloos aan bij de nieuwe examenprogramma's beroepsgericht vmbo. De locatie neemt deel aan zeven pilots; de eerste groep leerlingen doet in 2015 examen. In de locaties Losser en Lyceumstraat moet een deel van het gebouw ingrijpend veranderen om de gewenste uitdagende leeromgeving te krijgen.

1.5 Kenmerkende onderwijsontwikkelingen

Naast de vmbo-kgt route onderscheiden we vanaf leerjaar 1 een vmbo-bbl route. Voor de onderbouw zijn we gestart met het ontwikkelen van een apart onderwijsaanbod passend bij de doelgroep. Steekwoorden zijn: aansluiting op de examenprogramma's voor zes kern-/doorstroomvakken, praktisch leren en werken, sectororiëntatie en de keuze beroepsgerichte programma's geïntegreerd in het onderwijsaanbod. Versterking van het rekenonderwijs is gerealiseerd door het vak rekenen op de tabel te zetten (zeker in vmbo), inzetten van goede rekendocenten, resultaten meenemen in overgangsregelingen en gebruik van genormeerde toetsen.

Het proces van Profilering Tweede Fase heeft geresulteerd in een beleidsnotitie "Profiel 2^{de} Fase HV binnen het Twents Carmel College – *op weg naar een toekomstig en betekenisvol onderwijs*". Hierin zijn maatschappelijke, beroepsmatige en/of bedrijfsmatige domeinen vertaald in een samenhangend onderwijsaanbod (per profiel twee uitwerkingen). Met dit profiel 2^{de} fase TCC-breed is het mogelijk om een vertaling te maken naar een onderwijsaanbod voor twee onderscheiden en inhoudelijk van elkaar verschillende locaties. Gestart wordt met het cohort leerjaar 3 H/V van komend schooljaar.

1.6 Waardengericht leren

Vanuit onze visie kiezen wij voor de volgende kernwaarden voor leerlingen en personeel: ruimte om te kiezen, wederzijdse betrokkenheid, onderwijs dichtbij, externe gerichtheid, maximale ontplooiing voor iedereen, hoge verwachtingen en integratie Onderwijs en ICT. Dit laatste heeft als doel om concreet invulling te geven aan gepersonaliseerd leren en meer gedifferentieerd te werken. Leidend motto is "Het beste uit jezelf halen, presteren is de norm". Bewust kiezen we bij maatschappelijke stage voor de aanpak 'noaberschap' en integratie hiervan binnen de beroepsgerichte stage en het sector-/profielwerkstuk. Ondanks de beëindiging van bekostiging zijn we voornemens belangrijke onderdelen hiervan te continueren. In het najaar van 2014 hebben we een Ambitienotitie voor het TCC vastgesteld; hierin verwoorden waar we voor staan, wat onze missie en visie is, onze kracht en wanneer we onze beloftes hebben ingelost. Als titel is gekozen voor "Ambitie – lef – verbinding; samen maken we het verschil".

2. Onderwijsresultaten

2.1 Tevredenheid van ouders en leerlingen

De tevredenheid van leerlingen ligt ruim boven het landelijk gemiddelde; voor de ouders rond het landelijke cijfer. De ouders en leerlingen zijn met name erg tevreden over de sfeer en de veiligheid op school evenals de begeleiding door de mentor. De resultaten zijn vergelijkbaar met die van het vorig jaar

Tevredenheid 2013-2014)					
Locatie	Onderwijs	Leerlingen		Ouders	
		<i>school</i>	<i>landelijk</i>	<i>school</i>	<i>landelijk</i>
Potskampstraat	vmbo-b	7,5	6,8	7,3	7,3
	vmbo-k	7,5	6,6	7,3	7,2
	vmbo-g/t	7,3	6,7	7,1	7,3
Lyceumstraat	vmbo	7,2	6,7	7,3	7,3
	havo	7,3	6,8	7,3	7,2
	vwo	7,4	7,0	7,4	7,4
Thijlaan	vmbo	7,3	6,7	7,3	7,3
	havo	7,2	6,8	7,2	7,2
	vwo	7,1	7,0	7,1	7,4
Losser	vmbo	7,3	6,7	7,3	7,3
	havo	7,2	6,8	7,2	7,2
	vwo	7,2	7,0	7,2	7,4
Denekamp	vmbo	7,3	6,7	7,4	7,3
	havo	7,2	6,8	7,4	7,2
	vwo	7,3	7,0	7,5	7,4
Praktijkonderwijs	praktijkonderwijs	7,4	7,3	7,6	7,8

2.2 Resultaten

2.2.1 Inspectiearrangementen

Het inspectiearrangement is gebaseerd op het oordeel meerjarenopbrengst en indien nodig het oordeel op het onderwijsproces.

Het Twents Carmel College heeft voor alle onderwijssoorten op haar zes locaties het basisarrangement voor het Inspectietoezicht. Voor de vmbo-leerwegen, havo en vwo is dit gebaseerd op positieve scores voor de vier criteria rendement onderbouw, rendement bovenbouw, CE-gemiddelde en verschil SE-CE. Het praktijkonderwijs heeft dit arrangement toegekend gekregen na de gebruikelijke visitatie door de Inspectie.

Locatie	Onderwijs	Inspectiearrangement
Potskampstraat	vmbo-b	basis
	vmbo-k	basis
	vmbo-g/t	basis
Lyceumstraat	vmbo	basis
	havo	basis
	vwo	basis
Thijlaan	vmbo	basis
	havo	basis
	vwo	basis
Losser	vmbo	basis
	havo	basis
	vwo	basis
Denekamp	vmbo	basis
	havo	basis
	vwo	basis
Praktijkonderwijs	praktijkonderwijs	basis

2.2.2 Meerjarenopbrengsten VO 2015

Het opbrengstenoordeel van de inspectie en de beoordeling van de onderliggende indicatoren (rendement onderbouw, rendement bovenbouw, CE-cijfers en verschil SE-CE) zijn gebaseerd op de resultaten behaald in de afgelopen 3 jaren (2012, 2013 en 2014). De Inspectie beoordeelt alle onderwijssoorten en de daarbinnen onderscheiden toezichtscriteria met een voldoende c.q. een gering verschil SE-CE.

Meerjarenopbrengsten VO 2015						
Locatie	Onderwijs	Opbrengsten-oordeel	Rendement onderbouw	Rendement bovenbouw	CE-cijfers	Vershil SE-CE
Potskampstraat	vmbo-b	voldoende	voldoende	voldoende	voldoende	gering
	vmbo-k	voldoende		voldoende	voldoende	gering
	vmbo-g/t	voldoende		voldoende	voldoende	gering
Lyceumstraat	vmbo	n.v.t.	voldoende	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
	havo	voldoende		voldoende	voldoende	gering
	vwo	voldoende		voldoende	voldoende	gering
Thijlaan	vmbo	n.v.t.	voldoende	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
	havo	voldoende		voldoende	voldoende	gering
	vwo	voldoende		voldoende	voldoende	gering
Losser	vmbo	voldoende	voldoende	voldoende	voldoende	gering
	havo	n.v.t.		n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
	vwo	n.v.t.		n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Denekamp	vmbo	n.v.t.	voldoende	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
	havo	n.v.t.		n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
	vwo	n.v.t.		n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

2.2.3 Examenresultaten 2014

De slagingspercentages voor de meeste onderwijssoorten op het Twents Carmel College liggen rond het gemiddelde, doch voor de havo, vmbo-g/t op de locatie Potskampstraat en vwo op locatie Lyceumstraat liggen ze er boven. De CE-cijfers van vier leerwegen op het Twents Carmel College liggen rondom het landelijk gemiddelde; de leerwegen, vmbo-k en havo scoren duidelijk hoger (zie ook percentielscore). De verschillen SE-CE zijn voor alle leerwegen gering. Jaarlijks vindt er op instellings-, locatie- en afdelingsniveau een uitgebreide rapportage van de in-, door- en uitstroomgegevens en de SE- en CE-gegevens plaats. Dit kan op sectieniveau aanleiding om de kwaliteit van de schoolonderzoeken te toetsen, de examenresultaten van leerlingen nader te analyseren en waar nodig verbeterafspraken te maken.

Locatie	Onderwijs	aantal examen- leerlingen	Slagingspercentage 2014			CE-cijfers 2014		
			<i>school</i>	<i>landelijk</i>	<i>percentiel</i>	<i>school</i>	<i>landelijk</i>	<i>percentiel</i>
Potskampstraat	vmbo-b	156	96,8%	96,9%	34	6,7	6,7	48
	vmbo-k	156	94,9%	94,9%	37	6,7	6,3	92
	vmbo-g/t	225	96,4%	93,4%	64	6,5	6,4	63
Lyceumstraat	havo	127	96,1%	87,9	94	6,5	6,4	81
	vwo	80	93,8%	89,7	73	6,3	6,4	32
Thijlaan	havo	141	90,1	87,9	62	6,4	6,4	63
	vwo	54	81,5	89,7	10	6,5	6,4	58
Losser	vmbo-g/t	150	87,3	93,4	15	6,2	6,4	22

2.2.4 Behaalde diploma's en certificaten Praktijkonderwijs

Aan het eind van het schooljaar 2013-2014 ontvingen 30 leerlingen het getuigschrift Praktijkonderwijs. Daarvan zijn acht leerlingen een BOL opleiding gaan volgen op het ROC van Twente, één leerling een BBL opleiding op het ROC van Twente en vier leerlingen een BBL-opleiding op het AOC. Twaalf leerlingen hebben een werkplek gekregen, waarvan zeven leerlingen een volledige werkplek hebben en vijf leerlingen een werkplek met BBL-traject bij het ROC/AOC van Twente. Negen leerlingen volgen een leerwerktraject en één leerling gaat een opleiding Groen in Nordhorn volgen. De verdeling over de sectoren van de uitstromers is als volgt: Techniek 3x, Groen 7x, Economie 18x en Zorg 2x. Daarnaast hebben veel leerlingen (ook in landelijke vergelijking) certificaten behaald, zoals:

- Schoonmaak in de Groothuishouding
- Onderhoud plantsoen en Plantenkennis
- Klussendienst en Winkelmedewerker
- Werken in de keuken en Werken in de zorg
- Motorkettingzaag en Trekkerrijbewijs

Behaalde diploma's en/of certificaten Praktijkonderwijs (2013-2014)			
Diploma/certificaten	aantal leerlingen	<i>school %</i>	<i>landelijk %</i>
Entree-opleiding (mbo-niveau 1)	8	19,5%	25,0%
(Branche)certificaten	33	80,5%	46,2%

Canisius

1. Analyse en evaluatie realisatie Koers 2014 en Prestatiebox

1.1 Opbrengstgericht werken

Om opbrengstgericht werken vorm te geven maken we in de scholen onder andere gebruik van de datateam-methode. Via de datateam-methode werken teams van docenten en schoolleiding lerenderwijs aan het oplossen van concrete vraagstukken, met behulp van beschikbare data op school. Canisius is in 2013-2014 een datateam gestart dat zelfstandig werkt aan het thema 'onderbouwrendement'.

Met ingang van het schooljaar 2012-2013 is gestart met collegiale visitaties binnen de Stichting. Inmiddels heeft de eerste tranche plaatsgevonden. De ervaringen zijn tot nu toe positief. Daarom zal in de schooljaren 2014-2015 en 2015-2016 worden doorgegaan met deze opzet van collegiale visitatie. Canisius zal in dit visitatietraject deelnemen en is hierin gekoppeld aan de scholen Het Hooghuis uit Oss en het Twents Carmelcollege Oldenzaal.

In het schooljaar 2013-2014 zijn de nieuwe kaderbrief en de locatie- en teambeleidsplannen opgesteld voor Canisius. Deze plannen gaan over de periode 2014-2017 en zijn daarmee ingegaan aan het begin van het schooljaar 2014-2015. De beleidsperiode gaat over drie schooljaren.

1.2 Talentontwikkeling

Canisius wil leerlingen uitdaging bieden en meer ruimte geven aan talentontwikkeling. In 2013-2014 is het format voor Canisius Classes opgesteld. In schooljaar 2014-2015 is gestart met Canisius Classes, een structurele vorm van talentontwikkeling voor alle leerlingen (zowel vmbo-b/k/g/t als havo en vwo/tto).

De opzet is dat leerlingen in de onderbouw op hun eigen niveau een opleiding volgen met een regulier onderwijsprogramma en daarnaast structureel de mogelijkheid krijgen om te kiezen voor een keuzeprogramma. De leerlingen maken in de brugklas kennis met de vier verschillende Canisius Classes:

- sports & lifestyle,
- arts & music,
- science & technology,
- economics & business.

Canisius heeft een procedure opgezet om in het eerste leerjaar te achterhalen welke meergetalenteerde leerlingen kans lopen te gaan onderpresteren. Voor de begeleiding van deze leerlingen hebben enkele docenten een specifieke coaching cursus doorlopen.

1.3 Professionalisering van personeel

Op basis van het bestuursbesluit "kaderregeling taakbeleid 2014" is in 2014 gestart met het ontwikkelen van een nieuw taakbeleid op instellingsniveau, locatieniveau en/of teamniveau. Een hiervoor in het leven geroepen projectgroep heeft een concept-model taakbeleid opgesteld.

In december 2013 is door het College van Bestuur het besluit "Loopbaanbeleid en professionalisering OOPi" genomen.

In het loopbaanbeleid is opgenomen dat medewerkers vanuit een C-functie in een functiefamilie, na het voldoen aan een portfoliotraject, kunnen doorgroeien naar een B-functie in dezelfde functiefamilie. Voor de kerstvakantie 2014 zijn de medewerkers OOP d.m.v. een voorlichtingsbijeenkomst geïnformeerd. De medewerkers die in aanmerking komen voor het traject zullen vanaf januari 2015 individueel worden uitgenodigd voor een gesprek met hun leidinggevende.

1.4 Uitdagende leeromgeving

Canisius probeert het onderwijs, de lessen en de werkomgeving zo in te richten dat leerlingen zich prettig en op hun gemak voelen, wat de leerprestaties ten goede komt. Daarnaast wordt leerlingen de mogelijkheid geboden binnen en buiten de school aan diverse extra activiteiten en projecten deel te nemen, ook weer met het doel hen uit te dagen hun kwaliteiten zo optimaal mogelijk te benutten.

1.5 Kenmerkende onderwijsontwikkelingen

In het schooljaar 2011-2012 is Canisius begonnen met laptop-ondersteunend onderwijs waarbij elke leerling beschikt over een device (laptop). Aangezien de leerlingen hierbij een eigen laptop gebruiken, noemen we dit Bring your own device, oftewel Byod-onderwijs. Met ingang van schooljaar 2014-2015 wordt er Byod-onderwijs gegeven aan de leerjaren 1 t/m 5 en met ingang van het schooljaar 2015-2016 werken alle leerjaren op Canisius met Byod.

Op 27 oktober jl. heeft Canisius een onderwijsconferentie voor en met haar medewerkers georganiseerd 'Naar meer maatwerk'. Docenten en secties ontdekten hoe ze de lessen nog verder kunnen verbeteren met de laptop.

Naast klassikale lessen in leerjaar 1 en het voorexamenjaar is ingezet op integratie van het rekenen in een aantal vakken in vooral de tussenliggende jaren. Daarnaast is ingezet op remedial teaching rekenen in alle leerjaren. Afgelopen jaar is een nieuw taalbeleidsplan geschreven. In het taalbeleidsplan is de structuur van remedial teaching ook grondig herzien.

1.6 Waardengericht leren

Om het gevoel van veiligheid onder leerlingen te vergroten zijn dit jaar o.a. de volgende twee projecten uitgevoerd: het overbruggersproject voor de eersteklassers (een 5vwo-maatje voor elke brugklasser). Daarnaast was er een locatiebrede C-day voor alle niet-examenklassen waarop de leerlingen gedurende vier lesuren op verschillende manieren bezig zijn geweest met dit thema.

2. Onderwijsresultaten

2.1 Tevredenheid van ouders en leerlingen

Onderstaande gegevens laten de tevredenheid zien van leerlingen en ouders op Canisius in 2014. De ouders en leerlingen zijn met name erg tevreden over de sfeer en de veiligheid op school.

Tevredenheid 2013-2014					
Locatie	Onderwijs	Leerlingen		Ouders	
		<i>school</i>	<i>landelijk</i>	<i>school</i>	<i>landelijk</i>
Almelo	vmbo-g/t	6,1	6,7	7,2	7,3
	havo	6,7	6,8	7,1	7,2
	vwo	6,6	7,0	7,0	7,4
Tubbergen	vmbo-b	6,1	6,8	6,8	7,3
	vmbo-k	6,0	6,6	7,0	7,2
	vmbo-g/t	6,4	6,7	7,0	7,3
	havo	6,7	6,8	7,1	7,2
	vwo	6,4	7,0	7,4	7,4

2.2 Resultaten

2.2.1 Inspectiearrangementen

Het inspectiearrangement is gebaseerd op het oordeel meerjarenopbrengst en indien nodig het oordeel op het onderwijsproces.

Alle afdelingen op Canisius hebben het basisarrangement van de inspectie gekregen, behalve de vwo-afdeling van de locatie Almelo. Deze afdeling krijgt voor het vierde jaar het oordeel zwak.

Op 23 oktober 2014 heeft de inspectie een bezoek gebracht aan de afdeling vwo van Canisius Almelo, in het kader van een onderzoek naar de kwaliteitsverbetering. De inspectie was tevreden met datgene wat ze in de school zag. Ze heeft voldoende vertrouwen gekregen in de ontwikkeling die de locatie en dan met name de vwo-afdeling doormaakt. De verwachting is dat de afdeling in 2016 weer het basisarrangement zal krijgen.

Locatie	Onderwijs	Inspectiearrangement
Almelo	vmbo-g/t	basis
	havo	basis
	vwo	zwak
Tubbergen	vmbo-b	basis
	vmbo-k	basis
	vmbo-g/t	basis

2.2.2 Meerjarenopbrengsten VO 2015

Het opbrengstenoordeel van de inspectie en de beoordeling van de onderliggende indicatoren (rendement onderbouw, rendement bovenbouw, CE-cijfers en verschil SE-CE) zijn gebaseerd op de resultaten behaald in de afgelopen 3 jaren (2012, 2013 en 2014).

Locatie Almelo en Tubbergen hebben beide een onvoldoende op de indicator onderbouwendement.

Canisius heeft inmiddels maatregelen genomen om het onderbouwendement weer op een hoger niveau te brengen. Op de overige indicatoren wordt een voldoende gescoord, alleen de vwo-afdeling laat nog een onvoldoende zien op het CE-cijfer.

Meerjarenopbrengsten VO 2015						
Locatie	Onderwijs	Opbrengsten-oordeel	Rendement onderbouw	Rendement bovenbouw	CE-cijfers	Verschil SE-CE
Almelo	vmbo-g/t	voldoende	onvoldoende	voldoende	voldoende	gering
	havo	voldoende		voldoende	voldoende	gering
	vwo	onvoldoende		voldoende	onvoldoende	gering
Tubbergen	vmbo-b	voldoende	onvoldoende	voldoende	voldoende	gering
	vmbo-k	voldoende		voldoende	voldoende	gering
	vmbo-g/t	voldoende		voldoende	voldoende	gering

2.2.3 Examenresultaten 2014

Canisius laat voor alle afdelingen in 2014 een slagingspercentage zien dat hoger ligt dan het landelijk gemiddelde. De locatie Tubbergen heeft een slagingspercentage van 100% voor alle drie de afdelingen. De CE-cijfers liggen voor de meeste afdelingen op of ruim boven landelijk gemiddelde.

Locatie	Onderwijs	aantal examen- leerlingen	Slagingspercentage 2014			CE-cijfers 2014		
			<i>school</i>	<i>landelijk</i>	<i>percentiel</i>	<i>school</i>	<i>landelijk</i>	<i>percentiel</i>
Almelo	vmbo-g/t	115	97,4%	93,4%	73	6,6	6,4	77
	havo	115	93,0%	87,9%	80	6,4	6,4	47
	vwo	76	92,1%	89,7%	64	6,3	6,4	28
Tubbergen	vmbo-b	28	100%	96,9%	100	6,9	6,7	82
	vmbo-k	58	100%	94,9%	100	6,4	6,3	77
	vmbo-g/t	27	100%	93,4%	100	6,8	6,4	95

1. Analyse en evaluatie realisatie Koers 2014 en Prestatiebox

1.1 Opbrengstgericht werken

Op het Pius is de afgelopen jaren een grote slag gemaakt in het bespreken van resultaten binnen de school. Dit gebeurt op zowel locatie-, team- en sectieniveau. Bovendien worden aan het begin van het schooljaar de examenresultaten besproken en daarnaast gaat de locatieleiding met de secties om tafel om de examenresultaten te analyseren en waar nodig tot mogelijke verbeterplannen te komen. Dit zal in 2015 uiteindelijk leiden tot het opstellen van een doelgerichte rendementscyclus.

Om opbrengstgericht werken vorm te geven maken we in de scholen onder andere gebruik van de datateam-methode. De locatie Van Renneslaan is in het schooljaar 2014-2015 een nieuw datateam gestart dat het onderbouwrendement onderzoekt.

In 2014 heeft de laatste visitatieronde plaatsgevonden van de eerste tranche van de collegiale visitaties binnen de Stichting. In de laatste visitatieronde heeft Pius samen met het Bonhoeffer College een bezoek gebracht aan het Maartenscollege te Haren.

In het schooljaar 2013-2014 zijn de nieuwe kaderbrief en de locatie- en teambeleidsplannen 2014-2017 opgesteld voor het Pius.

In verband met de afnemende examenresultaten op de locatie Aalderinkshoek heeft de inspectie een bezoek gebracht aan de locatie op dinsdag 9 december 2014. De locatie was op haar beurt al proactief begonnen met een verbetertraject inclusief verbeterplan.

Eindoordeel van de inspectie is voor havo een basisarrangement en voor vwo is gekozen voor het arrangement 'zwak'. Dat laatste is feitelijk wat voorbarig, maar na overleg met de schoolleiding is hiertoe besloten, aangezien in maart 2015 het predicaat 'zwak' als nog zijn beslag zou krijgen wegens onvoldoende opbrengsten. Het arrangement voor vwo houdt in dat de inspectie direct na de komende examens opnieuw bekijkt of het predicaat 'zwak' nog op de afdeling van toepassing is. De wijze waarop de inspecteurs zich uitlieten over de school was van dien aard dat zij veel ingrediënten zagen die ertoe bij kunnen dragen dat de geconstateerde 'zwakte' waarschijnlijk van tijdelijke aard kan zijn.

1.2 Talentontwikkeling

Pius heeft vertrouwen in de mogelijkheden en talenten van haar leerlingen en haar personeel. Het streven is het beste uit leerlingen en medewerkers te halen; ze in staat te stellen op verschillende niveaus en in verschillende vormen te laten excelleren. De leerling dient op school uitgedaagd te worden. Leerlingen worden gestimuleerd hun talenten te ontdekken en verder te ontwikkelen. Er is zowel aandacht voor kennis als voor vaardigheden, competenties en karakter. Persoonlijk contact en coachen van leerlingen helpt leerlingen om het beste uit zichzelf te halen en een goed beeld te krijgen van de eigen mogelijkheden.

Pius heeft een breed onderwijsaanbod gericht op het stimuleren en optimaliseren van talenten op alle niveaus. Te denken valt aan TTO, Anglia, gymnasium en debatonderwijs. Het totale onderwijsaanbod is meer dan gemiddeld en kent mogelijkheden tot verdieping naast het reguliere aanbod.

1.3 Professionalisering van personeel

Op basis van het bestuursbesluit "kaderregeling taakbeleid 2014" is in 2014 gestart om nieuw taakbeleid op instellingsniveau, locatieniveau en/of teamniveau te ontwikkelen en te implementeren. Een

projectgroep is samengesteld die ernaar streeft in februari 2015 een model taakbeleid gereed te hebben. Deze wordt vervolgens voorgelegd aan de MR en het personeel.

In december 2013 is door het College van Bestuur het besluit "Loopbaanbeleid en professionalisering Onderwijs Ondersteunend Personeel" genomen. In het loopbaanbeleid is opgenomen dat medewerkers vanuit een C functie in een functiefamilie, na het voldoen aan een portfolio traject, kunnen doorgroeien naar een B functie in dezelfde functiefamilie. Voor de kerstvakantie 2014 zijn de medewerkers OOP geïnformeerd. De medewerkers die in aanmerking komen voor het traject zullen vanaf januari 2015 individueel worden uitgenodigd voor een gesprek met hun leidinggevende.

1.4 Uitdagende leeromgeving

Het ambitieniveau van de school kan opgeschroefd worden door hoge verwachtingen te hebben van de leerlingen, duidelijker doelstellingen te formuleren, de resultaten te meten en feedback te geven en ontvangen. Maar van groot belang is ook het levensecht leren: de samenleving in de school en de school in de samenleving.

1.5 Kenmerkende onderwijsontwikkelingen

Het Pius X College is in schooljaar 2013-2014 in klas 2 begonnen met byod-onderwijs (bring your own device). In schooljaar 2014-2015 werkt ook klas 3 met de laptop. Door het jaarlijks evalueren hebben de scholen zicht op de kwaliteit en kwantiteit van het byod-onderwijs.

Docenten en schoolleiding worden in het invoeringsjaar 2014-2015 geschoold in RTTI. Een expertgroep bestaande uit docenten en locatieleiding volgt de masterclasses RTTI van Docentplus en begeleidt het proces.

RTTI staat voor onderzoek naar en feedback op de vier cognitieve niveaus van leren: reproductie, toepassing van kennis in een bestaande situatie, toepassing van kennis in een nieuwe situatie en inzicht (kritische reflectie, verbanden en wetmatigheden aanbrengen). Het is de bedoeling om gefaseerd te komen tot ontwikkeling van toetsen met vragen op deze 4 niveaus. Hierbij zullen analyse van toetsen en toetsvragen, toetsontwikkeling en diagnose van toetsresultaten in het ontwikkeltraject aan de orde komen.

1.6 Waardengericht leren

In 2014 is het pestprotocol van de school geactualiseerd. Er is aandacht voor dat docenten en andere medewerkers op de hoogte zijn van het pestprotocol en dat ze in staat zijn deze toe te passen.

2. Onderwijsresultaten

2.1 Tevredenheid van ouders en leerlingen

Onderstaande gegevens laten de tevredenheid zien van leerlingen en ouders op Pius X in 2014. De ouders en leerlingen zijn met name erg tevreden over de sfeer en de veiligheid op school.

Tevredenheid 2014					
Locatie	Onderwijs	Leerlingen		Ouders	
		<i>school</i>	<i>landelijk</i>	<i>school</i>	<i>Landelijk</i>
Aalderinkshoek	havo	6,8	6,8	7,3	7,2
	vwo	7,0	7,0	7,3	7,4
Van Renneslaan	vmbo-b	6,7	6,8	7,3	7,3
	vmbo-k	6,5	6,6	7,4	7,2
	vmbo-g/t	6,2	6,7	7,3	7,3
Rijssen	vmbo-g/t	6,9	6,7	8,0	7,3
	havo	7,0	6,8	7,5	7,2
	vwo	7,6	7,0	8,5	7,4

2.2 Resultaten

2.2.1 Inspectiearrangementen

Het inspectiearrangement is gebaseerd op het oordeel meerjarenopbrengst en indien nodig het oordeel op het onderwijsproces.

Alle afdelingen van het Pius hebben een basisarrangement van de inspectie gekregen, behoudens de afdeling vwo van de locatie Aalderinkshoek. Deze afdeling heeft in 2015 voor het eerst een zwak gekregen op het inspectiearrangement.

Locatie	Onderwijs	Inspectiearrangement
Aalderinkshoek	havo	basis
	vwo	zwak
Van Renneslaan	vmbo-b	basis
	vmbo-k	basis
	vmbo-g/t	basis
Rijssen	vmbo-g/t	basis

2.2.2 Meerjarenopbrengsten VO 2015

Het opbrengstenoordeel van de inspectie en de beoordeling van de onderliggende indicatoren (rendement onderbouw, rendement bovenbouw, CE-cijfers en verschil SE-CE) zijn gebaseerd op de resultaten behaald in de afgelopen 3 jaren (2012, 2013 en 2014).

De afdeling vwo Aalderinkshoek heeft twee onvoldoendes behaald op de indicatoren bovenbouwrendement en CE-cijfer, met als gevolg een onvoldoende beoordeling op het opbrengstenoordeel.

De andere afdelingen van het Pius hebben een voldoende op het opbrengstenoordeel. Wel zijn er twee indicatoren die een onvoldoende scoren, namelijk het bovenbouwrendement op het havo Aalderinkshoek en het onderbouwrendement op de locatie Van Renneslaan.

Meerjarenopbrengsten VO 2015						
Locatie	Onderwijs	Opbrengsten-oordeel	Rendement onderbouw	Rendement bovenbouw	CE-cijfers	Vershil SE-CE
Aalderinkshoek	havo	voldoende		voldoende	onvoldoende	gering
	vwo	onvoldoende	voldoende	onvoldoende	onvoldoende	gering
Van Renneslaan	vmbo-b	voldoende		voldoende	voldoende	gering
	vmbo-k	voldoende	onvoldoende	voldoende	voldoende	gering
	vmbo-g/t	voldoende		voldoende	voldoende	gering
Rijssen	vmbo-g/t	voldoende	voldoende	voldoende	voldoende	gering

2.2.3 Examenresultaten 2014

De slagingspercentages 2014 op Pius liggen veelal rond het landelijk gemiddelde. Alleen het vwo liet in 2014 een minder hoog slagingspercentage zien. De CE-resultaten liggen behalve op vmbo-b en vmbo-k, onder landelijk gemiddelde.

Locatie	Onderwijs	aantal examen-leerlingen	Slagingspercentage 2014			CE-cijfers 2014		
			school	landelijk	percentiel	school	landelijk	percentiel
Aalderinkshoek	havo	83	88%	87,9%	48	6,2	6,4	17
	vwo	58	82,8%	89,7%	13	6,1	6,4	8
Van Renneslaan	vmbo-b	41	97,6%	96,9%	42	6,7	6,7	66
	vmbo-k	48	100%	94,9%	100	6,5	6,3	93
	vmbo-g/t	38	92,1%	93,4%	33	6,2	6,4	20
Rijssen	vmbo-g/t	60	96,7%	93,4%	67	6,2	6,4	24

Scholengroep Carmel Hengelo**1. Analyse en evaluatie realisatie Koers 2014 en Prestatiebox***1.1 Opbrengstgericht werken*

Binnen de Scholengroep Carmel Hengelo was er in toenemende mate behoefte aan samenhangende management informatie, waardoor de schoolleiding tijdig, relevante informatie ontvangt en daarmee nog beter in staat wordt gesteld gericht te sturen op vooraf afgesproken resultaten (resultaatverantwoordelijk management). In september 2014 is gestart met de uitrol van de managementinformatie aan de hand van kengetallen op de ondersteuningsgebieden financiën, leerlingen, onderwijs en personeel op strategisch het niveau.

Op diverse scholen is gestart met de invoering van RTTI (reproductie, toepassen in bekende situatie, toepassen in nieuwe situatie, inzicht). De eerste resultaten worden zichtbaar. Tijdens de leerlingbespreking kunnen docenten beter aangeven op welke wijze de leerlingen de stof beheersen. Daarmee lijkt RTTI inderdaad te helpen bij het beter kunnen determineren en het leerproces te optimaliseren.

Op twee van onze scholen wordt gewerkt met een datateam. Zij hebben hun eerste hypothesen onderzocht en naar aanleiding daarvan hebben zij een aantal maatregelen genomen ter verbetering van bestaande processen in de school.

1.2 Talentontwikkeling

Binnen de Scholengroep Carmel Hengelo is veel aandacht voor talentontwikkeling.

VMBO de Spindel is één van de vijf VO-scholen die samen met het ROC van Twente en Saxion intensief samenwerken aan het Toptraject. Een traject voor vmbo-gtl leerlingen, waarbij de leerlingen een aantrekkelijke, uitdagende en inspirerende leerweg krijgen aangeboden om van vmbo via mbo naar hbo te gaan. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar verdieping en verzwaring bij verschillende vakken (Nederlands en wiskunde) maar ook wordt gekeken naar vaardigheden en kennis die nodig zijn voor studiesucces in het hbo. Het uitstroomprofiel Toptraject VO is opgesteld. Daarin staat omschreven wat een Toptraject leerling moet kunnen en kennen. De eerste Toptraject leerlingen zullen volgend schooljaar eindexamen doen.

In de bovenbouw van het Twickel College is gewerkt aan een nieuwe structuur, de in ontwikkeling zijnde Twickel Academie: een extra curriculaire aanbod binnen de afstudeerprofielen rondom de vier thema's (Cultuur, Sport, Business en Techniek). Deze academie is gestart in augustus 2014 voor twee thema's en zal in schooljaar 2015 worden uitgebreid naar de vier thema's.

Onze scholengroep participeert ook in het project Talent Maximalisatie Twente waarbij leerlingen in staat worden gesteld te participeren in kennisprojecten op de UT en Saxion. De beste leerlingen van de basisscholen van de Schaepmanstichting volgen toptrajectlessen op Twickel en Grundel, waarbij ze kennis maken met het voortgezet onderwijs en hun horizont kunnen verbreden.

1.3 Professionalisering van personeel

In het najaar van 2014 is er een tussentijds concept voor een nieuw integraal personeelsbeleidsplan opgeleverd. Kern van dit plan is:

- de resultaten en de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers staan centraal in de gesprekken;
- het team is het eerste en belangrijkste perspectief voor de ontwikkeling van die medewerkers;
- we streven naar meer professionele ruimte binnen de teams. Het verdelen van specialismen en taken hoort op dat niveau te gebeuren en verantwoord te worden.

Met het accent op HRD i.p.v. HRM willen we duidelijk maken dat we ons personeelsbeleid vanuit de resultaten richten op het ontwikkelen van de mensen én de organisatie. Het verkennen van thema's als 'professionaliteit', 'professionele ruimte' en 'verantwoording' kenmerkt deze notitie. Daarmee onderscheidt deze nota zich van de vorige. Er volgt nog een raadpleging onder het personeel. Het traject met de medezeggenschap is ingezet. De verwachting is dat een definitieve versie in het voorjaar aan het overleg

zal worden voorgelegd. Daarmee kan er ook een start worden gemaakt met de implementatie van het herziene IPB.

1.4 Uitdagende leeromgeving

Op diverse scholen wordt geëxperimenteerd met de inzet van digitale leermiddelen (I-pads, elektronische leeromgeving) of zijn daartoe plannen ontwikkeld (laptopklas).

Voor drie van onze scholen wordt hard gewerkt aan het laatste ontwerp (definitief ontwerp) van nieuwbouw of revitalisatie van een reeds bestaand gebouw. Hierbij wordt rekening gehouden met de nieuwste onderwijskundige inzichten en het onderwijs in de 21^{ste} eeuw. Het beoogde eindresultaat is een goed geoutilleerde leeromgeving die leerlingen uitdaagt tot leren.

1.5 Kenmerkende onderwijsontwikkelingen

Per 1 augustus 2014 is Avila College een feit. Avila College profileert zich als een havo-kansschool. Er wordt hard gewerkt aan het onderwijskundig concept, waarbij uitdaging bieden op havo-niveau en een goede selectie en determinatie centraal staan.

Er wordt sinds twee jaar gewerkt aan het vormgeven van de nieuwe examenprogramma's beroepsgericht vmbo. Uitgangspunt hierbij is dat we voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs zijn. Geen vakopleiding, maar een voorbereiding op het mbo. Dat doen we door aandacht voor algemene vaardigheden, professionele kennis en vaardigheden en loopbaanoriëntatie en -begeleiding. De beroepsgerichte vakken zijn gericht op competenties, wat kan en wil de leerling, waar liggen zijn/haar talenten en hoe kunnen we de leerling helpen kiezen.

Op Twickel College Borne is per 1 augustus 2014 gestart met de middenbouw Vrije School. Het team is druk bezig om de filosofie van het Vrije School onderwijs te implementeren in het onderwijs. Dit betekent dat diverse modules zijn ontwikkeld en dat het onderwijsprogramma op een andere manier is opgebouwd dan het binnen het reguliere programma.

Tot slot is in het kader van Passend Onderwijs de ondersteuningsroute voor de scholengroep in concept vastgesteld. De visie op deze route is: Passend Onderwijs gebeurt in de klas en binnen de teams.

Mentoren en docenten spelen in Passend Onderwijs een cruciale rol. Dit vraagt dat we binnen de teams nadenken over (her-)verdeling van taken en bevoegdheden van de diverse functionarissen in en rondom de ondersteuning en extra begeleiding voor leerlingen en hun positionering.

1.6 Waardengericht leren

Tijdens een tweedaagse conferentie in oktober 2014 is er binnen de schoolleiding van Scholengroep Carmel Hengelo uitvoerig gesproken over de Carmelwaarden: wat zijn de waarden die het fundament vormen van onze scholengroep? Inspiratiebron was hierbij de 'Karmelregel': de leefregel volgens welke die de Karmelieten en Karmelietessen al eeuwen hun gemeenschap inrichten. We zijn gekomen tot de volgende zeven waarden:

1. De open ruimte; de open ruimte als uitnodiging, als springlevend midden om te leren leven. Met aandacht voor heel de mens, ieder mens en alle mensen.
2. Aandacht voor de individuele persoon een verantwoordelijkheid van de gemeenschap; onze gemeenschap heeft zorg voor wat ieder lid nodig heeft en op een persoonlijke manier.
3. Aandacht voor de verantwoordelijkheid van ieder afzonderlijk voor de gemeenschap; je telt mee en mag er zijn. Tegelijkertijd ben jij ook verantwoordelijk voor de onderlinge verhoudingen, de activiteiten en omgeving (gebouwen) in de gemeenschap.
4. De inhoud van de gezamenlijke gedragen verantwoordelijkheid; in het regelmatig overleg komt het (be)hoeden/leiden van de scholen(groep) aan de orde. Je probeert een sfeer te creëren waarin mensen met heel hun persoonlijkheid kunnen gedijen. En als er iets mis gaat geven we mensen een kans. Ze mogen groeien.
5. Stilte en gerechtigheid; soms kan het moeilijke gaan of toch mislukken. Juist op die momenten willen we vanuit een positie van kwetsbaarheid en machteloosheid durven te blijven werken aan gerechtigheid.

6. Besturen en bestuurd worden, ruimte geven en dienen; we vinden het belangrijk om te blijven oefenen, te blijven bedenken waarvoor leidinggeven uiteindelijk is bedoeld: leerlingen en collega's een kans geven.
7. De waarde van het besef dat je werkt voor de toekomst; wij werken in het heden, niet voor het heden. Ons onderwijs gaat verder dan alleen het overdragen van cognities en het halen van diploma's. Het heeft te maken met vorming, ook met spiritualiteit. Het is ruimte, het is houding.
- Deze zeven Carmelwaarden willen we uitdrukkelijker verbinden aan ons dagelijks handelen en terug laten komen in de dagelijkse onderwijspraktijk, voor zover we dat nog niet hebben.

2. Onderwijsresultaten

2.1 Tevredenheid van ouders en leerlingen

Op alle locaties van Scholengroep Carmel Hengelo zijn in het voorjaar van 2014 tevredenheidsonderzoeken afgenomen onder leerlingen en ouders. Hieronder ziet u de resultaten.

Tevredenheid 2014					
Locatie	Onderwijs	Leerlingen		Ouders	
		<i>school</i>	<i>landelijk</i>	<i>school</i>	<i>landelijk</i>
Arcade	onderbouw	7,2		7,3	
Avila DRS	vmbo-(g)t	6,4	6,7	7,0	7,3
Avila PKS	vmbo-(g)t	6,9	6,7	6,8	7,3
Lyceum de Grundel	havo	6,5	6,8	6,9	7,2
	vwo	7,1	7,0	7,2	7,4
Twickel College Hengelo	havo	7,0	6,8	6,6	7,2
	vwo	7,0	7,0	7,3	7,4
Twickel College Borne	onderbouw	6,9		6,9	
Twickel College Delden	onderbouw	7,7		7,6	
VMBO de Spindel Borne	vmbo-b	6,3	6,8	6,8	7,3
	vmbo-k	6,8	6,6	6,9	7,2
	vmbo-(g)t	7,5	6,7	7,2	7,3
VMBO de Spindel Hengelo	vmbo-b	6,6	6,8	7,5	7,3
	vmbo-k	6,8	6,6	7,0	7,2

2.2 Resultaten

2.2.1 Inspectiearrangementen

Het inspectiearrangement is gebaseerd op het oordeel meerjarenopbrengst en indien nodig het oordeel op het onderwijsproces.

Locatie	Onderwijs	Inspectiearrangement
Arcade	onderbouw	basis
Avila DRS	vmbo-(g)t	basis
Avila PKS	vmbo-(g)t	basis
Lyceum de Grundel	havo	basis
	vwo	basis
Twickel College Hengelo	havo	basis
	vwo	basis
Twickel College Borne	onderbouw	basis
Twickel College Delden	onderbouw	basis
VMBO de Spindel Borne	vmbo-b	basis
	vmbo-k	basis
	vmbo-(g)t	basis
VMBO de Spindel Hengelo	vmbo-b	basis
	vmbo-k	basis

2.2.2 Meerjarenopbrengsten VO 2015

Het opbrengstenoordeel van de inspectie en de beoordeling van de onderliggende indicatoren (rendement onderbouw, rendement bovenbouw, CE-cijfers en verschil SE-CE) zijn gebaseerd op de resultaten behaald in de afgelopen 3 jaren (2012, 2013 en 2014).

Meerjarenopbrengsten VO 2015						
Locatie	Onderwijs	Opbrengsten-oordeel	Rendement onderbouw	Rendement bovenbouw	CE-cijfers	Verskil SE-CE
Arcade	onderbouw					
Avila DRS	vmbo-(g)t	voldoende	voldoende	voldoende	voldoende	gering
Avila PKS	vmbo-(g)t	geen oordeel		geen oordeel	geen oordeel	geen oordeel
Lyceum de Grundel	havo	voldoende	voldoende	voldoende	onvoldoende	gering
	vwo	voldoende		voldoende	voldoende	gering
Twickel College Hengelo	havo	voldoende	voldoende	voldoende	voldoende	gering
	vwo	voldoende		voldoende	voldoende	gering
Twickel College Borne	onderbouw	geen oordeel	voldoende	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Twickel College Delden	onderbouw	geen oordeel	voldoende	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
VMBO de Spindel Borne	vmbo-b	voldoende	voldoende	voldoende	voldoende	gering
	vmbo-k	voldoende		voldoende	voldoende	gering
	vmbo-(g)t	voldoende		voldoende	voldoende	gering
VMBO de Spindel Hengelo	vmbo-b	voldoende	voldoende	voldoende	voldoende	gering
	vmbo-k	voldoende		voldoende	voldoende	gering

2.2.3 Examenresultaten 2014

De examenresultaten op het praktijkgerichte vmbo liggen (ruim) boven het landelijk gemiddelde. We constateren dat er met name op Lyceum de Grundel en Avila College DRS, en in mindere mate op Twickel College Hengelo, sprake is van achterblijvende resultaten. Door de scholen zijn gerichte acties gezet op het verbeteren van deze resultaten.

Locatie	Onderwijs	aantal examen- leerlingen	Slagingspercentage 2014			CE-cijfers 2014		
			<i>school</i>	<i>landelijk</i>	<i>percentiel</i>	<i>school</i>	<i>landelijk</i>	<i>percentiel</i>
Avila DRS	vmbo-(g)t	69	87,0%	93,4%	13	6,3	6,4	34
Avila PKS	vmbo-(g)t	157	94,3%	93,4%	48	6,3	6,4	37
Lyceum de Grundel	havo	115	82,6%	87,9%	17	6,2	6,4	21
	vwo	140	80,0%	89,7%	9	6,1	6,4	11
Twickel College Hengelo	havo	130	85,4%	87,9%	30	6,2	6,4	16
	vwo	38	86,8%	89,7%	31	6,3	6,4	32
VMBO de Spindel Borne	vmbo-b	60	100,0%	96,9%	100	6,8	6,7	59
	vmbo-k	83	98,8%	94,9%	67	6,3	6,3	49
	vmbo-(g)t	24	100,0%	93,4%	100	6,4	6,4	54
VMBO de Spindel Hengelo	vmbo-b	41	97,6%	96,9%	42	6,6	6,7	40
	vmbo-k	63	96,8%	94,9%	49	6,3	6,3	47

13. Lijst van gebruikte begrippen en afkortingen

A	
atheneum	Zesjarige opleiding voorbereidend wetenschappelijk onderwijs (vwo) zonder de klassieke talen Grieks en Latijn voor 12 – 18 jarigen.
B	
Basisberoepsgerichte leerweg	Leerweg binnen het vmbo met de meeste praktijkelementen. Hierna kunnen leerlingen doorstromen naar mbo-opleidingen op niveau 2.
Bapo	Bevordering arbeidsparticipatie ouderen
Bestuursbureau	Het centrale dienstverlenende orgaan van Stichting Carmelcollege.
B-/K-leerwegen	Basisberoepsgerichte en Kaderberoepsgerichte leerwegen in het vmbo.
Bovenbouw	De bovenbouw is de algemene benaming voor het derde en vierde leerjaar van het vmbo, de vierde en vijfde klassen van de havo, en de vierde, vijfde en zesde klassen van het vwo.
Brin-nummer	Het Ministerie heeft aan alle onderwijsinstellingen een Brin-nummer toegekend (Brin: basisregistratie instellingen).
C	
CE	Centraal examen
CMR	Centrale medezeggenschapsraad
Convent van Schoolleiders	Groep bestaande uit voorzitters van centrale directies en rectoren van instellingen met adviesrecht.
Curriculum	Het geheel van cursussen/programma's en de inhoud ervan, die leerlingen op hun school krijgen aangeboden.
CvB	College van Bestuur
D	
Doorstroom	De weg die leerlingen tijdens hun schoolcarrière binnen een school afleggen.
E	
Enkelvoudige jaarrekening	In de enkelvoudige jaarrekening zijn alleen de financiële gegevens van Stichting Carmelcollege opgenomen, zonder de financiële gegevens van verbonden partijen.
F	
Fte	Full time equivalent
FPU	Flexibel pensioen en uittreden
G	
Geconsolideerde jaarrekening	In de geconsolideerd jaarrekening zijn, naast de financiële gegevens van Stichting Carmelcollege, tevens de financiële gegevens van verbonden partijen opgenomen.
Gemengde leerweg	Leerweg binnen het vmbo met een combinatie tussen theorie en praktijk. Bereidt leerlingen voor op mbo-opleidingen op niveau 3 en 4.
GMR	Gemeenschappelijke medezeggenschapsraad
gymnasium	Zesjarige opleiding voorbereidend wetenschappelijk onderwijs (vwo) met de klassieke talen Grieks en Latijn (voor 12 – 18 jarigen).
H	
havo	Hoger algemeen voortgezet onderwijs, het op één na hoogste niveau binnen het voortgezet onderwijs. Opleiding duurt vijf jaar. Het is algemeen vormend (theoretisch) en geen beroepsopleiding; het havodiploma is een startkwalificatie en is vooral bedoeld als voorbereiding op het hbo.
hbo	Hoger beroepsonderwijs

I	
IDU-gegevens	In-, door- en uitstroomgegevens
Instelling	Aanduiding van een organisatie-eenheid, bestaande uit een of twee brede scholengemeenschappen, binnen Stichting Carmelcollege.
Instroom	Het geheel van het aantal personen dat een nieuwe opleiding begint en daarom wordt geteld.
Intersectoraal	Zie vmbo intersectoraal.
Internationale school (IS)	School die een programma heeft dat vooral is gericht op het onderwijsstelsel en de wettelijke voorschriften van een ander land dan Nederland. Wordt voornamelijk bezocht door buitenlandse leerlingen.
J	
K	
Kaderberoepsgerichte leerweg	Leerweg binnen het vmbo voor praktisch ingestelde leerlingen. Bereidt leerlingen voor op mbo-opleidingen op niveau 3 en 4.
L	
Leerwegondersteunend onderwijs (lwoo)	Onderwijs in de leerwegen van het vmbo met extra zorg en begeleiding.
LB	Salarisschaal LB voor docenten
LC	Salarisschaal LC voor docenten
LD	Salarisschaal LD voor docenten
Ij	Leerjaar
LOOT	Landelijk overleg onderwijs en topsport
Lyceum	School voor voortgezet onderwijs waar voorbereidend wetenschappelijk onderwijs (vwo) en hoger algemeen voortgezet onderwijs (havo) gevolgd kan worden (voor 12- tot 18-jarigen)
M	
mavo	Middelbaar algemeen voortgezet onderwijs. Tegenwoordig de theoretische leerweg van het vmbo of vmbo-t genoemd.
mbo	Middelbaar beroepsonderwijs
N	
O	
O. Carm.	Orde der Karmelieten
OCW	Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
Onderbouw	De onderbouw is de algemene benaming voor het eerste en tweede leerjaar van het vmbo, de eerste, de tweede en derde klassen van de havo, en de eerste, tweede en derde klassen van het vwo.
OP	Onderwijsgevend personeel
Onderwijsondersteunend personeel (OOP)	Personeel niet behorend tot de functiecategorieën directie en onderwijsgevend personeel; bijvoorbeeld administratief medewerker, conciërge, onderwijsassistent, technisch assistent etc.
Opbrengstenkaart	Kaart die aangeeft hoe een VO-school in een bepaald jaar presteert in vergelijking met landelijke gemiddelden.
P	
Praktijkonderwijs (Pro)	Verzorgt onderwijs voor jongeren in de leeftijd van 12 tot 20 jaar die op grond van hun capaciteiten niet in staat zijn om een diploma van het vmbo te behalen. Een leerling kan worden toegelaten op grond van een beschikking van een regionale Verwijzingscommissie (RVC). Het praktijkonderwijs heeft als doel leerlingen voor te bereiden op een zo zelfstandig mogelijk functioneren in de samenleving.

Q	
R	
ROC	Regionaal opleidingencentrum
RTTI-methode	RTTI is een middel om vier cognitieve niveaus van leren in kaart te brengen: reproductie, toepassen in een bekende situatie, toepassen in een nieuwe situatie en inzicht (kritische reflectie, verbanden en wetmatigheden aanbrengen). Door de leerdoelen binnen de doorlopende leerlijn met RTTI te verbinden kunnen zowel inhoudelijke doelen als cognitieve ontwikkeling inzichtelijk gemaakt worden.
S	
Scholingsboulevard Enschede	Vmbo/mbo-school, waar drie onderwijsinstellingen hun krachten hebben gebundeld: het Stedelijk Lyceum, Bonhoeffer College en het ROC van Twente, samen met de gemeente Enschede.
SE	Schoolexamen
Sg.	Scholengemeenschap
Solvabiliteit	Verhouding tussen het eigen vermogen en vreemd vermogen op de balans.
T	
Technasium	Onderwijsstroom voor havo en vwo, waarin de bèta-vakken centraal staan en met het examenvak Onderzoeken en Ontwerpen.
Theoretische leerweg	Leerweg binnen het vmbo voor theoretisch ingestelde leerlingen. Bereidt leerlingen voor op mbo-opleidingen op niveau 3 en 4.
Tweede Fase	Synoniem van bovenbouw voor havo en vwo.
TOA-toetsen	TOA is een webbased toetssysteem en leerlingvolgsysteem met meer dan 500 toetsen, goedgekeurd door de Onderwijsinspectie. De toetsen in de TOA zijn ontwikkeld aan de hand van het 'Referentiekader doorlopende leerlijnen taal en rekenen' van de commissie Meijerink, of het Europees Referentiekader, oftewel Common European Framework of Reference (ERK/CEF). TOA bevat toetsen voor Nederlands en rekenen, maar ook voor de moderne vreemde talen Engels, Frans en Duits. TOA is een toetsinstrument waarmee men de voortgang op het gebied van taal en rekenen efficiënt kan monitoren. Het toetsen met de TOA is geen doel op zich, maar een middel om de leerprestaties van leerlingen te vergroten.
Tweetalig onderwijs (tto)	Tweetalig onderwijs houdt in dat bij niet-talenvakken, bijvoorbeeld geschiedenis en biologie, een andere taal dan de moedertaal als instructie- en communicatietaal wordt gebruikt.
U	
Uitstroom	Het geheel van het aantal personen dat op een bepaald tijdstip een bepaalde fase van onderwijs verlaat, al of niet met een diploma.
V	
vavo	Voortgezet algemeen volwassenen onderwijs. Officieel kent de vavo een minimumleeftijdsgrens van 18 jaar, maar in de praktijk maken ook 16- en 17-jarigen (drop-outs) gebruik van scholen voor volwassenenonderwijs om alsnog een vmbo-diploma te behalen.
vm2	Tijdelijke regeling subsidiëring experimentele leergang vmbo-mbo2 2008-2010.
vmbo	Voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs. Is ontstaan uit de samenvoeging van vbo en mavo en sommige vormen van voortgezet speciaal onderwijs. Bestaat uit 4 leerwegen: theoretisch, gemengd, kaderberoepsgericht en basisberoepsgericht.

vmbo intersectoraal	vmbo intersectoraal betreft die beroepsgerichte programma's, waarbij in het niet-doorstroom relevante deel van het programma van de vier leerwegen onderdelen van de sectoren Techniek, Zorg en Welzijn en Economie in samenhang worden aangeboden.
Voortgezet onderwijs	Onderwijs dat volgt op basisonderwijs. Bestaat uit het praktijkonderwijs, vmbo, havo en vwo.
vwo	Vorbereidend wetenschappelijk onderwijs, bestaande uit atheneum en gymnasium.
W	
Weerstandvermogen	Het vermogen om tegenvallers te kunnen opvangen; het eigen vermogen in verhouding tot de totale baten (inclusief rentebaten).
X	
Y	
Z	

