

Jaarverslag 2022
Stichting Carmelcollege

Hengelo, 28 juni 2023

JAARVERSLAG

1. Woord vooraf

In mei 2022 bestond Stichting Carmelcollege 100 jaar. In de loop van het jaar hebben verschillende activiteiten plaatsgevonden om ons jubileum luister bij te zetten: dicht bij de scholen, de leerlingen en de medewerkers. Met [aandacht voor verbinding, in ontmoeting en gesprek én in kunstuitingen](#). We kijken er met veel voldoening op terug, denkend aan een uitspraak van Titus Brandsma: de kleine dingen op grootste wijze doen.

In 2022 konden onze scholen na de coronapandemie hun onderwijs weer geheel inrichten en uitvoeren. Onze leerlingen maakten een volledig jaar door zonder onderbrekingen. Daarmee konden we de coronaperiode afsluiten, maar toch niet helemaal. Want ook in onze scholen hebben leerlingen in achtereenvolgende leerjaren te maken gehad met de naweeën van lockdowns. Daarom hebben onze scholen ook in 2022 veel werk gemaakt van de inzet van mensen en middelen in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs (NPO), waarvan we de voortgang proberen te volgen via een door middel van een besluit vastgesteld Werkkader. Deze inzet is belangrijk, niet alleen om leerachterstand in te lopen, maar vooral ook om accenten te kunnen leggen op mentaal en fysiek welbevinden, via mentoraat en andere vormen van begeleiding en ondersteuning.

De extra toegekende middelen zijn eindig. Juist dat leidt, zoals we in 2021 ook zagen aankomen, tot dilemma's voor de komende jaren. Want het is de vraag in hoeverre er ook 'post-NPO' nog voldoende ruimte gemaakt zal kunnen worden voor het werken aan de complexe problemen die onze leerlingen en medewerkers ervaren in het onderwijs? Investeren in een aantrekkelijke onderwijssector heeft nu eenmaal een langere horizon dan een paar jaar. Daarbij vinden we (nog steeds) dat het onderwijs echt toe is aan fundamentele herziening, zoals eerder beschreven in [De Toekomst van het Onderwijs](#) en de adviezen van de Onderwijsraad.

Vroege selectie van leerlingen laat schadelijke effecten zien, ook in de zin van kansen. Als onderwijs ook in de toekomst van goede kwaliteit wil blijven en we leerlingen - alle leerlingen - kansen wil blijven bieden, dan is politieke moed nodig. Problemen die we allemaal zien worden breed benoemd, maar het gesprek erover is nog omgeven met vermeende belangentegenstellingen en wordt vaak ook vanuit platitudes en gesimplificeerd gevoerd. "Docenten moeten beter lesgeven" en "docenten moeten beter worden opgeleid" worden dan doodoeners. Zoals ook het aanwijzen van 'autonome' lumpsum gefinancierde besturen als veroorzakers van dieperliggende problemen in het onderwijs tot weinig leidt. Zeker nu de Minister aangeeft meer regie te willen voeren, maar zelf blijft aarzelen om beslissingen te nemen die het onderwijsstelsel echt vernieuwen. Om in plaats daarvan te blijven sturen met aanvullende budgetten en regionale tussenconstructies die rechtstreeks onder hem ressorteren. De complexiteit van factoren die spelen in het onderwijs, de mate waarin ze elkaar beïnvloeden, maakt dat problemen die we allemaal zien alleen samen en in samenhang kunnen en moeten worden aangepakt. En dat vraagt naar onze overtuiging een ander, beter op de toekomst toegesneden onderwijssysteem. Voor ons overigens een extra reden om de toekomst van het onderwijs aan onze scholen zelf met ambitie en focus op duurzame ontwikkeling tegemoet te blijven treden.

Via Koers 2025 willen we ons beleid blijven richten op duurzame ontwikkeling. Nog steeds is het onze opdracht om onze leerlingen in onze scholen meer bij te brengen dan kennis alleen. Juist nu zijn persoonsvorming en socialisatie belangrijker dan ooit: de school zien we als oefenplaats voor onze leerlingen om zich op weg naar volwassenheid te ontwikkelen. Juist in de verbinding tussen scholen en tussen mensen in scholen: elk mens, heel de mens en alle mensen. De gesprekken die we op verschillende momenten in het kader van ons jubileum mochten voeren met leerlingen en hun ouders, medewerkers, schoolleiders en de bestuurlijke collegiale contacten om ons heen, hebben ons hierin alleen maar bevestigd.

Hengelo, 28 juni 2023

Karin van Oort MSM, voorzitter College van Bestuur Stichting Carmelcollege

Inhoudsopgave

1.	Woord vooraf	2
2.	Stichting Carmelcollege in het kort	4
3.	Bestuursverslag	8
3.1	Managementsamenvatting	9
3.2	Visie en besturing	24
3.3	Bedrijfsvoering: realisatie 2022 en toekomst	37
3.4	Continuïteitsparagraaf (RJO)	65
3.5	Risicomanagement	70
4.	Jaarrekening 2022	75
1.	Balans	76
2.	Staat van baten en lasten	77
3.	Kasstroomoverzicht	78
4.	Grondslagen voor de jaarrekening	79
5.	Toelichting op de onderscheiden posten van de balans	88
6.	Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen	98
7.	Toelichting op de onderscheiden posten van de staat van baten en lasten	99
8.	Resultaatbestemming	103
9.	Gebeurtenissen na balansdatum	103
10.	Verbonden partijen	103
11.	Wet normering bezoldiging topfunctionarissen (semi-)publieke sector (WNT)	106
12.	Honorarium externe accountant	109
13.	Ondertekening	110
5.	Overige gegevens	111
1.	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	112
2.	Statutaire regeling omtrent de resultaatbestemming	117
3.	Nevenvestigingen	117
6.	Bijlagen bij het jaarverslag	118
1.	Gegevens over de rechtspersoon	119
2.	Specifieke posten OCW	119
3.	Staat van baten en lasten per school	120
4.	Onderwijsresultaten	122
5.	Reflectie van de medezeggenschap	125

2. Stichting Carmelcollege in het kort

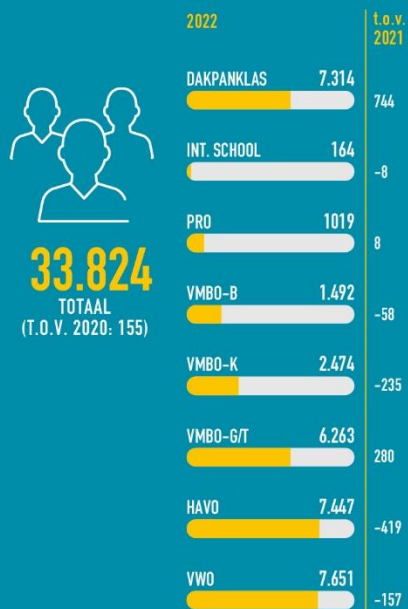


Stichting Carmelcollege, opgericht in 1922, is het bevoegd gezag van 13 scholengemeenschappen in 12 Carmelinstellingen voor voortgezet onderwijs. De uitgangspunten van ons beleid voor de periode tot en met 2025 is samengebracht in '[Koers 2025](#)'.

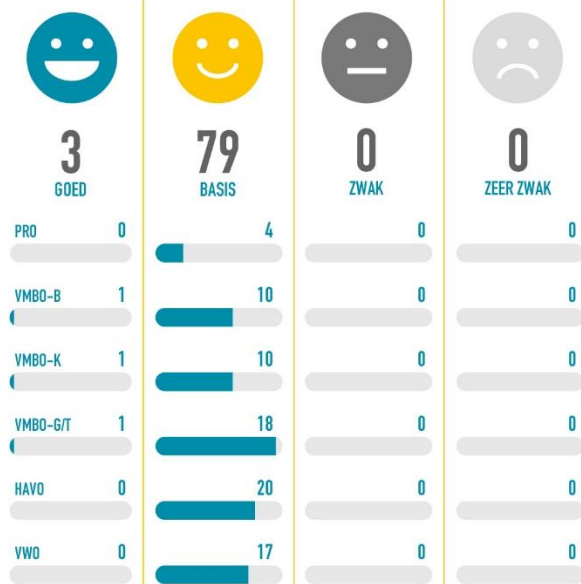
Aantal bekostigde leerlingen per instelling	1-10-2022
Augustinianum	1.280
Bonhoeffer College	4.100
Canisius	1.421
Carmel College Salland	2.411
Carmelcollege Emmen	1.342
Carmelcollege Gouda	2.073
ETTY Hillesum Lyceum	4.859
Het Hooghuis	4.527
Maartenscollege	990
Marianum	1.511
Pius X College	1.186
Twents Carmel College	4.458
Scholengroep Carmel Hengelo	3.605
	33.763

QUICKVIEW 2022 ONDERWIJS

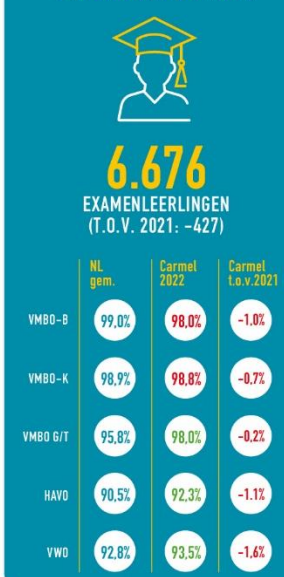
AANTAL LEERLINGEN



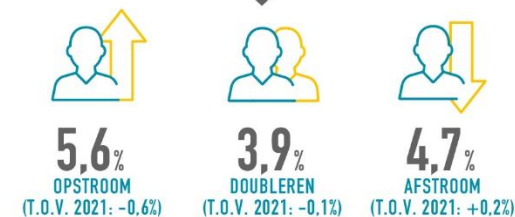
INSPECTIEARRANGEMENTEN



GEMIDDELD SLAGINGSPERCENTAGE



OPSTROOM & DOUBLEREN



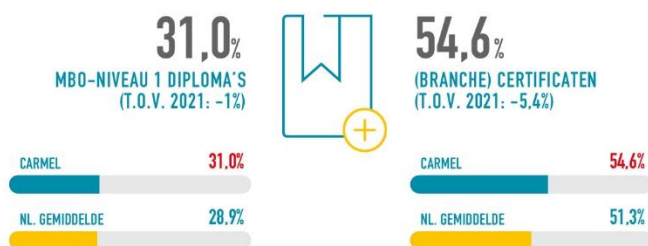
GEMIDDELD CIJFER CENTRAAL EXAMEN



AANTAL LEERLINGEN MET EINDEXAMENVAK(KEN) OP HOGER NIVEAU



BEHALDE DIPLOMA'S/CERTIFICATEN PRO



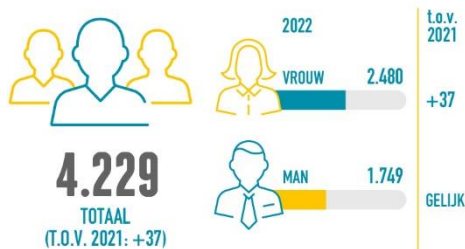
AANTAL LEERLINGEN PER LEERJAAR



ALLE GEMIDDELLEN ZIJN GEWOGEN GEMIDDELLEN.

QUICKVIEW 2022 MEDEWERKERS

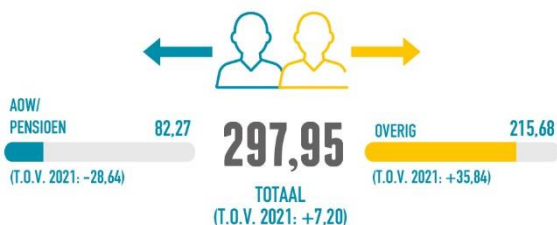
AANTAL MEDEWERKERS



VERHOUDING VAST/TIJDELIJK PERSONEEL



UITSTROOM IN FTE



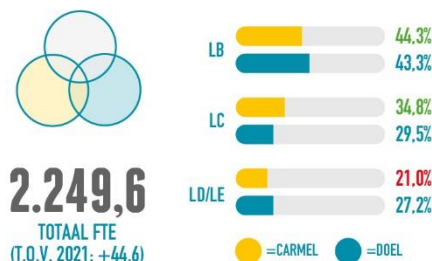
AANTAL MEDEWERKERS PER LEEFTIJDSCATEGORIE



AANTAL MEDEWERKERS PER CATEGORIE



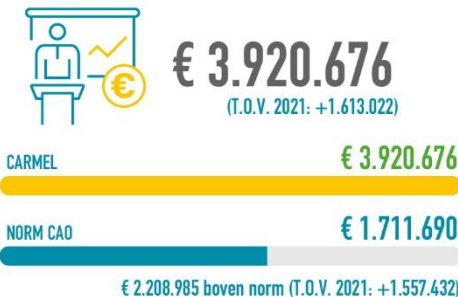
FUNCTIEMIX ONDERWIJZEND PERSONEEL



AANTAL FTE PER 100 LEERLINGEN



UITGAVEN SCHOLING



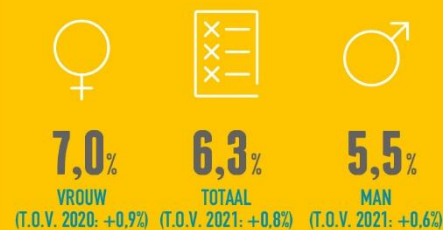
AANDEEL PERSONELE KOSTEN VAN BATEN



GEMIDDELTE OMVANG DIENSTVERBAND



VERZUIMPERCENTAGE



AANTAL FTE PARTICIPATIEWET



QUICKVIEW 2022 BEDRIJFSVOERING

AANTAL ONDERWIJSLOCATIES EN M²



45

ONDERWIJSLOCATIES



418.919

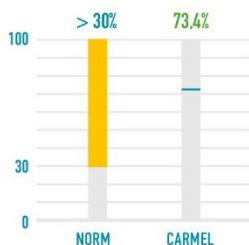
VIERKANTE METERS
(T.O.V. 2021: +6.854)

SOLVABILITEIT 2



73,4%

CARMEL
(T.O.V. 2021: -2,1%)



KAPITALISATIEFACTOR



30,8%

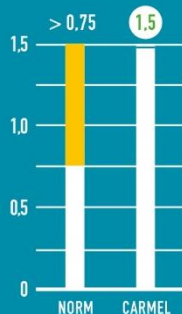
CARMEL
(T.O.V. 2021: +2,7%)

LIQUIDITEIT



1,5

CARMEL



BATEN & LASTEN INCL. FIN. BATEN & LASTEN

€ 384.061.788

TOTALE BATEN



€ -382.573.618

TOTALE LASTEN

EXPLOITATIERESULTAAT



€ 1.488.171

(T.O.V. 2021: € -18.682.140)

HUISVESTINGSRATIO



8,6%

CARMEL



BENODIGD RISICOVERMOGEN



€ 37.839.000

RISICOVERMOGEN

LIQUIDE MIDDELEN

€ 83.466.086

EIGEN VERMOGEN

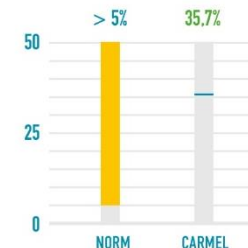
€ 136.967.954

BESCHIKBAAR WEERSTANDSVERMOGEN



35,7%

CARMEL



INVESTERINGEN



€ 13.034.934

GEBOUWEN EN TERREINEN € 8.321.007

INVENTARIS EN APPARATUUR € 4.713.927

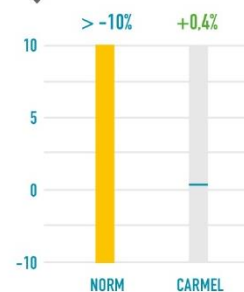
OVERIG € 0

RENTABILITEIT 1-JARIG



0,4%

CARMEL
(T.O.V. 2021: -5,1%)



TOP 3 RISICO'S

- 1 Strategische huisvestingsrisico's en tegenvallers in bouw- en renovatieprojecten
- 2 Onvoldoende kunnen inspelen op afnemende formatie-behoefte na het wegvallen van de additionele gelden in het kader van Covid-19
- 3 Strategische personeelsrisico's bij het onderwijzend personeel (lerarentekort)

3. Bestuursverslag

3.1 Managementsamenvatting

In dit verslag verantwoorden we ons over de manier waarop we onze opdracht om goed onderwijs te verzorgen willen realiseren met de middelen die ons door het Rijk zijn toegekend. Onze scholen rapporteren zelf over hun eigen keuzes over en resultaten van de inrichting van hun onderwijs op locatie en het realiseren van de collectieve beleidsdoelstellingen. In ons verslag zijn ook onze ondersteunende processen belangrijk; deze hebben we juist in 2022 veel aandacht gegeven. Niet zonder reden: we moeten én willen verantwoord omgaan met de middelen die ons zijn toegekend. Tegelijkertijd blijven we processen met elkaar verbinden. Omdat ze ieder voor zich belangrijk zijn en omdat ze van invloed zijn op elkaar.

Leeswijzer

De managementsamenvatting bevat in het kort de belangrijkste punten die we in de overige hoofdstukken van het bestuursverslag verder uitwerken. We beschrijven doelstellingen en geven aan in welke mate ze naar onze waarneming in 2022 zijn gerealiseerd. De samenvatting schetst verder kort onze belangrijkste toekomstplannen, en vertelt over de kansen die wij zien.

Onze visie en missie en onze interne en juridische organisatiestructuur staat in paragraaf [3.2 Visie en besturing](#). Vervolgens vertellen we in paragraaf [3.3 Bedrijfsvoering](#) over onze strategische doelen, daaraan gekoppeld onze beleidsvoornemens voor 2022, de mate waarin deze gerealiseerd zijn en de volgende stap voor de toekomst. Deze paragraaf bevat ook de belangrijkste financiële resultaten van 2022. Daarna volgt de Continuïteitsparagraaf ([3.4](#)), lichten we ons risicomangement toe in [paragraaf 3.5](#), gevolgd door de jaarrekening in [hoofdstuk 4](#), met daarin de verplichte overige gegevens en de bijlagen.

3.1.1 Algemeen

Onze belangrijkste formele kaders liggen besloten in wet- en regelgeving, in onze statuten en in codes voor onze sector, inclusief de “Code Goed Bestuur” ([3.2.3. Naleving branchecode](#)). Ons strategisch beleidsdocument Koers 2025 geeft daarbij richting en verbindt de bestuursorganisatie met de scholen. Koers 2025 beschrijft onze visie op onderwijs, werkgeverschap en bedrijfsvoering en brengt die in verband met externe ontwikkelingen.

In ons beleid stellen we elke mens, heel de mens en alle mensen centraal. In onze visie is brede vorming het fundament van ons onderwijs en zijn ‘persoonsvorming’, ‘kwalificatie’ en ‘socialisatie’ in goede onderlinge samenhang en balans herkenbare onderdelen.

Omdat we ons onderwijs ook voldoende uitdagend voor leerlingen en medewerkers willen laten zijn, blijven we ruimte geven aan mogelijkheden die het onderwijs beter maken, die het vernieuwen en die leiden tot innovatie. De stem van leerlingen zelf wordt daarbij steeds belangrijker, juist ook steeds zoekend naar verbinding. Daarbij blijven we ook de verbinding met de wetenschap en andere partners aangaan; we mogen verwijzen naar ons Programma Versterking Kwaliteit Onderwijs waarmee we in 2022 belangrijke stappen hebben gezet.

3.1.2 Toekomstverwachting

In onze prognoses tot 2032 verwachten we een aanzienlijke leerlingendaling als gevolg van demografische krimp in onze voedingsgebieden: van ruim 35.000 in 2019 naar bijna 29.000 in 2032. Ondersteunende processen zullen met het verloop van leerlingaantallen verantwoord moeten meebewegen. Het programma ‘Samen Slimmer’ (voorheen Toekomstbestendige bedrijfsvoering) beoogt vanuit dit perspectief een kostenreductie binnen de bedrijfsvoering van € 9 miljoen in 2025 (afgezet tegen de inzet van mensen en middelen in 2016). We willen deze reductie realiseren door enerzijds de bedrijfsvoeringsprocessen te optimaliseren en te standaardiseren, wat meer kwaliteit moet opleveren tegen lagere kosten. Samen Slimmer beoogt een professionele en efficiënte samenwerking

door de aanwezige capaciteit binnen Carmel te delen en te bundelen, om daardoor ook kennis en ervaring nog beter te kunnen benutten. Samen Slimmer zal vanaf einde 2023/begin 2024 steeds meer operationele impact kunnen laten zien.

In het onderwijs blijven we naar onderwijsvormen zoeken die aan onze inhoudelijke opvattingen over breed onderwijs kunnen voldoen en die tegelijkertijd de scholen meer weerbaar maken die voortvloeien uit docententekorten en leerlingenkrimp.

Onze Carmelwerkstructuur en het nieuwe programma Versterking Kwaliteit Onderwijs blijven daarbij het voortouw nemen. Het garanderen van basiskwaliteit voor alle leerlingen op alle locaties van Carmel blijft het fundament. Vanuit dat vertrekpunt hebben we, mede ook naar aanleiding van het vierjaarlijkse onderzoek van de Inspectie in 2022 maatregelen genomen die de kwaliteit van het onderwijs in basisvaardigheden en de kwaliteit van beleidsprocessen moeten verbeteren.

Daarnaast gaat de inzet op de Koersthema's vanuit de scholen gestaag verder.

In 2022 hebben we ons strategisch HR-beleid opnieuw gedefinieerd en in een besluit vastgelegd. Aan de hand daarvan willen we blijven werken aan meer structurele oplossingen voor structurele problemen. Het probleem 'docententekort' willen we tegemoet treden in regionale open samenwerking (bijvoorbeeld [VOTA](#)) en met veel creativiteit. We blijven actief samenwerken met collega-besturen (bijvoorbeeld in het [Alma College](#)) vanuit een open houding en een sterk gevoel voor een gedeelde maatschappelijke verantwoordelijkheid voor het beste onderwijs in stad en streek.

Tegelijkertijd blijven we te maken hebben met uitdagingen op het gebied van onze huisvesting (kwaliteit, klimaat, duurzaamheid, kosten per leerling per m²). Structureel meer financiële armslag voor huisvesting van onderwijs blijft noodzakelijk, juist ook met onzekere tijden in het vooruitzicht. Uit landelijk onderzoek blijkt dat de landelijke financiering achterblijft bij de moderne eisen die aan schoolgebouwen worden gesteld.

3.1.3 Resultaten

Hieronder sommen wij in het kort onze meest relevante strategische doelen en behaalde resultaten op. Op onderdelen is een toelichting te vinden in paragraaf [3.3 Bedrijfsvoering](#).

ALGEMEEN

<i>FEED UP – lange termijn</i> <i>Strategisch doel (Koers 2025)</i>	<i>FEED UP – korte termijn</i> <i>Doelstelling 2022</i>	<i>FEEDBACK</i> <i>Realisatie/resultaat 2022</i>	<i>FEED FORWARD</i> <i>Beoogd resultaat 2023-2025</i>	<i>VERANTWOORDING</i> <i>Nadere toelichting</i>
Toekomstbestendig Carmel	Midterm review samenstellen die de opbrengsten halverwege de Koersperiode analyseert.	Gerealiseerd	Resultaten van de analyses bespreken met schoolleiders en gremia, vervolgcacties formuleren/adresseren, ook als input voor nieuw Koersdocument.	3.3.1.1 Koers 2025
Ons onderwijs is van goede kwaliteit.	Prioriteiten voor het verslagjaar formuleren en vastleggen.	Gerealiseerd		3.3.1.2 Carmel Werkagenda
In gesprek gaan met leerlingen en ouders. Verantwoording afleggen aan ouders, waarbij we de wederzijdse verwachtingen helder formuleren.	Vanaf 2022 op elke Carmelschool de standaard landelijke vragenlijst over tevredenheid afnemen.	Gerealiseerd	Toewerken naar een set Carmelspecifieke vragen als toevoeging aan de landelijke standaard vragenlijst	Zie infographic
Onze leerlingen ervaren een veilige leeromgeving waarin men respectvol met elkaar omgaat, op basis van gelijkwaardigheid en waar fouten gemaakt mogen worden, om van te leren.	Inzetten van de landelijke monitor Sociale Veiligheid, Vanaf 2022 op elke Carmelschool de standaard landelijke vragenlijst afnemen.	Gerealiseerd	Blijven voldoen aan geldende wet- en regelgeving.	Zie infographic

ONDERWIJS				
<i>FEED UP – lange termijn</i> <i>Strategisch doel (Koers 2025)</i>	<i>FEED UP – korte termijn</i> <i>Doelstelling 2022</i>	<i>FEEDBACK</i> <i>Realisatie/resultaat 2022</i>	<i>FEED FORWARD</i> <i>Beoogd resultaat 2023-2025</i>	<i>VERANTWOORDING</i> <i>Nadere toelichting</i>
Ons onderwijs is van goede kwaliteit.	Op of boven het landelijk gemiddelde presteren voor eindexamens en slagingspercentages.	Gedeeltelijk gerealiseerd	Doelstelling handhaven	3.3.2.1 Onderwijskwaliteit en -resultaten
	Het aantal dubblanten en afstromers verlagen.	Gedeeltelijk gerealiseerd	Doelstelling handhaven	
Onze onderwijskwaliteit is op orde en voldoet aan de Inspectienormen.	Alle Inspectiearrangementen hebben minimaal het oordeel “voldoende”	Gerealiseerd	Doelstelling handhaven	3.3.2.1 Onderwijskwaliteit en -resultaten Voldoende op de bestuursstandaarden, met herstelopdracht.
	Een positief oordeel ontvangen op het (uitgestelde) bestuurlijk Inspectiebezoek in 2022.	Gedeeltelijk gerealiseerd	Herstelopdracht uitvoeren en bij volgend bezoek volledig positief oordeel ontvangen.	
	Bij alle Inspectiebezoeken een positief oordeel ontvangen.	Niet gerealiseerd	Herstelopdrachten uitvoeren, behorend bij de enige onvoldoende beoordeling (Maartenscollege), leidend tot een voldoende beoordeling bij het volgende bezoek (2023).	
Met behulp van onze leermiddelen maatwerk en differentiatie mogelijk maken.	Aanbesteding leermiddelen (LiFo-model en overige leermiddelen) afronden.	Gerealiseerd	Implementatie m.i.v. schooljaar 2023-2024.	De aanbesteding is samen met een aantal andere schoolbesturen gedaan onder begeleiding van SIVON.

<p>De onderwijspraktijk te verbeteren via co-creatie, door te luisteren naar de omgeving en in samenwerking met andere onderwijspartners en het bedrijfsleven.</p> <p>Op Carmelniveau de krachten bundelen op het gebied van kwaliteitsbeleid en onderwijsinnovatie, om deze op een hoger plan te brengen.</p>	<p>Initiëren Programma Versterking kwaliteit onderwijs.</p> <p>Beleidsinzet op de thema's Basisvaardigheden, Innovatie en Kennis is maar de helft.</p>	<p>Gerealiseerd</p> <p>Gerealiseerd</p>	<p>Beleidsagenda ontwikkelen, ontwikkelen jaarcyclus rondom kwaliteitscultuur en -structuur, netwerk kwaliteitszorg professionaliseren, visieontwikkeling kwaliteitszorg Carmel verder aanscherpen. Mid term review Koers 2025.</p>	<p>3.3.2.2 Programma Versterking Kwaliteit Onderwijs</p>
<p>Actieve focus op het stimuleren of (door)ontwikkelen van een kwaliteitscultuur.</p>	<p>25% van de Carmelscholen doorlopen de kwaliteitscyclus van zelfevaluatie en visitatie.</p> <p>25% van de Carmelscholen voeren collegiale visitaties uit via de methode 'Koerswijzer'.</p>	<p>Gerealiseerd</p> <p>Gerealiseerd</p>	<p>Alle Carmelscholen realiseren dit uiterlijk in 2025, eventueel extern ondersteund.</p> <p>Alle Carmelscholen realiseren dit uiterlijk in 2025, uniforme opzet verder doorontwikkelen.</p>	<p>3.3.2.3 Ontwikkeling kwaliteitscultuur</p>
<p>Het kwaliteitsbeleid omtrent PTA is op orde. We hanteren een Carmelbreed geborgd kwaliteitssysteem voor examinering en toetsing.</p>	<p>Carmelbrede cursussen toetsbekwaamheid voor alle docenten voortzetten en evalueren.</p> <p>Alle Carmelscholen beschikken over een examencommissie en een examensecretaris.</p>	<p>Gerealiseerd</p> <p>Gerealiseerd</p>	<p>Afronden scholing in 2025. Structureel aanbieden scholing aan nieuwe OP-collega's.</p> <p>Ontwikkelen formatieve competentiescan in 2023.</p>	<p>3.3.2.4 Kwaliteitsborging toetsing & examens</p>

Iedere leerling helpen het maximale uit zichzelf te halen, ontwikkelingsgericht op het eigen hoogst haalbare niveau.	Actief participeren in regionale samenwerkingsverbanden voor Passend Onderwijs, volgens wettelijk voorschrift, ondersteund door het bestuursbureau.	Gerealiseerd	Staan beleid, voortzetten. In beleidsontwikkeling anticiperen op toekomstig landelijk beleid, zoals RATO.	3.3.2.5 Samenwerkingen
	Organiseren bijeenkomsten Professionele Leergemeenschappen Passend Onderwijs.	Gerealiseerd	Doelstelling handhaven, nader vormgeven van "Inclusiever onderwijs".	
	Periodiek onderzoek naar stand van ontwikkeling en herijken van inzet in de samenwerkingsverbanden.	Niet gerealiseerd	Periodieke onderzoeken opstarten vanaf 2023.	
De onderwijspraktijk verbeteren via co-creatie, luisteren naar de omgeving en samenwerking. De innovatieve en inhoudelijke ontwikkeling van ons onderwijs stimuleren.	Opbrengsten Field Labs inzetten in onze Carmelscholen.	Gedeeltelijk gerealiseerd	Opvolging geven aan inzichten afhankelijk van geldstromen vanuit NRO.	Pilot met Saxion UT ROC en basisscholen afgerond.
Via onze samenwerkingsovereenkomst met de UT samenwerken en co-creëren met kennispartners in Field Labs. Groei en ontwikkeling zichtbaar te maken en erop reflecteren.	Opzetten van (een) nieuw(e) Field Lab(s).	Niet gerealiseerd	Afhankelijk van NRO-subsidies doelstelling handhaven.	
Een wezenlijke en duurzame versterking van de aansluiting op het vmbo-onderwijs en de arbeidsmarkt bieden, door op regionale schaal een duurzaam, dekkend en kwalitatief hoogstaand techniekaanbod vorm te geven.	Met Carmelscholen blijven deelnemen aan projecten voor verbetering van het techniekonderwijs in de regio's Brabant, Achterhoek, Salland en Twente .	Gerealiseerd	Participatie bestendigen.	
Meer ruimte geven aan eigenaarschap van de leerling en hun docenten.	Voortzetting van de participatie in het project ' havo van de toekomst '.	Gerealiseerd	Participatie bestendigen.	

In krimpregio's samenwerking en fusie realiseren in plaats van concurreren op marktaandeel. Krimp benutten voor onderwijskundige vernieuwing.	Start gezamenlijke vmbo-campus Almelo, Alma College .	Gerealiseerd	Afronding aanbesteding en verbouwing/ingebruikname van het pand.	
Iedere leerling helpen het maximale uit zichzelf te halen, ontwikkelingsgericht op het eigen hoogst haalbare niveau.	Omschreven aanpak uit PVA's realiseren, voldoende aan financiële en onderwijskundige doelstellingen.	Gerealiseerd	Analyse gericht op impact en consequenties die duurzaam in het onderwijs een plek zouden moeten kunnen krijgen.	3.3.2.6 NPO
	Opgeleverde instrumenten verder doorontwikkelen.	Gerealiseerd		
	Inzetten van de NPO-programma's, monitoren impact.	Gerealiseerd		
Iedere leerling helpen het maximale uit zichzelf te halen, ontwikkelingsgericht op het eigen hoogst haalbare niveau.	Elke ISK-leerling laten doorstromen naar passend Nederlands onderwijs.	Gerealiseerd	Doelstelling handhaven	3.3.2.7 Nieuwkomers/ISK
	De ISK-leerlingen vaardigheden, kennis en inzichten op laten doen die onmisbaar zijn om goed te functioneren in een vervolgopleiding en in de Nederlandse maatschappij.	Gerealiseerd	Doelstelling handhaven	
	(voormalig) ISK-leerlingen ondersteunen bij de overgang naar het reguliere onderwijs via de ISK-transfercoach.	Gerealiseerd	Doelstelling handhaven	
	Crisisopvang voor Oekraïense vluchtelingleerlingen organiseren.	Gerealiseerd	Alle Oekraïense leerlingen regulier ISK-onderwijs laten volgen.	

BEDRIJFSVOERING | ALGEMEEN

<i>FEED UP – lange termijn</i> <i>Strategisch doel (Koers 2025)</i>	<i>FEED UP – korte termijn</i> <i>Doelstelling 2022</i>	<i>FEEDBACK</i> <i>Realisatie/resultaat 2022</i>	<i>FEED FORWARD</i> <i>Beoogd resultaat 2023-2025</i>	<i>VERANTWOORDING</i> <i>Nadere toelichting</i>
Bedrijfsprocessen optimaliseren via de beleidslijn Toekomstbestendige bedrijfsvoering.	<p>Benoeming interim-directeur Carmel Bedrijfsvoering Collectief.</p> <p>Instellen van een Collectief Overleg Bedrijfsvoering.</p> <p>Aanstelling van een bestuurssecretaris.</p> <p>Instellen bedrijfsonderdelen Carmel Bedrijfsvoering Collectief, Bestuursstaf en Programma VKO.</p> <p>Besluitvorming over de aanpak van de aansturing en inrichting van de bedrijfsvoering binnen Carmel en de inrichting van diverse processen.</p>	<p>Gerealiseerd</p> <p>Gerealiseerd</p> <p>Gerealiseerd</p> <p>Gerealiseerd</p> <p>Gedeeltelijk gerealiseerd</p>	Eind 2023 definitieve besluitvorming over aansturing en inrichting van de bedrijfsvoering binnen Carmel en de inrichting van diverse processen.	<p>3.3.3.1 Programma Toekomstbestendige Bedrijfsvoering (Samen Slimmer)</p> <p>Route '22: in de periode tot eind 2023 (alvast) nieuwe ervaringen opdoen met een collectieve sturing op de bedrijfsvoering.</p>

<i>BEDRIJFSVOERING / HR</i>				
<i>FEED UP – lange termijn</i>	<i>FEED UP – korte termijn</i>	<i>FEEDBACK</i>	<i>FEED FORWARD</i>	<i>VERANTWOORDING</i>
<i>Strategisch doel (Koers 2025)</i>	<i>Doelstelling 2022</i>	<i>Realisatie/resultaat 2022</i>	<i>Beoogd resultaat 2023-2025</i>	<i>Nadere toelichting</i>
Ontwikkeling & professionalisering: Onze medewerkers leren en ontwikkelen zich steeds vanuit intrinsieke motivatie.	Leren en ontwikkeling op alle niveaus faciliteren en ondersteunen via een aantrekkelijk professionaliseringsaanbod, in samenwerking met relevante partners en aanbieders.	Gerealiseerd	Aanbod evalueren, doorontwikkelen en beter ontsluiten via de Carmel Academie.	3.3.3.2 Personeel/HR
	Vastleggen van de Carmel Professionaliseringslat, als kwaliteitsinstrument dat criteria bevat die de Carmelwaarden borgen en de professionele cultuur versterken.	Gerealiseerd	Nieuwe en bestaande professionaliseringstrajecten altijd samenstellen/doorontwikkelen met inzet van de Professionaliseringslat.	
	Carmel Lab Docentontwikkeling starten om ontwikkeling van docenten te versterken.	Gerealiseerd	Handreikingen ontwikkelen die de gesprekkencyclus ondersteunen. Inductie van startende docenten versterken.	
Arbeidsmarkt & werkgelegenheid: Carmel is aantrekkelijk voor potentiële werknemers en heeft een effectief recruitmentbeleid, ondersteund door een duidelijke employer branding. We organiseren c.q. faciliteren het leren op de werkplek.	Onderzoeken verbeteringen in wervings- & selectieproces.	Gerealiseerd	Verbeteringen doorvoeren in interne processen. Recruitmentstrategie aanscherpen. Bijstellen en doorontwikkelen employer brandingsstrategie.	

Goed personeel binden en aankomende docenten opleiden ism instituten voor lerarenopleidingen.				
<p>Vitaliteit & inzetbaarheid: Het fysieke, emotionele en mentale welzijn en vitaliteit van onze medewerkers versterken, vergroten en stimuleren. Bijdragen aan zingeving en werkplezier, en de inzetbaarheid en wendbaarheid van medewerkers faciliteren. Medewerkers stimuleren om verantwoordelijkheid te nemen voor hun fysieke en mentale gezondheid, zodat hun inzetbaarheid verbetert of op peil blijft.</p>	Consolideren ziekteverzuim tot onder het sectorgemiddelde van 2021.	Niet gerealiseerd	Diverse interventies moeten leiden tot een verzuimpercentage dat weer onder het sectorgemiddelde ligt.	3.3.3.2.2 Vitaliteit & inzetbaarheid
	Carmel Vitaliteitslab starten.	Gerealiseerd	Ontwikkelen van een vitaliteitsagenda, en ontwikkeling van aanbod voor alle Carmelmedewerkers.	
	Alle Carmelscholen ontwikkelen een amplatief vitaliteitsbeleid.	Gedeeltelijk gerealiseerd	Doelstelling handhaven.	
<p>Voldoen aan wet- en regelgeving en een goed werkgever zijn voor onze medewerkers.</p>	Vernieuwen van taakbeleid op alle Carmelscholen (minder gericht op het tellen van uren).	Niet gerealiseerd	Nader onderzoeken welke aanpassingen de Kaderregeling nodig heeft om toch binnen elke school tot een vernieuwd taakbeleid te komen.	<p>3.3.3.2.3 Cao</p> <p>De GMR heeft niet ingestemd met het voorgenomen bestuursbesluit Kaderregeling Taakbeleid.</p> <p>Bestuursbesluit "Carmel als inclusief werkgever" veronderstelt dat scholen ruimte maken in hun begroting hiervoor. Inspiratiesessies gehouden voor leidinggevenden om bewustwording te vergoten.</p>
	Maatregelen in het kader van de banenafpraak' aanscherpen: advies en plan van aanpak door de werkgroep Inclusief Werkgeverschap.	Gerealiseerd	Realisatie van de doelstellingen in het kader van de banenafpraak	
	Besluiten voorbereiden ter vermindering van werkdruk, in lijn met de nieuwe cao.	Gerealiseerd	Inventariseren van keuzes van medewerkers, zodat vacatures gecombineerd kunnen worden en tijdig in de markt gezet kunnen worden.	

BEDRIJFSVOERING HUISVESTING, FACILITAIR & INKOOP				
FEED UP – lange termijn	FEED UP – korte termijn	FEEDBACK	FEED FORWARD	VERANTWOORDING
<i>Strategisch doel (Koers 2025)</i>	<i>Doelstelling 2022</i>	<i>Realisatie/resultaat 2022</i>	<i>Beoogd resultaat 2023-2025</i>	<i>Nadere toelichting</i>
Onze leerlingen en medewerkers een optimale, duurzame, veilige en prettige leer- en werkomgeving bieden die tenminste voldoet aan wet- en regelgeving. Passende en efficiënte huisvesting op de lange termijn realiseren, met binnenschools en buitenschools leren als vertrekpunt. Betere grip op en inzicht in huisvestinglasten.	Strategisch huisvestingsplan per instelling actualiseren, al dan niet n.a.v. verdiepingsonderzoek over leerlingprognoses, kostenonderzoek, instroomfactoren enz.	Gerealiseerd	Huisvestingsopgave formuleren voor de periode 2023-2025. Uitvoeringsplannen van scholen afronden, met financiële impact voor begrotingsjaar 2023, t+3 en t+5.	We houden de ontwikkelingen omtrent het IBO scherp in de gaten en participeren namens Carmel in de Samenwerkingsagenda Onderwijshuisvesting van de sectorraden (PO-Raad en VO-raad) en VNG
	Huisvestingsratio herberekenen op basis van het investeringsplan. Carmelbreed investeringsplan opstellen, inclusief kosten voor het MJOP en het verbeteren van het binnenklimaat per locatie.	Gedeeltelijk gerealiseerd	Bepalen wat tot kernvoorraad gebouwen behoort, vervolgens uitvoeringsplannen opstellen. Daarna MJOP/maatregelen opstarten en uitvoeren.	Thema duurzaamheid en wettelijke vereisten (EML) verwerkt in plannen en begroting, de rest wacht op uitkomst uitvoeringsplannen.
	Vorbereiden en afronden diverse aanbestedingen.	Gerealiseerd	Doelstelling handhaven.	
Kiezen voor duurzame gebouwrichting en -installaties, groene keuzes waar mogelijk, goede voorbeelden integreren in ons onderwijs. Meer duurzame gebouwconcepten ontwikkelen, meer circulair inkopen van producten en diensten.	Duurzame afvalconcepten ontwikkelen met scholen.	Gerealiseerd	<u>Doelstelling</u> handhaven, maar dan minder vrijblijvend. Meer integratie in het onderwijs.	Bonhoeffer College, locatie Van der Waalslaan (Enschede) is een van de eerste Carmellocaties die <u>serieus werk maakt van afvalscheiding</u> binnen de eigen muren, via het interne inzamelingsconcept van Renewi, afvalverwerker van Carmel.

	In alle aanbestedingen bij inkoop van producten, diensten en bouwprojecten klimaatdoelstellingen "Parijs" meenemen (Paris-proof).	Gerealiseerd	Bij elke aanbesteding de klimaatdoelstellingen meenemen naar de kansen en mogelijkheden die de markt op dat moment biedt.	
	Energy Challenge uitrollen op Carmelscholen.	Niet gerealiseerd	Doelstelling handhaven; bewustwording over verantwoord gebruik van producten en diensten.	We blijven actief energiemangement agenderen bij de bedrijfsvoeringsdirecteuren en onderwijsdirecteuren van onze scholen, maar we merken tegelijkertijd ook dat het voor scholen lastig is en blijft om in hun reguliere onderwijsprogramma op te nemen.
	Duurzaamheidsmaatregelen opnemen in onze kwaliteitsdocumenten; de meest recente ontwikkelingen rond circulariteit opnemen.	Gedeeltelijk gerealiseerd	Doelstelling handhaven	De markt is nog sterk in ontwikkeling en kan niet altijd meegaan met onze ambities (m.n. installateurs en aannemers).

BEDRIJFSVOERING ICT				
FEED UP – lange termijn <i>Strategisch doel (Koers 2025)</i>	FEED UP – korte termijn <i>Doelstelling 2022</i>	FEEDBACK <i>Realisatie/resultaat 2022</i>	FEED FORWARD <i>Beoogd resultaat 2022-2025</i>	VERANTWOORDING <i>Nadere toelichting</i>
Carmel biedt een centrale ICT-infrastructuur die een betrouwbare nutsvoorziening is van hoge kwaliteit. We investeren in kennis, techniek en veiligheid en werken toe naar een centrale regieorganisatie. Tijd- en plaatsafhankelijk kunnen werken en leren, met ICT als betrouwbaar en veilig hulpmiddel. Bedrijfsprocessen optimaliseren via de beleidslijn Toekomstbestendige bedrijfsvoering.	Ombouw van de connectiviteitsketen naar de voorgeschreven standaard architectuur.	Gerealiseerd	Overdracht naar beheer. Invoer server microsegmentatie. Migratie facilitaire systemen (o.a. GBS, Alarm, Camera, Salto etc.) Vervangen switches, datacenter en WAN. Uitvoeren jaarlijkse penetratietesten.	
	Ingebruikname nieuwe software voor personeelsadministratie, HR en facturering/inkoop.	Gerealiseerd	Kinderziektes oplossen en processen verder optimaliseren.	
Onze ICT-infrastructuur waarborgt veiligheid en privacybescherming.	Carmelbreed informatiebeveiligingsbeleid en -strategie verder vormgeven, implementeren en erop toezien.	Gedeeltelijk gerealiseerd	Invoering ISO 27001 informatiebeveiliging en aansluiting op landelijk normenkader. Disaster Recovery - uitwerking proces en systeem. Tweefactor autorisatie O365. Inrichten Security Operations Centre.	Discussies aan de hand van beleidsnotities in CvB en RvT: bewustwording en kennisvergroting. Ook expliciteren van verwachtingen. Verschillende soorten veiligheidstesten en scans uitgevoerd, uitkomsten waar nodig meegenomen in beleid en uitvoering.
	Aanscherping van authenticatiebeleid	Gerealiseerd	Implementatie van vastgesteld beleid	

<p>Het waarborgen van ieders (informatie)veiligheid.</p>	<p>PDCA-cyclus inrichten ihkv ons privacybeleid</p> <p>Opstellen jaarplan met acties omtrent AVG, privacy en informatiebeveiliging.</p>	<p>Gerealiseerd</p>	<p>Inbedden in stand beleid, blijvend evalueren en bijstellen. Carmelbrede bewustwordingscampagnes security en AVG.</p>	
	<p>Controle door de privacycoördinatoren op het bewaren en vernietigen van gegevens, het overzicht van verwerkers(overeenkomsten) en de informatieplicht leerlingen.</p>	<p>Gedeeltelijk gerealiseerd</p>	<p>Controles voortzetten en jaarlijks evalueren en aanscherpen indien nodig.</p>	
	<p>Eén uniforme DWLO (SOMtoday) met toepassing van geavanceerde SOM-applicaties en Teams voor Educatie binnen het O365-platform, volgens een projectopdracht vanuit het Beraad Onderwijs.</p>	<p>Gedeeltelijk gerealiseerd</p>	<p>Verder uitwerken in 2022-2023, o.a. projectplan vanuit werkgroep ICT en Onderwijs.</p>	

3.1.4 Risico's

Onze top-3 risico's voor onze stichting is identiek aan vorig jaar:

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

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

3.1.5 Financiële resultaten

Het exploitatieresultaat over 2022 bedroeg € 1.488.000 (2021: € 20.1701.000). In dit positieve resultaat is een onttrekking aan onze bestemmingsreserves opgenomen van per saldo € 889.000. Het overige deel van het resultaat, € 2.379.000 komt ten gunste van de algemene reserve. In de begroting 2022 gingen wij uit van een daling van de algemene reserve van € 1.383.000; het gerealiseerde resultaat is daarom € 3.762.000 beter dan begroot.

In [paragraaf 3.3.10](#) van het bestuursverslag (Financieel beleid, resultaten en investeringen) gaan wij nader in op de financiële uitkomsten 2022 in relatie tot de begroting.

3.2 Visie en besturing

3.2.1 Visie

3.2.1.1 Kernactiviteiten en missie

Carmel verbindt VO-scholen verspreid door heel Nederland. Op 45 schoollocaties verzorgen onze scholen praktijkonderwijs, vmbo, mavo, havo, vwo en gymnasium. Circa 4.200 medewerkers begeleiden ruim 33.500 leerlingen in hun leerproces.

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

3.2.1.2 Kernwaarden en organisatiecultuur

Aan onze missie ontleen wij een aantal kernwaarden:

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

3.2.1.3 Visie op onderwijs

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

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

3.2.1.4 Toegankelijkheid en toelatingsbeleid

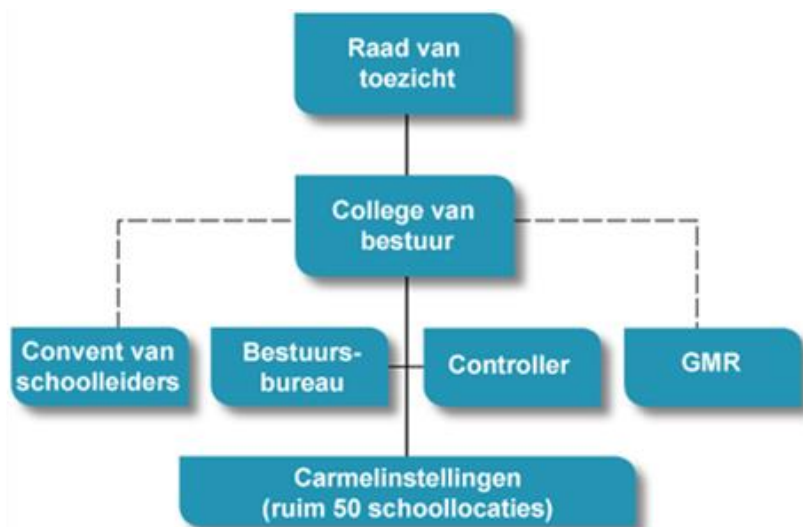
Vanuit onze kernwaarde “elk mens, heel de mensen en alle mensen” kennen wij als bestuursorganisatie geen toegangsbeleid. Iedereen die onze grondslag respecteert is welkom. Als organisatie van scholen voor bijzonder onderwijs zijn onze scholen in theorie niet algemeen toegankelijk, maar in de praktijk zijn alle leerlingen welkom. Het Etty Hillesum Lyceum heeft als algemeen-bijzondere school een expliciete statutaire verwijzing naar de algemene kenmerken van openbaar onderwijs.

3.2.2 Besturing

3.2.2.1 Juridische structuur

Bestuur

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



Toeziethouders

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

Beloningsbeleid College Bestuur en Raad van Toezicht

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

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

3.2.2.2 Interne organisatiestructuur

Besturingsfilosofie

Onze besturingsfilosofie is gebaseerd op beginselen van subsidiariteit, gedeelde verantwoordelijkheid en eigenaarschap. Dat wat op het niveau van onze instellingen gedaan kan worden, moet daar ook verantwoord kunnen plaatsvinden. De eindverantwoordelijkheid ligt bij het College van Bestuur, van daaruit beschikken onze scholen, ieder voor zich, en dus hun leiders over een ruim mandaat. Het Convent van Schoolleiders (CvS) bestaat uit de eindverantwoordelijk schoolleiders en leden van de Centrale Directies. In dit forum ontmoeten de schoolleiders elkaar en werken zij intensief samen. Het CvS adviseert het College van Bestuur gevraagd en ongevraagd over onderwerpen van bovenschools beleid. Vanuit Carmelkaders kunnen scholen aangepast aan hun eigen context verder invulling geven aan het Carmelbeleid. Gemeenschappelijk beleid ontstaat in samenspraak tussen scholen en bestuur, op verschillende wijze en op verschillend niveau van werken, denken en sturen binnen onze Carmelwerkstructuur: ruimte in verbinding.

Afdracht

Van de bekostiging die onze scholen van het Rijk ontvangen dragen zij een percentage af aan het collectief ten behoeve van onze bestuursorganisatie en onze gezamenlijke voorzieningen. Daarmee betalen we de bestuursorganisatie (het College van Bestuur en overige bestuursorganen, de controller) en houden we voor het bestuur en de scholen en voor ons bestuursbureau en een aantal gezamenlijke voorzieningen in stand, waaronder een centrale ICT-infrastructuur. Scholen kunnen indien nodig terugvallen op ondersteuning vanuit de solidariteitsregeling van het Carmelcollectief.

Het bestuursbureau

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

Het bestuursbureau is opgedeeld in drie onderdelen: Bedrijfsvoering, Bestuursstaf en het Programma VKO. De twee laatstgenoemden staan onder directe aansturing van het College van Bestuur. De (interim)directeur Carmel Bedrijfsvoering Collectief staat aan het hoofd van het onderdeel Bedrijfsvoering, onder de verantwoordelijkheid van een managementteam, bestaande uit de (interim)directeur en vier teamleiders. De (interim)directeur ressorteert onder en rapporteert aan het College van Bestuur.

Carmelwerkstructuur

Het Convent van Schoolleiders is inhoudelijk eigenaar van drie beleidsvoorbereidende en adviserende 'beraden': Onderwijs, Werkgeverschap en Bedrijfsvoering. In deze beraden spreken schoolleiders met leden van het College van Bestuur, bijgestaan door adviseurs vanuit het bestuursbureau. Aan de hand van de Carmel Werkagenda adresseren en bespreken zij beleidsontwikkelingen, coördineren activiteiten en stemmen af met verschillende onderdelen van de Carmelwerkstructuur.

Het Convent is inhoudelijk eigenaar van drie beleidsvoorbereidende en adviserende 'beraden': Onderwijs, Werkgeverschap en Bedrijfsvoering. In deze beraden spreken schoolleiders met leden van het College van Bestuur, bijgestaan door adviseurs vanuit het bestuursbureau. Aan de hand van de Carmel Werkagenda adresseren en bespreken zij beleidsontwikkelingen, coördineren activiteiten en stemmen af met verschillende onderdelen van de Carmelwerkstructuur.

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

Naast en gedeeltelijk onder coördinatie vanuit de beraden zijn verschillende samenwerkingsvormen actief: professionele leergemeenschappen, werkgroepen en projecten. Coördinatie en afstemming vindt waar nodig in de beraden plaats, Carmelbrede afstemming gebeurt in de Overlegvergaderingen tussen CvB en CvS. Het bestuursbureau ondersteunt de beraden met inhoudelijk advies en ambtelijk secretariaat.

Managementgesprek

Het CvB bezoekt alle instellingen twee keer per jaar. Samen met de eindverantwoordelijke schoolleiders en het team van locatiedirecteuren/teamleiders bespreken zij de gang van zaken binnen een instelling. Eenzelfde gesprek vindt in de regel plaats met het managementteam van het bestuursbureau. In de gesprekken ligt de nadruk op de verbinding van instellingsbeleid (het schoolplan en de bedrijfsvoering) met Koers 2025. In de voorjaarsronde komen meer inhoudelijke thema's aan de orde,

zoals de aansluiting van de school bij Koers 2025, de kwaliteit van examens, leiderschapsontwikkeling of de kwaliteit van secundaire processen. In de najaarsronde ligt de nadruk op de kengetallen over “harde” onderwijskwaliteit en de bedrijfsvoering. We hebben het dan vooral over het effectief invloed op resultaten te hebben via een vertaling van instellingsbeleid in de meerjarenbegroting. We leggen afspraken die in de gesprekken maken over en weer vast, zodat we er in een volgende reeks van gesprekken ook weer bij kunnen aansluiten.

3.2.2.3 Bestuur, toezichthouders en nevenfuncties

Leden College van Bestuur

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

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

Leden Raad van Toezicht

Naam	Dhr. Mr. H.M.C.M. van Oorschot (1952)
Rol in RvT	Voorzitter RvT Voorzitter Renumeratiecommissie Lid Commissie Identiteit
Benoeming	April 2019, aftredend in 2023 en herbenoembaar
Hoofdfunctie	n.v.t.

* Vergoeding wordt uitgekeerd aan Carmel

Nevenfuncties	Voorzitter bestuur Stichting Peerke Donders Tilburg Voorzitter RvC Rabobank Tilburg e.o. Lid bestuur Stichting Wetenschappelijk Onderwijs en Onderzoek Nederlandse Defensie-academie
----------------------	--

Naam	Mw. Mr. R.H.M. Jansen MPA (1956)
Rol in RvT	Vicevoorzitter Raad van Toezicht Lid Auditcommissie en Lid Renumeratiecommissie
Benoeming	Januari 2015, aftredend op 1 januari 2023 en niet herbenoembaar
Hoofdfunctie	Voorzitter Raad van Bestuur Stichting Slachtofferhulp Nederland en Stichting Perspectief Herstelbemiddeling
Nevenfuncties	Senior rechter bij de Rechtbank Midden-Nederland Lid Raad van Toezicht Zuyderland, Sittard/Geleen Voorzitter Externe Klachtencommissie Partos, Amsterdam Member Advisory Board of the Master Victimology and Criminal Justice at Tilburg University Lid Raad van Advies Expertisecentrum Veiligheid, Avans Hogeschool, 's Hertogenbosch Lid Bestuur Letselschaderaad, Den Haag Member Board of Victim Support Europe, Brussel (per 1-11-2021)

Naam	Dhr. Prof. Dr. C. Bakker (1963)
Rol in RvT	Voorzitter Commissie Identiteit (Kwaliteitszetel die de Orde van Karmelieten toekomt op grond van de statuten)
Benoeming	Oktober 2018, aftredend in 2026 en niet herbenoembaar
Hoofdfunctie	Hoogleraar 'Levensbeschouwelijke vorming' Universiteit Utrecht Lector 'Normatieve Professionalisering' Hogeschool Utrecht
Nevenfuncties	Onderwijsadviseur/begeleider Utrechtse Adviesgroep voor Identiteit, Levensbeschouwing en Onderwijs Lid Bestuur van Het Haagsche Genootschap Lid Advisory Board van het British Journal of Religious Education Lid Redactie Waxmann publishers, Münster/New York Lid van de Wetenschappelijke Raad van Verus, Woerden Lid Bestuur Het Simonshuis, Utrecht

Naam	Prof. Dr. F.L.J.M. Brand-Gruwel (1964)
Rol in RvT	Voorzitter Commissie Kwaliteit Onderwijs en Leraren (Kwaliteitszetel vanuit de GMR) Portefeuillehouder 'Organisatiekunde en Arbeidsverhoudingen'
Benoeming	December 2019, aftredend in 2023 en herbenoembaar
Hoofdfunctie	Lid College van Bestuur Zuyd Hogeschool
Nevenfuncties	Hoogleraar Onderwijswetenschappen Open Universiteit (0-aanstelling) Lid Adviesraad Interuniversitair Centrum voor Onderwijswetenschappen (ICO) Lid Raad van Toezicht Stichting Kempenhaeghe, Heeze Lid Onderwijsadviesgroep RINO Zuid Lid Ledenraad Samenwerkende Universitaire RekenFaciliteiten (SURF)

Naam	Dr. L.J.F. Cornelissen (1977)
Rol in RvT	Lid Commissie Kwaliteit Onderwijs Leraren Portefeuillehouder 'Onderwijs'
Benoeming	Oktober 2019, aftredend in 2023 en herbenoembaar
Hoofdfunctie	Associate professor en programmagroep leider Onderwijswetenschappen, Universiteit van Amsterdam Affiliated Lecturer, Faculty of Education, University of Cambridge Lector Educational Sciences and Innovation, Joint training institute of the Dutch judicial system and the Public Prosecution Service (SSR)
Nevenfuncties	Lid van de Wetenschappelijke Raad, Master Professioneel Meesterschap, Hogeschool van Amsterdam Lid van de wetenschappelijke adviesraad van NSO-CNA Leiderschapsacademie, Diemen Lid Raad van Toezicht Almeerse Scholengroep (ASG)

Naam	Dhr. Drs. F.C. Gronsveld (1961)
Rol in RvT	Lid Auditcommissie
Benoeming	Oktober 2016, aftredend in 2024 en niet herbenoembaar
Hoofdfunctie	Voorzitter College van Bestuur STC-Group
Nevenfunctie	Bestuurslid Stichting Examens in Transport en Logistiek (ESTEL) Bestuurslid Educatief Informatie Centrum Mainport Bestuurslid Nederlandse Vereniging van vakinstellingen Lid algemeen bestuur Stichting Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs en Bedrijfsleven

Naam	Dhr. Prof. Dr. O.C. van Leeuwen RA (1961)
Rol in RvT	Voorzitter Auditcommissie
Benoeming	April 2019, aftredend in 2023 en herbenoembaar
Hoofdfunctie	Partner Improven Hoogleraar Bestuurlijke Informatieverzorging Vrije Universiteit Amsterdam
Nevenfuncties	Extern lid Examencommissie IBE Hogeschool Utrecht Voorzitter RvA The Way Forward Voorzitter van het College van Kerkrentmeesters van de Protestantse Gemeente Maarssen Secretaris/penningmeester van Stichting maandblad voor accountancy en bedrijfseconomie

Naam	Mw. Ing. K. Schrederhof (1957)
Rol in RvT	Lid Auditcommissie
Benoeming	Januari 2023, aftredend in 2027 en herbenoembaar
Hoofdfunctie	Wethouder Wonen, Zorg, Onderwijs en Sport, gemeente Delft
Nevenfuncties	Lid Algemeen Bestuur GGD Haaglanden/Veilig Thuis Bestuurlijk opdrachtgever – Wmo, Delft Support Lid Fysieke pijler G40 Stedennetwerk Voorzitter themagroep woningmarkt G40 Stedennetwerk

3.2.3 Naleving branchecode

3.2.3.1 Code Goed Onderwijsbestuur VO 2019

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

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

Naast de bovengenoemde branchecode gelden de volgende beleidsstukken en reglementen:

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

3.2.3.2 Ontwikkelingen op het gebied van governance

In het verslagjaar waren er geen bijzondere ontwikkelingen te melden.

3.2.4 Omgeving

3.2.4.1 Horizontale verantwoording

Los van de door wet- en regelgeving verplichte ‘verticale verantwoording’ vinden we het belangrijk om steeds in verbinding en dialoog te blijven met die omgeving: ouders, leerlingen, stakeholders en partners.

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

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

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

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

3.2.4.2 Medezeggenschap

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

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

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

Leden van de GMR en van de deelraden op Carmelscholen bieden we bij entree een scholingstraject, in samenwerking met de AOb.

Een reflectie van de medezeggenschap op de realisatie tot nu toe, de betrokkenheid van belanghebbenden en de facilitering van de medezeggenschap is te lezen in [Bijlage 5](#).

3.2.4.3 Afhandeling klachten

(Ex)-leerlingen, ouders/voogden/verzorgers van een minderjarige (ex)-leerlingen, personeelsleden, vrijwilligers die werkzaamheden verrichten voor Carmel, en/of personen die anderszins deel uitmaken van de school, kunnen klachten uiten over gedragingen en beslissingen (of het uitblijven ervan) van het College van Bestuur, de schoolleiding en iedereen die verder in en voor de school werkzaam is. Mocht zich op de school een klacht zoals hiervoor aangeduid voordoen, dan behandelen wij deze op passende wijze. In de regel zullen klachten van eenvoudige aard zijn en binnen de school tussen betrokkenen worden opgelost. Een klager kan zijn klacht altijd gedurende de behandeling van de klacht door de school voorleggen aan de Klachtencommissie. In onze [Klachtenregeling](#) is vastgelegd hoe wij omgaan met klachten. De regeling ligt ter inzage op het schoolsecretariaat. Ook kan via het schoolsecretariaat een exemplaar worden opgevraagd.

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.

In het verslagjaar heeft de Klachtencommissie één binnengekomen klacht behandeld; het betrof een klacht over de handelwijze van een school na een incident tijdens een gymnastiekles. De onafhankelijke commissie heeft na partijen gehoord te hebben de klacht ongegrond verklaard en aldus het CvB geadviseerd. Het CvB heeft het advies overgenomen en met partijen onder aangeven van de argumentatie gecommuniceerd.

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

3.2.4.4 Internationalisering

Internationalisering is geen speerpunt van collectief beleid, anders dan deelname aan studiereizen via daarin gespecialiseerde organisaties of schoolreizen (altijd verbonden met het curriculum/schoolplan) Denk aan stages en uitwisselingsprogramma's of reizen van een andere aard. In ons onderwijs over [basisvaardigheden omtrent Burgerschap en Mens & Maatschappij](#) speelt een blik op de wereld vanuit het perspectief van internationalisering wel een rol. In komende jaren zullen we aan deze aspecten van burgerschapsonderwijs verdere uitwerking geven.

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

3.2.5.1 Uitvoering van taken, wijze van ondersteuning en advisering bestuur

Algemeen

De Raad van Toezicht ziet toe op het besturen door het College van Bestuur van Stichting Carmelcollege en haar instellingen. De specifieke taken van de Raad van Toezicht zijn verwoord in de [statuten en in een reglement voor de Raad](#). In het algemeen richt het toezicht zich op de realisatie van vastgesteld en goedgekeurd strategisch beleid, waarvoor de door het Rijk toegekende middelen rechtmatig en doelmatig moeten worden ingezet. De Raad is werkgever van de leden van het College van Bestuur; haar samenstelling wil tevens borgen dat ze op relevante inhoud het College van Bestuur op goede momenten van inhoudelijke feedback en suggestie kan voorzien.

De Raad oefent haar toezicht uit in nauw contact met de leden van het College van Bestuur. De Raad wordt in een vroegtijdig stadium betrokken bij gedachtenontwikkeling rondom strategische onderwerpen.

De Raad hanteert een vaste vergadercyclus waarin de Raad zelf maar ook in aanwezigheid van het College de algemene gang van zaken binnen de Stichting bespreekt, waardeert en beoordeelt. Een Raadslid voert haar/zijn taak uit zonder last of ruggenspraak, vanuit een onafhankelijke en onpartijdige instelling ten opzichte van alle belangengroepen. De leden van de Raad representeren gezamenlijk de levensbeschouwelijke eenheid in verscheidenheid die in de "Doelstellingen en missie" van de [statuten](#) van Carmel omschreven is. De vergoeding voor de Raad van Toezicht is te vinden in paragraaf 4.11.

Samenstelling

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

Op 1 januari 2023 expireerde de laatste zittingstermijn van mevrouw mr. R. Jansen. Zij is per die datum opgevolgd door mevrouw K. Schrederhof. De werving en selectie verliep aan de hand van een profiel en een procedure, waaraan het College van Bestuur en vertegenwoordigers vanuit het Convent van Schoolleiders en de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad na voorafgaand positief advies actief deelnamen.

De statuten bepalen dat de samenstelling van de Raad minimaal vijf en maximaal negen personen mag zijn. In 2022 bestond de Raad uit zeven personen. De samenstelling van de Raad en commissies gedurende het verslagjaar is te lezen in paragraaf 3.2.2.3.

Benoeming en werving

Een lid van de Raad van Toezicht wordt voor een periode van vier jaar benoemd en kan daarna nog eenmaal voor dezelfde periode worden herbenoemd. De leden van de Raad worden benoemd door de Raad zelf. Ze hanteert daarvoor richtlijnen, die zijn vastgelegd in een beleidsdocument "Taak en profiel van de Raad van Toezicht". Bij wervingsprocedures zijn leden van het College van Bestuur, het bestuur van de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (op grond van artikel 8 WMS) en het Convent van Schoolleiders (op grond van de statuten) actief betrokken. Voorgenomen benoemingen worden voor advies voorgelegd aan het College van bestuur, de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad en het Convent van Schoolleiders.

Commissies

De Raad van Toezicht kent een aantal commissies: de Auditcommissie, de Remuneratiecommissie, de Commissie Kwaliteit Onderwijs & Leraren en de Commissie Identiteit. De Commissies spelen in het toezicht een belangrijke rol; hun bijeenkomsten zijn momenten om op inhoud van beleidsontwikkelingen en resultaten van inspanningen toe te zien, om informatie te verzamelen vanuit de geledingen van de stichting en daarbuiten en om feedback en advies uit te wisselen.

De Auditcommissie richt zich in het bijzonder op de doelmatige en rechtmatige aanwending van de rijksmiddelen, afgezet tegen de doelstellingen uit vastgesteld en goedgekeurd strategisch Carmelbeleid. Dit doen zij onder andere door het bespreken van de meerjarenbegroting en de jaarafrekening vanuit een opbouwend-kritische houding. De Auditcommissie staat in nauw contact met de externe accountant. Deze woont op uitnodiging vergaderingen bij. Niet alleen om zo de controlestrategie te bepalen en te evalueren, maar ook bij het periodiek bespreken van de uitkomsten van controlewerkzaamheden.

De Commissie Identiteit richt zich op het beleid van Carmel, samengevat in het CvB-besluit 'Kennis is maar de helft'. In haar bijeenkomsten worden beleidsinterventies besproken en gevolgd, onder andere in gesprek met schoolleiders, adviseurs van binnen en buiten Carmel en overige belanghebbenden. De Commissie Kwaliteit Onderwijs en Leraren richt zich op de realisatie van strategisch personeelsbeleid, in nauwe samenhang met aspecten van (brede en smalle) kwaliteit van onderwijs. De Commissie Identiteit en Kwaliteit Onderwijs en Leraren wisselen periodiek in gezamenlijke bijeenkomsten inzichten uit.

De Commissies volgen in hun bijeenkomsten de beleidscyclus van Carmel. Ze laten zich informeren door leden van het Convent van Schoolleiders en andere deskundigen van binnen en buiten Carmel. De Commissies rapporteren naar de Raad, rapportages liggen in elke Raadsvergadering ter bespreking voor.

Vergaderingen en andere contactmomenten

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

De Raad van Toezicht en haar commissies worden ambtelijk en secretarieel ondersteund vanuit het bestuursbureau, in het bijzonder door de bestuurssecretaris aan wie de rol 'toegevoegd secretaris' is toebedeeld.

De voorzitter van de Raad overlegt regelmatig met de voorzitter van het College van Bestuur, onder meer ter voorbereiding op elke Raadsvergadering.

De voorzitters van de commissies Kwaliteit Onderwijs & Leraren en Identiteit voeren geregeld agendaoverleg met de leden van het College van Bestuur en de bestuurssecretaris.

De voorzitter van de Auditcommissie heeft geregeld informeel overleg met het aangewezen lid College van Bestuur over de verdere ontwikkeling van de bedrijfsvoering van de Stichting en de Carmelscholen.

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

Indien mogelijk nemen leden van de Raad deel aan andere activiteiten als een Schoolleidingendag en Carmelbrede werkconferenties.

De honorering is hierop afgestemd en valt binnen de kaders van het wettelijk maximum (zie deel 11 van de Jaarrekening).

3.2.5.2 Resultaten van handelen in 2022

Beoordeling functioneren Raad van Toezicht

De Raad bespreekt jaarlijks uitvoerig haar functioneren tijdens een daarvoor bestemde bijeenkomst. Deze vond gedurende het verslagjaar plaats in januari 2022. De opbrengsten zijn uitgewisseld met het College van Bestuur. De conclusie was dat de Raad goed functioneert in goed samenspel met het College en voorzien van adequate ambtelijke-inhoudelijke ondersteuning. Afspraken hadden betrekking op inhoudelijke accenten en vormen van uitwisseling van informatie.

Beoordeling functioneren College van Bestuur

De Raad beoordeelt jaarlijks het functioneren van het College. De bevindingen uit feedback en in nader gesprek waren in het verslagjaar over en weer positief. De GMR heeft schriftelijke feedback aangeleverd volgens de 360 graden-methode. De Raad heeft, onder medeneming van de relevante adviezen en oordelen van de accountant en overige rapportage, vastgesteld dat het door het College gevoerde beleid in overeenstemming is met strategisch Carmelbeleid en met wettelijke bepalingen.

Werkbezoeken en contactmomenten

De Raad heeft een online werkbezoek gebracht aan Twents Carmel College en een werkbezoek op locatie bij Carmel College Salland.

Er is in het verslagjaar vanwege praktische agendaproblemen geen separaat overleg geweest tussen de vicevoorzitter en de voorzitter RvT en het dagelijks bestuur van de GMR. Wel hebben de voorzitters van de Auditcommissie en de Commissie Identiteit hebben een GMR-vergadering bijgewoond. Daarnaast is het dagelijks bestuur van de GMR actief betrokken bij het werven van een Raadslid.

Optreden als werkgever van het uitvoerend bestuur

In het verslagjaar heeft er geen wijziging plaatsgevonden in de samenstelling van het College van Bestuur. De bezoldiging van het College is aangepast in overeenstemming met de Cao Bestuurders Funderend Onderwijs.

De klassenindeling in het kader van de Wet Normering Topinkomens is door de Raad van Toezicht voor 2022, even als in voorgaande jaren vastgesteld op klasse G; het daarbij behorende bezoldigingsmaximum voor 2022 voor het College van Bestuur bedraagt € 216.000.

Er is geen sprake geweest van vermenging van een bestuursfunctie van het College van Bestuur met een toezichthoudende functie bij een andere onderwijssector.

Code goed bestuur

Het College handelt in overeenstemming met de regels en richtlijnen zoals opgenomen in de door de VO-raad opgestelde "Code Goed Onderwijsbestuur VO 2019". Er hebben zich geen situaties met (potentieel) tegenstrijdig belang voorgedaan.

Leden van de Raad van Toezicht hebben geen bestuurlijke functie bij andere VO-instellingen.

Werkbezoeken en contactmomenten

De Raad heeft een online werkbezoek gebracht aan Twents Carmel College en een werkbezoek op locatie bij Carmel College Salland.

Er is in het verslagjaar vanwege praktische agendaproblemen geen overleg geweest tussen de vicevoorzitter en de voorzitter RvT en het dagelijks bestuur van de GMR. Wel hebben de voorzitters van de Auditcommissie en de Commissie Identiteit hebben een GMR-vergadering bijgewoond.

Proces rondom jaarlijkse accountantscontrole

In 2022 heeft Europese aanbesteding van de accountancydiensten plaatsgevonden; dit heeft geresulteerd in het aanstellen van een nieuwe accountant met ingang van het controlejaar 2022. De nieuwe accountant zal, zoals we dat ook bij de vorige accountant gewend waren, nauw contact onderhouden met de Raad van Toezicht, door onder andere het jaarlijkse controleplan vooraf af te stemmen, zowel na afloop van de tussentijdse als de jaareindecontrole schriftelijk te rapporteren en aanwezig te zijn bij alle vergaderingen van de Auditcommissie en bij de beide Raad van Toezicht vergaderingen waarin de meerjarenbegroting respectievelijk het jaarverslag zal worden behandeld.

Belangrijkste vraagstukken

In het verslagjaar was ruimte voor verdiepend thematisch gesprek. De vergaderagenda en de inhoudelijke bespreking van thema's zijn steeds voorbereid door de bestuurssecretaris en het bestuursbureau, in voorafgaande samenspraak met de voorzitters van de Commissies en het College van Bestuur.

Naast de bespreking van diverse trimesterrapportages, periodieke rapportages College van Bestuur zijn in het verslagjaar in de Raad en haar Commissies onder meer de volgende onderwerpen meer specifiek aan de orde geweest:

Raad van Toezicht

- Functioneren RvT en CvB
- WNT en klassenindeling
- Strategische huisvestingsplanning
- Benoeming externe accountant na aanbestedingsprocedure
- Goedkeuring begroting, jaarrekening, bestuursverslag en strategisch meerjarenplan
- Werving, selectie en benoeming van een lid van de Raad van Toezicht

Auditcommissie

- Jaarverslag, Kaderbrief en Meerjarenbegroting
- Toekomstbestendige Bedrijfsvoering/Samen Slimmer
- Accountancy-dienstverlening
- Carmel en Cybersecurity
- Strategische huisvestingsplanning
- ICT en ICT-Security

Kwaliteit Onderwijs & Leraren

- Nationaal Programma Onderwijs

- Opzet Midterm Review Koers 2025
- Programma Versterking Kwaliteit Onderwijs
- Examenresultaten/in- door- en uitstroom
- Strategisch HR
- Vierjaarlijks Onderzoek Inspectie.

Commissie Identiteit

- Kennis is maar de helft
- Burgerschap
- Nationaal Programma Onderwijs
- Monitoring onderwijskwaliteit
- Carmel en Samenwerkingsverbanden.

Renumeratiecommissie

- Procedure en benoeming nieuw lid Raad van Toezicht.

De Raad besteedt in haar vergaderingen, maar ook in de bijeenkomsten van haar Commissies, expliciete aandacht aan de wijze waarop het College van Bestuur, in haar beleidsvoorbereiding en beleidsvoering, voldoet aan wettelijk voorschrift. In de Raadsvergaderingen zelf is er substantiële ruimte voor thematische bespreking van belangrijke onderwerpen, de Commissies zijn op onderscheiden onderwerpen voorportaal, tevens ook fora waar de Raad informatie ophaalt van ook andere informanten (binnen en buiten Carmel) dan de leden van het College van Bestuur.

In de Raadsvergaderingen zelf liggen uitvoerige bestuurlijke rapportages voor, die consequent met de leden van het College van Bestuur ter vergadering worden doorgenomen.

De toets op wettelijk voorschrift en rechtmatige en doelmatige besteding van middelen staat niet op zichzelf, maar houdt nauw verband met strategisch Carmelbeleid, vastgelegd in het strategische beleidskader Koers 2025. Vanuit dit samenhangend perspectief betreft de Raad het oordeel van de extern accountant, maar ook bijvoorbeeld inspectieoordelen, expliciet bij haar overwegingen en de conclusies die de Raad daaruit met het College van Bestuur destilleert. Deze worden in actietermen via een Controlplan of anderszins aan de hand van CvB-besluiten vastgelegd. Het geheel van overwegingen, afspraken en resultaten wordt onderdeel van de Meerjarenbegroting; de verantwoording daarover vindt in het Jaarverslag plaats.

In 2022 heeft de Raad onder andere specifieke aandacht besteed aan AVG en cybersecurity, aan samenwerkingsverbanden in het voortgezet onderwijs (onder andere rond passend onderwijs en arbeidsmarktproblematiek), aan NPO (onderliggende leerlingenproblematiek, besteding NPO-middelen, CvB-beleid ten aanzien van bestuurlijke control), aan de kwaliteit van beleidsvoering op gebied van onderwijs in basisvaardigheden, aan kansengelijkheid en aan ouderbetrokkenheid.'

Hengelo, 28 juni 2023

De Raad van Toezicht

mr. H.M.C.M. van Oorschot (voorzitter)
prof. Dr. F.L.J.M. Brand-Gruwel (vicevoorzitter)
prof. Dr. C. Bakker
dr. L.J.F. Cornelissen
drs. F. Gronsveld
prof. Dr. O. van Leeuwen
ing. K. Schrederhof

3.3 Bedrijfsvoering: realisatie 2022 en toekomst

3.3.1 Algemeen

3.3.1.1 Koers 2025

In 2020 hebben we onze beleidskoers voor de periode 2020-2025 geformuleerd. Een vereenvoudigde samenvatting ([publieksversie](#)) en een [complete versie](#) van Koers 2025 zijn online gepubliceerd. Eind 2022 heeft een midterm review plaatsgevonden. In een volgende stap bespreekt het CvB de resultaten van de analyses met schoolleiders en gremia en formuleert/adresseert vervolgacties. Uitkomsten van de midterm review vormen eveneens input voor een aanscherping van het Koersdocument, op te leveren in 2023-2024.

3.3.1.2 Carmel Werkagenda 2022

Onze prioriteiten voor het verslagjaar hebben we vastgelegd in de Carmel Werkagenda 2022. Uiteraard houden deze rechtstreeks verband met de strategische doelen uit onze Koers 2025.



3.3.2 Onderwijs

3.3.2.1 Onderwijskwaliteit en -resultaten

Carmel moet voldoen aan de criteria die de Inspectie van het Onderwijs hanteert. De ambitie uit Koers2025 is om op of boven het landelijk gemiddelde te presteren voor eindexamens en slagingspercentages, en het aantal doublanten en afstromers te verlagen.

Onze beleidsvoornemens voor 2022 waren: voldoen aan de criteria die de Inspectie van het Onderwijs hanteert, op of boven het landelijk gemiddelde te presteren voor de eindexamens en slagingspercentages, en het aantal doublanten en afstromers te verlagen. Hierin zijn we gedeeltelijk geslaagd:

- Volgens de kaders van de inspectie is onze kwaliteit op orde: van de in totaal 82 inspectiearrangementen was het oordeel over ons onderwijs 'goed' (driemaal) tot 'basis' (79 keer, is hetzelfde als 'voldoende').
- Het gemiddelde cijfer van het eindexamen is ongeveer gelijk aan het landelijk gemiddelde.
- Vanwege corona konden leerlingen gespreid examen doen, was er een extra herkansingsmogelijkheid en was de 'duimregeling' van toepassing.
- Het slagingspercentage lag in 2022 lager dan in 2021, maar hoger dan de Carmel-gemiddelden voor 2019-2020. De Carmel-scholen hebben voor vmbo-g/t, havo en vwo een slagingspercentage dat hoger is dan landelijk. Uiteraard hadden de aanpassingen van de slagingskaders (vanwege de nawerkingen van COVID-19) invloed op deze scores.
- In vergelijking met vorig jaar zijn de percentages voor doubleren en afstroom ongeveer gelijk. Het percentage voor opstroom is wat lager dan in 2021. De percentages doublanten en afstroom liggen, net als in 2021, meer op het niveau van 2019 en daarvoor. Het percentage opstroomers is licht afgenomen en is bijna gelijk aan het percentage in 2020.

Overige beleidsdoelen voor 2022 waren om de opgelopen achterstanden vanwege corona zoveel mogelijk te repareren. Al onze leerlingen kregen reparatieprogramma's op vakinhoud, maar ook op het gebied van persoonsvorming en socialisatie. Dit is gedeeltelijk gerealiseerd met inzet van de NPO-gelden. Doordat bij een aantal leerlingen een complex samenspel van achterstanden speelde is het niet in iedere situatie mogelijk om alle achterstanden op te lossen. Er is duidelijk een toename van de vraag om psychologische zorg vanuit Jeugdzorg. Daar de wachtlijsten lang zijn is hier nog het een en ander op te bereiken. Via een Carmelbrede werkgroep wordt het effect van de interventies gemonitord en verduurzaamd. Dit doet de werkgroep aan de hand van een Carmelbreed werkkader en model, in samenwerking met de partners van Universiteit Twente.

In 2021-2022 is het onderzoek naar hoe onze examenleerlingen de aansluiting naar het vervolgonderwijs ervaren hebben, herhaald. Een volgende stap is het verder inrichten van alumnibeleid en het oppakken van de actiepunten ter ondersteuning van de nieuwe lichtenexamenkandidaten.

Een meer uitgebreide verantwoording is te vinden in [Bijlage 4](#) van dit jaarverslag.

Meer over de versterking van de kwaliteit van ons onderwijs is te lezen in [paragraaf 3.3.2.2 Programma Versterking Kwaliteit Onderwijs](#)

Inspectiebezoeken

Een ander doel was om een positief oordeel te ontvangen op het bestuurlijk Inspectiebezoek in 2022. Deze vond plaats tussen augustus en oktober 2022. Na een startgesprek bezocht de inspectie vijf locaties van Stichting Carmelcollege, waarvan drie voor verificatieonderzoek (Ettly Hillesum Lyceum – ISK, Marianum – havo en vwo, Bonhoeffer College locatie Weth. Beverstraat – vmbo-b en -k) en twee voor risico-onderzoek (Maartenscollege – havo en Carmelcollege Emmen – havo). Daarnaast voerde de Inspectie gesprekken met docenten, schoolleiders, GMR, VKO en Raad van Toezicht. Het rapport van het onderzoek is ontvangen.

De Inspectie beoordeelt de drie standaarden uit het kwaliteitsgebied 'Besturing, kwaliteitszorg en ambitie' als voldoende. Carmel ontving herstell opdrachten als het ging om concrete doelen voor de ontwikkeling van leerlingen en de evaluatie daarvan.

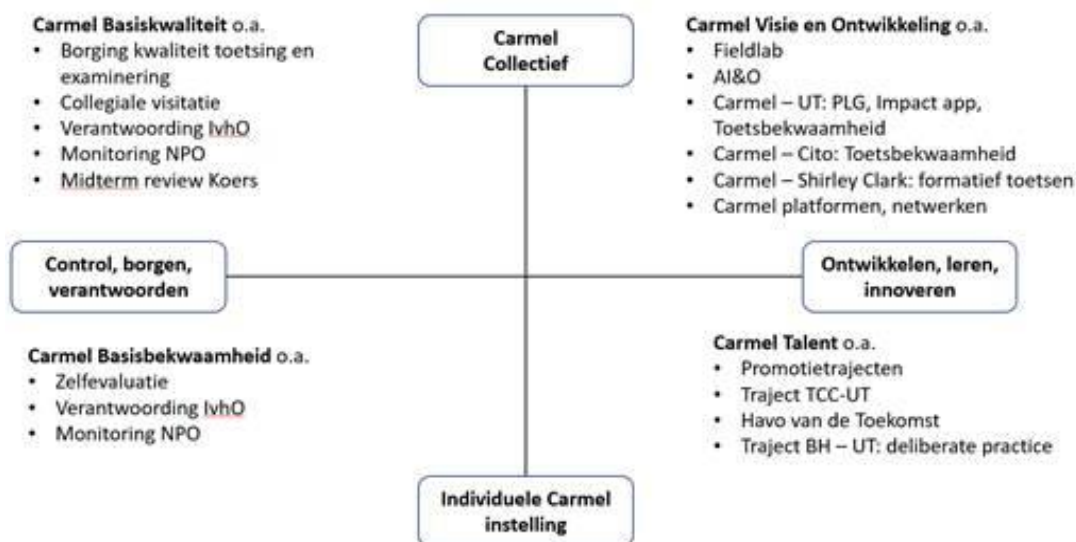
Daarnaast moet Carmel het stelsel van kwaliteitszorg uitbreiden met doelen, activiteiten en evaluaties voor de ontwikkeling van basisvaardigheden en andere benodigde kennis en vaardigheden voor een doorlopende onderwijsloopbaan. De kwaliteit van het onderwijs op het Maartenscollege, afdeling havo, is als onvoldoende beoordeeld. Hiervoor kreeg de school een herstell opdracht. Voor dit onderzoek is een apart rapport opgesteld.

Na ontvangst van het rapport is een start gemaakt met een Plan van Aanpak Basisvaardigheden. Nadere uitwerking en implementatie hiervan staat gepland voor 2023 en verder. Bij het Plan van Aanpak gebruiken we de ervaringen van drie Carmellocaties die de (eerste) subsidie basisvaardigheden ontvingen.

3.3.2.2 Programma Versterking Kwaliteit Onderwijs

Ons doel is om de onderwijspraktijk te verbeteren via co-creatie, door te luisteren naar de omgeving en in samenwerking met andere onderwijspartners en het bedrijfsleven. Om op Carmelniveau de krachten op het gebied van kwaliteitsbeleid en onderwijsinnovatie te bundelen en op een hoger plan te brengen, heeft het CvB in september 2021 een collectief Programma Versterking Kwaliteit Onderwijs ingesteld. Het doel van het programma is door verbinding van de medewerkers op de verschillende locaties op het gebied van kwaliteitsbeleid, evenals het verankeren aan het bestuursniveau, de kwaliteitsontwikkeling vanuit het bestuursperspectief beter te kunnen aansturen. Ook van elkaar los staande ontwikkelingen op het gebied van onderwijsinnovatie worden aan elkaar verbonden en de kennis meer toegankelijk gemaakt. Ook de monitoring van de kwalitatieve effecten van het NPO zijn in dit programma opgenomen. Hiervoor wordt [werken we samen](#) met de Universiteit Twente.

Het Programma wordt gecoördineerd door een programmateam, met de



programmamanager/kwartiermaker als penvoerder. Eén van de twee Carmel-promovendi is benoemd tot programmamanager. Aanvullend is de opdracht om in- en extern op te treden als kennismakelaar, om actuele inzichten vanuit toegepast (wetenschappelijk) onderzoek én initiatief in dat verband op te halen en voor Carmelscholen beschikbaar te maken ten dienste van de ontwikkeling van hun onderwijspraktijk. Het Programma bevordert en ondersteunt een cyclisch-onderzoeksmatige en lerende aanpak en draagt aldus bij aan de leergemeenschap Carmel. Het kenmerkende van het Programma is dat het vooral gaat om het stroomlijnen van en makelen tussen kennis op gebied van onderwijsontwikkeling en -innovatie, waarbij ook samenwerking met partners buiten Carmel een grote rol speelt.

De beleidsvoornemens voor het jaar 2022 zijn gerealiseerd: [het programma is opgestart](#), de programmamanager is benoemd, en er was beleidsinzet op de thema's Innovatie en Kennis is maar de helft en Basisvaardigheden. Basisvaardigheden aansluitend bij de Carmeltraditie in brede zin, dus niet alleen gericht op taal, rekenen maar ook nadrukkelijk in het licht van burgerschap. Hiervoor gebruiken onze Carmelscholen o.a. kerndoelen die verbonden zijn met burgerschap, met name uit het leergebied Mens en Maatschappij (M&M) en het leergebied Nederlands (NL)¹.

De volgende stappen richten zich op het ontwikkelen van een beleidsagenda, het ontwikkelen van een jaarcyclus rondom kwaliteitscultuur en -structuur, professionalisering van en via het netwerk kwaliteitszorg en visieontwikkeling op het gebied van collectieve kwaliteitszorg Carmel. Verder wordt voorjaar 2023 door de Universiteit Twente een Midterm Review Koers 2025 opgeleverd. In december 2022 is een CvB-besluit en een daaraan gekoppeld Plan van Aanpak voor verbetering van de kwaliteit van het onderwijs in basisvaardigheden opgesteld. Dat besluit en het Plan worden in voorjaar 2023 in definitieve besluiten vastgelegd, waarna implementatie met krachtige inhoudelijke ondersteuning vanuit het Programma Versterking Kwaliteit Onderwijs en het Netwerk Kwaliteit plaatsvindt. Een eerste ijkmoment voor een schouw op voortgang ligt in november 2023.

3.3.2.3 Ontwikkeling kwaliteitscultuur

Ons doel is een actieve focus op het stimuleren en verder ontwikkelen van onze kwaliteitscultuur, binnen instellingen en vanuit het collectief ten behoeve van de instellingen. Hierbij gelden de uitgangspunten uit Koers 2025: "Elke Carmelmedewerker heeft en neemt professionele ruimte en legt verantwoording af over de resultaten van zijn werk, zijn bijdrage aan de realisatie van de organisatiedoelen en over zijn eigen leerproces. Leren, feedback, eigenaarschap en verantwoording (afleggen) zijn vanzelfsprekend."

Ons beleidsdoel voor 2022 was dat Carmelscholen een zelfevaluatie zouden hebben uitgevoerd, die o.a. dienen als input voor interne en externe verantwoording. De voor 2022 ingeplande scholen hebben dit gerealiseerd. Een ander beleidsdoel was dat Carmelscholen collegiale visitaties zouden uitvoeren, via de methode 'Koerswijzer': feed up, feedback en feed forward. Ook dit is gerealiseerd. Voor beide beleidsdoelen is afgesproken dat alle Carmelscholen dit uiterlijk in 2025 hebben afgerond. Nadere ontwikkeling van een Carmel kwaliteitscultuur wordt opgepakt in het Programma VKO.

3.3.2.4 Kwaliteitsborging examens en toetsing

Examen- en toetsbeleid en daaraan verbonden beleidsdocumenten (zoals PTA) moet naar wettelijk voorschrijft op orde zijn. Vanzelfsprekend is dit daarnaast ook een Carmeldoelstelling. Voor de realisatie daarvan hebben we in 2021-2022 via beleidsbesluiten de voorbereidingen getroffen om uiteindelijk te komen tot een Carmelbreed gedragen en geborgd kwaliteitssysteem voor examinering en toetsing (inclusief richtlijnen voor toetsbeleid).

In 2022 is onze visie op leren en toetsen in dat kader vastgesteld. Een Carmelbrede werkgroep Borging Kwaliteit Examens en Toetsing heeft de opdracht gekregen om voor het CvB, het Convent van Schoolleiders, het netwerk Kwaliteit en de PLG Examensecretarissen te zorgen voor coördinatie en borging van een scala aan beleidsinterventies. Professionaliseren van docenten en examensecretarissen, zoals ook het inrichten van professionele netwerken en overige vormen van inhoudelijke ondersteuning, nemen daarin een voorname plaats in.

¹ Bijvoorbeeld: "De leerling leert actuele spanningen en conflicten in de wereld te plaatsen tegen hun achtergrond, en leert daarbij de doorwerking ervan op individuen en samenleving (nationaal, Europees en internationaal), de grote onderlinge afhankelijkheid in de wereld, het belang van mensenrechten en de betekenis van internationale samenwerking te zien."

Toetsing en Examinering

We hebben in 2022 veel aandacht besteed aan het realiseren van structurele periodieke bestuurlijke en operationele afstemming over toetsing en examinering, onder andere door eerste pilots op het gebied van professionaliseren in te zetten. De ervaringen daarmee zijn input voor het vervolg in komende jaren, waarin docenten zelf aan de hand van competentietoetsen bepalen welke training(en) ze moeten volgen. In de managementgesprekken tussen CvB en instellingen zijn de toetsvisie, het toetsbeleid en de maatregelen rondom kwaliteitsborging periodiek-structureel onderwerp van gesprek. Hiermee is dit staand beleid geworden. Een volgende stap is om in ons onderwijs de balans tussen meer formatief handelen en summatieve toetsing te blijven handelen en daarop via evaluatie en onderzoek ook te sturen.

We willen de breed ingezette scholingsronde voor het eind van Koers 2025 hebben afgerond. Een volgende stap is om instromende collega's periodiek/structureel dezelfde scholing aan te bieden.

Trajecten Toetsdeskundigheid

Ons beleidsdoel was om Carmelbrede cursussen toetsbekwaamheid voor alle docenten te starten en te evalueren, om zo de kennis en vaardigheden van docenten rond toetsen te ontwikkelen. Dit is gedeeltelijk gerealiseerd. Sinds de afronding van de aanbesteding voor het traject 'Deskundige toetsbekwaamheid' van Cito zijn in 2022 in drie periodes 26 groepen van elk zo'n 15 deelnemers getraind en gecertificeerd (totaal 392 deelnemers waarvan 314 een certificaat hebben gehaald). Na elke ronde vindt evaluatie en bijstelling van het traject plaats.

De eerste tranche van het traject 'Expert toetsbekwaamheid', dat in samenwerking met de UT en RCEC is opgezet, is in 2022 door 24 deelnemers afgerond. Op basis van de ervaringen met de eerste tranche is een tweede tranche van het expert-traject in ontwikkeling. Dit start in het voorjaar van 2023. Voor de oud-deelnemers en andere toetsexperts zal in 2023 een Platform Toetsexperts worden opgericht. Een volgende stap is dat docenten zelf kunnen bepalen aan welk traject ze deelnemen: het traject deskundige toetsbekwaamheid of het traject expert toetsbekwaamheid. Hiervoor is de formatieve competentiescan ontwikkeld. Een eerste validatieronde is geweest.

De Carmelbrede werkgroep Borging Kwaliteit Examens en Toetsing heeft onderdelen van Koers2025 vertaald naar een Bestuursbesluit en een Adviesrapport Borging Kwaliteit Examens. Dit besluit en advies zijn in de zomer van 2020 geaccordeerd. Scholen zijn inmiddels bezig met de implementatie van de acties uit het advies en besluit.

In deze implementatiefase heeft de werkgroep van het CvB de opdracht gekregen om de verschillende instellingen te ondersteunen bij de implementatie van het bestuursbesluit en tevens de voortgang hiervan te monitoren. De werkgroep werkt daarbij volgens de kwaliteitscyclus, waarbij het accent op het stimuleren en ondersteunen ligt. De rol van de werkgroep is ontwikkelend en stimulerend of gericht op checks en verantwoording. Dit gaat vooral via het Platform examensecretarissen. Daarnaast worden het CvB, het Convent van Schoolleiders en het netwerk Kwaliteit geïnformeerd en bevraagd.

3.3.2.5 Samenwerkingen

Passend Onderwijs

Ons algemene doel is uiteindelijk om iedere leerling te helpen het maximale uit zichzelf te halen, ontwikkelingsgericht op het eigen hoogst haalbare niveau. Dat geldt natuurlijk ook voor de leerlingen in het zgn. Passend Onderwijs. Met alle Carmelscholen participeren we actief in tien [regionale samenwerkingsverbanden](#) voor Passend Onderwijs, conform wettelijk voorschrift. Deze Samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs zijn zelfstandige rechtspersonen, waarvan het bestuur volledig bevoegd is voor wet en statuten. Carmel heeft zo te maken met tien besturen waarvan de samenstelling sterk regionaal bepaald is, en de inbreng van Carmel qua leerlingaantallen verschilt. De Samenwerkingsverbanden opereren onder wisselende omstandigheden, kennen elk ook een eigen

lokaal bepaalde ontstaansgeschiedenis en maken van daaruit eigen keuzes. Deze hebben veelal betrekking op de inzet van middelen en de indicatie van leerlingen met begeleidingsbehoefte.

Eind november 2022 is de motie Westerveld door een grote meerderheid van de Tweede Kamer aangenomen. In deze motie staat dat 58% van het eigen vermogen van de Nederlandse samenwerkingsverbanden bestaat uit bovenmatige reserves. In totaal €122 miljoen bovenmatig per 31 december 2021, zijnde 5,2% van de totale baten van de samenwerkingsverbanden over 2021. De minister heeft aangegeven de motie uit te voeren door vermogen af te gaan romen.

Er is onder samenwerkingsverbanden begrijpelijke onrust ontstaan over de consequenties van deze motie. Een aantal samenwerkingsverbanden heeft een meerjarig plan om reserves in te zetten na analyse van beleidsdoelen. Daarvoor hebben ze ruimte nodig. Het op korte termijn afromen van vermogens verhoudt zich hier moeizaam mee; het zal op termijn ook kunnen leiden tot problemen bij het realiseren van belangrijke doelen. Het is met dit voor ogen te snappen dat sommige samenwerkingsverbanden in het land proberen om over 2022 maatregelen te nemen, door name extra bijdragen, deels in de vorm van vooruitbetalingen, aan de aangesloten instellingen te verstrekken om zo reserveposities te verlagen. Carmel vindt dát evenwel niet passend, en heeft dat via haar gemandateerde schoolleiders aan de betreffende Samenwerkingsverbanden aangegeven. Carmel zal dit standpunt blijven uitdragen.

Carmelbeleid onderschrijft dat scholen zorgplicht hebben voor alle leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben. Achterliggend is een streven naar inclusiviteit, waarbij leerlingen met verschillende leerachtergrond zolang dat verantwoord kan met elkaar in een reguliere onderwijssetting verkeren. In het verslagjaar heeft in onze Professionele leergemeenschap Passend Onderwijs een verkenning plaatsgevonden over “Inclusiever onderwijs”. Met als doel dat leerlingen zoveel mogelijk kunnen meedoen in het reguliere onderwijssysteem. Een volgende stap is om hierin met het Convent van Schoolleiders in 2023 verdere concretisering aan te brengen.

Het is verder ons beleid om de bestuursorganisatie (College van Bestuur en Convent) periodiek de stand van ontwikkeling in de samenwerkingsverbanden te onderzoeken en hun inzet te herijken. In 2022 heeft dit niet plaatsgevonden, een volgende stap is dat dergelijk onderzoek weer plaats te laten vinden, nu de COVID-19 pandemie voorbij is.

Verantwoording van de inzet van middelen uit passend onderwijs vindt plaats via twee lijnen: een vanuit het samenwerkingsverband zelf en een lijn vanuit de instelling. Deze wordt zichtbaar in onderwijsplannen (gebaseerd op een inhoudelijk zorgplan), meerjarenbegrotingen en jaarafsluitingen waarop medezeggenschap van toepassing is. De verdeling van middelen van de samenwerkingsverbanden vinden plaats via de beleidsbesluiten die in deze samenwerkingsverbanden daarover zijn afgesproken, en waarin over het algemeen ook in de inhoudelijke ratio's (verdeling van zorgaanbod en toewijzing van daaraan gerelateerde middelen) zijn opgenomen. Deze verdeling en de besluitvorming erover zijn als bekend vooral een verantwoordelijkheid van het bestuur van het samenwerkingsverband.

Periodiek onderzoeken we met onze scholen de stand van zaken en ontwikkeling in de samenwerkingsverbanden waaraan zij deelnemen. In 2023-2024 zal zo'n onderzoek weer plaatsvinden. We onderzoeken dan de doelen in het kader van Passend Onderwijs waarvoor Carmel vanuit het samenwerkingsverband de middelen vanuit de lumpsum heeft uitgegeven, hoe zij in samenwerking met stakeholders tot die doelen gekomen zijn en hoe wij borgen dat het ondersteuningsaanbod in de school op papier aansluit op dat in de praktijk.

VOTA

In het voorjaar van 2021 hebben 7 VO-scholen van Stichting Carmelcollege de wens geuit om aan te sluiten bij VOTA. Het betreft de volgende scholen: Bonhoeffer College, Pius Canisius, Carmel College Salland, Etty Hillesum Lyceum, Marianum, Scholengroep Carmel Hengelo en Twents Carmel College. Na onderzoek heeft het CvB eind 2022 besloten toe te treden. Dit met inachtneming van de betreffende aangelegenheden waar Carmelscholen gehouden zijn aan het Sociaal Statuut van de Stichting Carmelcollege en het prevaleren van het Sociaal Statuut Stichting Carmelcollege boven de afspraken opgenomen in het Projectplan VOTA. Hierover zijn afspraken vastgelegd.

[VOTA](#) staat voor Voortgezet Onderwijs Twente en de Achterhoek en is een samenwerkingsverband van een aantal zelfstandige VO-schoolbesturen en een school voor middelbaar beroepsonderwijs: De Waerdenborch, OSG Hengelo, Het Erasmus, Het Stedelijk Lyceum, Het Assink lyceum, het Staring College, Attendiz en ROC van Twente (mbo). Zij hebben de krachten gebundeld en gaan via VOTA gezamenlijk aan de slag met de gevolgen van regionale krimp en het dreigend lerarentekort. De contourennota van VOTA beschrijft haar missie en visie: *“De besturen zijn van mening dat een samenwerking tussen besturen een kans biedt om de knelpunten in het voortgezet onderwijs in de regio Twente en Achterhoek het hoofd te bieden”*. De besturen hebben zich gecommitteerd aan de gezamenlijke opdracht om de werkgelegenheid binnen de regio te behouden, de kwaliteit van het personeel in stand te houden c.q. te vergroten en aantrekkelijk werkgeverschap van de besturen te realiseren. Doel is, behouden en uitbreiden van de kwaliteit van het onderwijs in de regio. Het is belangrijk om voor ogen te houden, dat door regionaal samen te werken, oplossingen kunnen worden geboden die zelfstandig niet altijd gerealiseerd kunnen worden.

Sterk techniekonderwijs vmbo

Ons doel is om in 2023 een [wezenlijke en duurzame versterking](#) van de aansluiting op het vmbo-onderwijs en de arbeidsmarkt te bieden, door op regionale schaal een duurzaam, dekkend en kwalitatief hoogstaand techniekaanbod vorm te geven. Carmelscholen participeren in vier regio's ([Noordoost-Brabant](#), [Achterhoek-Noord/Twente](#), [Deventer-Twello](#) en [Twente](#)) in projecten voor verbetering van het techniekonderwijs (techniek en technologie).

'Havo van de toekomst'

Ons doel is om meer ruimte te geven aan eigenaarschap van de leerling en hun docenten binnen de havo. Carmel participeert in het project ['havo van de toekomst'](#).

Duurzaam vmbo Almelo

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

In Almelo zit Carmel samen met twee andere vmbo-besturen in [het Alma College](#). Hiermee zetten we in op een goed vmbo-aanbod in de regio, in samenwerking met de ketenpartners (o.a. ROC van Twente en het regionale bedrijfsleven). Ons beleidsvoornemen was om de nieuwe school per 1 augustus 2022 te openen. Dat is gerealiseerd. Een volgende stap is het afronden van de aanbesteding voor de verbouwing van het nieuwe gebouw en het afronden van de beoogde verbouwing.

Samenwerking Universiteit Twente (UT)

Ons doel is de innovatieve en inhoudelijke ontwikkeling van ons onderwijs te stimuleren. Ook willen we samenwerken en co-creëren met kennispartners. Bijvoorbeeld om de kloof tussen onderwijsonderzoek en onderwijspraktijk te verkleinen, door een continue samenwerking gericht op onderwijsontwikkeling en kwaliteitsverbetering in scholen, ondersteund door actuele wetenschappelijke inzichten. Daarom

hebben we sinds enkele jaren een [samenwerkingsovereenkomst](#) tussen Carmel en de UT. Ook is er samenwerking geweest (via Field Labs) met Saxion en ROC van Twente.

In 2022 is onze programmamanager Versterking Kwaliteit Onderwijs gepromoveerd aan de Universiteit Twente. We willen promotietrajecten van onze medewerkers blijven faciliteren voor zover deze bijdragen aan de realisatie van onze beleidsdoelen.

3.3.2.6 Verantwoording bestedingen NPO-middelen

Om uitvoering te geven aan de vereisten uit het Nationaal Programma Onderwijs én indachtig onze uitgangspunten uit Koers, heeft Carmel in 2021-2022 Carmelbeleidsuitgangspunten geformuleerd voor de inrichting van de besteding van NPO-middelen. De keuzes die scholen maken worden gevolgd aan de hand van een Carmel Werkkader. Het Werkmodel is in 2022 voor de derde keer ingevuld. Doordat al onze scholen vanuit hun eigen inventarisatie hebben gekozen op welke interventies inzet gepleegd moet worden, kent Stichting Carmelcollege een breed palet van gepleegde inzet. Daarmee ook wordt recht gedaan aan specifieke lokale omstandigheden; de scholen zijn in hun keuzes daarbij ondersteund door het CvB-besluit. De beoogde besteding zoals die vooraf werd voorzien is in alle scholen voorzien van instemming door onze MR'en.

Er zijn in overeenstemming met het CvB-besluit geen middelen uit het NPO-budget ingezet voor bovenschoolse activiteiten; de aanvullende (administratieve) werkzaamheden worden vanuit de bestaande formatie uitgevoerd. We hebben deze keuze gemaakt om NPO-gelden maximaal ten goede te laten komen aan de leerlingen in onze scholen.

Hieronder op stichtingsniveau de totale besteding tot en met 2022.

	2021	2022
	* € 1.000	* € 1.000
Nog te besteden uit voorgaand jaar	0	18.112
Ontvangsten	23.822	21.715
Interventies		
A1 Voor- en vroegschoolse interventies	-3	-87
A2 Uitbreiding onderwijs	-129	-1.440
A3 Zomer- of lentescholen	-2	-75
Meer onderwijs om bij groepen leerlingen kennis en vaardigheden bij te spijkeren	-134	-1.603
B1 Een op een begeleiding	-174	-451
B2 Individuele instructie (indiv. opdrachten en begel. per II.)	-298	-994
B3 Instructie in kleine groepen	-793	-3.998
B4 Directe instructie	-9	-62
B5 Leren van en met medeleerlingen	-1	-134
B6 Feedback	-191	-315
B7 Beheersingsgericht leren	-40	-80
B8 Technieken voor begrijpend lezen	-200	-553
B9 Gesprokentaalinterventies	-108	-225
Effectievere inzet van onderwijs om kennis en vaardigheden bij te spijkeren	-1.815	-6.812
C1 Interventies gericht op het welbevinden van leerlingen	-821	-3.070
C2 Sportieve activiteiten	-105	-227
C3 Cultuureducatie	-136	-323
Sociaal-emotionele en fysieke ontwikkeling van leerlingen	-1.062	-3.620
D1 Metacognitie en zelfregulerend leren	-212	-791
D2 Samenwerkend leren	-16	-16
Ontwikkeling van de executieve functies van leerlingen	-228	-807
E1 Klassenverkleining	-1.717	-3.970
E2 Onderwijsassistenten/instructeurs	-201	-1.393
(Extra) inzet van personeel en ondersteuning	-1.918	-5.363
F1 Interventies gericht op faciliteiten en randvoorwaarden	-513	-2.281
F2 Ouderbetrokkenheid	0	-9
F3 Digitale technologie (afstandsonderwijs, vo, feedback enz.)	-40	-59
Faciliteiten en randvoorwaarden	-553	-2.349
Ultimo jaar nog te besteden	18.112	19.274

In 2022 is in totaal 6,2% van de bestede middelen ingezet voor inhuur van personeel, niet in loondienst (PNIL); in 2021 bedroeg dit 6,6%. Er zijn geen middelen uit het NPO-budget ingezet voor bovenschoolse activiteiten; de aanvullende (administratieve) werkzaamheden worden vanuit de bestaande formatie uitgevoerd, opdat de NPO-gelden maximaal ten goede komen aan de leerlingen die dat nodig hebben.

De feitelijke besteding van middelen in het kader van NPO is nog in volle gang. In de loop van de afgelopen twee jaar zien we daarbij verschuivingen optreden, waarbij een duidelijke trend is in de richting van meer sociaal-emotionele begeleiding via mentoraat en op specifieke problemen gerichte leerlingproblematiek. Deze lijn wordt herkend in landelijk gesprek.

We verwachten zeker dat de NPO-middelen na afloop ervan een effectieve interventie zullen blijken te zijn geweest. In ieder geval mag duidelijk zijn dat zonder deze impuls de scholen niet in staat zouden zijn geweest om, naast het volledige reguliere programma en de ambities die daaruit spreken, ook intensief met corona-gerelateerde achterstanden om te gaan. We zijn temeer bezorgd over de jaren na 2025, zeker als onze scholen structureel noodzakelijk gebleken interventies die in het belang van onze leerlingen zijn noodgedwongen zullen moeten afschalen vanwege het ontbreken van middelen daarvoor. In komende jaren zoeken we nadrukkelijk met onze scholen naar een verantwoorde balans wat dit aangaat.

3.3.2.7 Nieuwkomers/ISK en Oekraïne

Nieuwkomers/ISK

De ISK biedt onderwijs aan leerlingen van 12 tot en met 17 jaar die nog maar kort in Nederland wonen (< 2 jaar) en die het Nederlands nog niet genoeg beheersen om de lessen in het reguliere onderwijs te volgen. [Onze ISK-leerlingen](#) krijgen zo veel mogelijk een [programma op maat](#). Zij hebben immers vaak in hun eigen land heel verschillend onderwijs gevolgd.

Het programma is erop gericht om elke leerling zo snel mogelijk te laten doorstromen naar passend Nederlands onderwijs. Dat kan havo, vwo, vmbo, mbo, praktijkonderwijs of leerwerktrajecten zijn, op verschillende niveaus en in diverse leerjaren. Er wordt, waar mogelijk, gebruik gemaakt van de voorzieningen van het reguliere onderwijs. Ook voor onze ISK-leerlingen verzorgen we een breed onderwijsaanbod; er is ook ruimte voor sport, zwemmen, creatieve vakken en techniek.

Daarnaast is het voor ons belangrijk dat de leerlingen vaardigheden, kennis en inzichten opdoen die onmisbaar zijn om goed te functioneren in een vervolgopleiding en in de Nederlandse maatschappij. De meeste leerlingen hebben [anderhalf á twee jaar nodig](#) voordat ze zo ver zijn om in ons gewone voortgezet onderwijs te kunnen starten. Als ze dan 16 jaar zijn, gaan ze na de ISK vaak een mbo-opleiding doen. Anderen vervolgen hun schoolopleiding aan het VAVO (Voortgezet Avond Volwassenen Onderwijs).

De ISK-transfercoach ondersteunt (voormalig) ISK-leerlingen bij de overgang naar het reguliere onderwijs. Natuurlijk spelen ook de mentoren bij doorstroom naar een andere school een rol (informatievoorziening). De transfercoach heeft o.a. in beeld welke leerlingen zijn doorgestroomd (vanuit de Carmelschool of vanuit een andere school), onderhoudt contact met de mentor, en biedt leerlingen extra hulp aan, bijvoorbeeld bij een vak waarvoor ze dispensatie nodig hebben.

Als regionaal expertisepunt NT2 voorzien wij PO-scholen, scholen voor speciaal onderwijs en reguliere VO-scholen van advies. Dit kan advies op leerlingniveau zijn, maar ook advies over het inrichten van de begeleiding van nieuwkomers op scholen of de mogelijkheid tot presentaties op scholingsdagen over NT2-leerlingen in het reguliere onderwijs. Leerlingen kunnen worden getest om te beoordelen of zij kunnen instromen in het reguliere onderwijs of dat zij beter op hun plek zitten op de ISK.

Onderwijs aan Oekraïense vluchtelingleerlingen

Het College van Bestuur heeft een crisioverleg geïnitieerd waarin Carmelscholen samen op konden trekken. Sinds het voorjaar van 2022 verzorgen drie Carmelscholen het Eddy Hillesum Lyceum in Deventer, Het Hooghuis in Oss en Carmelcollege Gouda [onderwijs aan leerlingen uit Oekraïne](#). Het vraagt veel flexibiliteit, want alles verandert met de dag: het aantal leerlingen en dus ook de benodigde docenten, ruimte, leermiddelen etc. Komt er in een stad een nieuwe vluchtelingenopvang, dan kan het aantal Oekraïense leerlingen in de VO-leeftijd zomaar verdubbelen. Halverwege juni 2022 had de internationale schakelklas (ISK) van het Eddy Hillesum Lyceum 3 klassen voor Oekraïense leerlingen, waar in totaal 66 leerlingen gebruik van maakten. Het Hooghuis had op dat moment 27 Oekraïense leerlingen ingeschreven, waarvan 22 in een aparte ISK-klas en 5 Engelsprekende leerlingen in een tweetalige stroom op een naburige school. In de loop van 2022 is in Deventer een nieuwe vluchtelingenopvang geopend en zijn in Oss de aparte Oekraïenklassen geïntegreerd in de internationale schakelklassen.

Zeker in tijden van krapte op de arbeidsmarkt is het een uitdaging om op heel korte termijn goed onderwijs voor een aanzienlijke groep vluchtelingenjongeren te organiseren. Het is voor hen van groot belang dat ze naar school kunnen. Het basisrooster van de ISK is zowel in Deventer als in Oss het vertrekpunt voor het onderwijs aan Oekraïense leerlingen. Zij gaan gemiddeld vijf tot zeven uur per dag naar school en krijgen dan les in het vak Nederlands als Tweede Taal en in vakken zoals sport, techniek, verzorging en drama. Een verschil met de reguliere ISK is dat veel Oekraïense jongeren daarnaast afstandsonderwijs volgen bij de All-Ukrainian Online School, een initiatief van het Oekraïense ministerie van Onderwijs en wetenschappen, of bij hun eigen school in Oekraïne. Velen hopen nog altijd binnen afzienbare tijd terug te kunnen keren naar Oekraïne en dan is continuïteit van belang. Een ander verschil met de reguliere ISK is dat zowel in Deventer als in Oss speciaal voor het Oekraïne-onderwijs Oekraïense medewerkers zijn aangenomen.

Zowel in Deventer als in Oss is het onderwijs aan Oekraïense leerlingen na de zomer een nieuwe fase ingegaan. Na de eerste fase van crisis was er ruimte om aansluiting te zoeken bij de reguliere ISK. Door een spoedwet is het mogelijk om in het onderwijs aanpassingen te doen, die Oekraïense leerlingen in hun situatie nodig hebben. Het streven is dat alle Oekraïense leerlingen regulier ISK-onderwijs gaan volgen.

3.3.3 Bedrijfsvoering

3.3.3.1 Programma Toekomstbestendige Bedrijfsvoering (Samen Slimmer)

Zoals gezegd is het beoogde resultaat van het programma Samen Slimmer zowel efficiëntere en betere bedrijfsvoeringsprocessen, als een besparing van € 9 miljoen op de kosten van de bedrijfsvoering in 2025 (t.o.v. 2016). Voorheen organiseerde elke Carmelschool de bedrijfsvoering grotendeels zelf. Binnen het solidaire verbond van Carmelscholen is dit kwetsbaar en inefficiënt, zeker in situaties van krimp. Het programma Samen Slimmer is erop gericht de bedrijfsvoering van de Carmelscholen samen beter te organiseren. Meer en anders samenwerken tussen scholen in het collectief zorgt voor betere benutting van kennis en ervaring en het delen en bundelen van de aanwezige capaciteiten bij Carmel. Het beoogde resultaat van het programma is een gezamenlijke wijze van bedrijfsvoering waardoor de kosten ervan mee kunnen bewegen met de leerlingendaling en de kwaliteit van de bedrijfsvoeringsprocessen verbetert.

Samen Slimmer richt zich concreet op de inrichting en implementatie van processen binnen de facilitaire organisatie, de financiële functie en HR. Daarvoor gelden collectief vastgestelde afspraken, richtlijnen/procedures en kwaliteitsstandaarden. En bij de realisatie hoort geïntegreerde ICT-ondersteuning. Hierbij maken we dankbaar de vruchten plukken van centralisatie van technische verbindingen, hardware en voorzieningen die we eerder in gang hebben gezet. Dat raakt ook de organisatie en besturing van de bedrijfsvoering in relatie tot het collectief van de scholen (gerepresenteerd door het Convent) en het College van Bestuur.

De bedrijfsvoering is in 2022 ondergebracht in een collectief bedrijfs onderdeel (Carmel Bedrijfsvoering Collectief) dat in zeer nauwe verbinding staat met collega-bedrijfsvoerders in de scholen. De verbinding wordt vooral gelegd door een nieuw Collectief Overleg Bedrijfsvoering (COB), bestaande uit de leidinggevenden in de bedrijfsvoering van scholen en bestuursbureau, onder voorzitterschap van een (interim-)directeur Carmel Bedrijfsvoering Collectief. Deze is per oktober 2022 benoemd.

Voor de besluitvorming over de organisatie en besturing van de bedrijfsvoering van de Stichting is een tussenperiode ingelast: Route '22. Dit omdat het aanvankelijke voorstel voor aansturing van de bedrijfsvoering binnen Carmel en in te richten binnen vijf clusters (nog) niet op voldoende support kon rekenen van het Convent van Schoolleiders. De periode tot eind 2023 gebruiken we daarom om (alvast) nieuwe ervaringen op te doen met een collectieve sturing op de bedrijfsvoering aan de hand van vier activiteiten:

- (a) de coördinatie van Carmelbrede bedrijfsvoering via het COB, onder leiding van een directeur CBC,
- (b) oefenen in een proeftuin van 3 scholen met clustering van enkele deelactiviteiten uit de bedrijfsvoering,
- (c) verdere uitwerking van verbetering van de bedrijfsprocessen ICT, Financiën en Inkoop,
- (d) de inrichting van de bedrijfsvoering in vier vakgroepen (facilitair, financiën, hr en ict) bestaande uit bedrijfsvoerders van scholen en bestuursbureau..

Aan de hand van de opbrengsten van Route '22 zal eind 2023 een nieuw voorstel aan de verschillende gremia worden gepresenteerd over de definitieve invulling van aansturing, inrichting en processen binnen de collectieve bedrijfsvoering. Samen Slimmer zal dan al met al vanaf einde 2023/begin 2024 steeds meer operationele impact kunnen laten zien.

Van bedrijfsvoering per school naar één efficiënte en gezamenlijke manier van bedrijfsvoering voor heel Carmel.

Samen maken we onze bedrijfsvoering slimmer, voor het onderwijs!

Samen Slimmer

Bedrijfsvoering 2.0

Daarom Samen Slimmer:



Sinds 2008 worden er minder kinderen geboren. Door dalende leerlingaantallen moeten we hetzelfde werk doen met minder geld.



We willen de kennis, kunde en ervaring van alle scholen slimmer benutten.

Dit vinden we belangrijk:



Dit merk jij van Samen Slimmer:



Iedereen wordt: **stap voor stap** geïnformeerd over de ontwikkelingen door de hoofden/directeuren/teamleiders bedrijfsvoering. Medewerkers bedrijfsvoering **hebben invloed en denken mee** in vakgroepen.

Dit levert Samen Slimmer op:



Dit gaan we doen:



Samen Slimmer: wie zijn aan zet?

Collectief Overleg Bedrijfsvoering (COB)

- Hoofden en directeuren bedrijfsvoering Carmelscholen
- Teamleiders HR, F&F, H&F en ICT bestuursbureau
- Voorzitter Vincent Assink, directeur Carmel Bedrijfsvoering Collectief
- Kennis delen, krachten bundelen en samen oplossen
- Voortgang, ontwikkelingen en knelpunten van het programma en reguliere zaken
- Uitvoering van de grote lijnen vanuit het CvS/CvB
- Overdracht aan vakgroepen voor vakinhoud
- Verantwoordelijk voor de communicatie

Bedrijfsvoeringsprocessen

- Herinrichten met als doel overal dezelfde werkwijze: door medewerkers bedrijfsvoering
- Invoeren: door medewerkers bedrijfsvoering
- Begeleiding medewerkers bedrijfsvoering: Projectteam Instappen



Vakgroepen

- Alle medewerkers bedrijfsvoering van scholen en bestuursbureau zijn lid van een vakgroep:
- Personeel & Organisatie/Human Resources (HR)
- Formatie & Financiën (F&F)
- Huisvesting & Faciliteir (H&F)
- Informatie- en Communicatietechnologie (ICT)

- Samen vakinhoud ontwikkelen en professionaliseren
- Regelmatig bijeenkomsten en sessies
- Kennis en ervaring opdoen en delen (leren van en met elkaar)
- Samen verantwoordelijk voor uniformeren en verbeteren van bedrijfsprocessen en toezicht op naleving van afspraken.

Proeftuin 'Samen voor bedrijfsvoering'

- Deelnemende scholen vormen een samenwerkingscluster:
- Twents Carmel College
- Oldenzaal/Losser/Denekamp
- Carmelcollege Gouda
- Marianum Groenlo/Lichtenvoorde

- Verkennen en ontdekken van samenwerken in een cluster:
- delen kennis, kunde en ervaring
- bedienen van meerdere scholen
- Experimenteren met herontworpen proces Bestelservice

Uitkomst na proeftuin:
Werkt het wel of niet om als clusterteam meerdere scholen te bedienen?

Samen Slimmer naar Bedrijfsvoering 2.0

2024

3.3.3.2 Personeel/HR

3.3.3.2.1 Strategisch personeelsbeleid

Ons personeelsbeleid voor de komende jaren wordt bepaald door de afspraken die partijen in de cao-voortgezet onderwijs vastleggen. Het past vervolgens in onze traditie dat we ons beleid enten op eigen opvattingen, die terug te voeren zijn op onze missie en visie en die hun actuele vertaling vinden in ons strategisch document Koers 2025. In dit beleidskader, ons beleid en de sector-cao, zoeken en vinden de scholen op locatie in hun specifieke omstandigheid concrete invulling aan personeelsbeleid, ook in de zin van strategische - dus over meerdere jaren bekeken - inzet van formatieruimte. Zij worden daarin krachtig ondersteund door adviseurs vanuit het bovenscholse collectief - bijvoorbeeld in de zin van planning en control - en door eigen P&O-medewerkers, overigens weer in onderlinge samenhang en samenwerking die we via onze collectieve bedrijfsvoering hebben uitgezet; zie hiervoor ook ons in de vorige paragraaf beschreven programma 'Samen Slimmer'.

Carmel hanteert een in 2021 ontwikkelde Strategische HR-agenda. Hierin zijn de beleidsdomeinen Ontwikkeling & professionalisering, Arbeidsmarkt & werkgelegenheid en Vitaliteit & inzetbaarheid opgenomen. Elk van deze domeinen heeft een uitvoeringsagenda met waarin diverse interventies en beleidsontwikkelingen beschreven en in de tijd uitgezet worden. In het verslagjaar noemenswaardige ontwikkelingen die nadere toelichting behoeven, zijn hieronder uiteengezet.

In 2022 hebben we in een CvB-besluit onze 'Strategische HR-agenda' vastgesteld. Deze markeert voor de komende jaren de invulling van ons strategisch personeelsbeleid en is gebaseerd op een aantal uitgangspunten:

- Onze kernwaarden zijn de richtingaanwijzers;
- De ontwikkelingen die we in en voor het onderwijs voor ogen hebben vragen om de juiste ondersteuning van en met onze medewerkers. Hun handelen (vanuit onze kernwaarden, gericht op onze doelen en ambities) is voorwaardelijk voor het realiseren van goed onderwijs aan onze leerlingen. Zij doen ertoe;
- Het krachtig samenwerken in ons solidaire verbond vraagt om uitwisseling en verbinding met elkaar;
- Onze medewerkers en leidinggevendenden zijn betrokken, bevoegd en bekwaam, en dragen bij aan het realiseren van onze doelen.

3.3.3.2.2 Vitaliteit & inzetbaarheid

Ons doel is om het fysieke, mentale en emotionele welzijn en de vitaliteit van onze medewerkers te versterken, te vergroten en te stimuleren via actief en expliciet beleid. Daarnaast is ons doel om bij te dragen aan hun zingeving en werkplezier, en om de inzetbaarheid en wendbaarheid van medewerkers te faciliteren.

Verzuim

Ons beleidsdoel was om in 2022 het ziekteverzuimpercentage, ondanks de invloed van de coronapandemie, onder het sectorgemiddelde te houden. In 2021 bepaalden de coronamaatregelen nog voor een groot deel de werkomstandigheden van onze medewerkers, in 2022 was dit niet meer het geval. Het verzuim is desondanks gestegen van 5,51% in 2021 naar 6,29% in 2022, dit is hoger dan het sectorgemiddelde van 2021 (OP 5,3% en OOP: 6,1%). Een goede vergelijking met de sector is pas in september 2023 mogelijk, als sectorcijfers worden gepubliceerd. We weten al dat er landelijk een tendens is van stijgend ziekteverzuim, en zeker ook in de VO-sector. Het hogere verzuim is mede veroorzaakt door een toename van het aantal corona- en griepgevallen, ook een stijging van langdurend mentaal verzuim speelde een rol.

Een ander beleidsvoornemen voor 2022 was om onze jaarlijkse kwalitatieve verzuimanalyse en de plannen van aanpak verder te verfijnen, en een stap te maken in de richting van een plan van aanpak voor alle instellingen, passend bij de eigen realiteit en context. Zodat we nog gericht kunnen

intervenieren waar dat nodig is. Dit is gedeeltelijk gerealiseerd; op een aantal instellingen wordt hier nog aan gewerkt. We stellen we tweemaal per jaar een verzuimthermometer op voor het CvB en de eindverantwoordelijke schoolleiders.

Als volgende stappen zetten we in 2023 we een aantal acties uit dat bijdraagt aan het terugbrengen van het verzuim naar het beoogde doel, namelijk onder het sectorgemiddelde:

- Voor scholen met een verzuim boven het Carmelgemiddelde wordt aan de hand van een nadere analyse een plan van aanpak voor het voorkomen en verlagen van het verzuim bij- of opgesteld.
- Alle medewerkers van Carmel worden bevraagd op psychosociale arbeidsbelasting, waarna we aan de hand van de resultaten passende maatregelen treffen voor de scholen en Carmel als geheel.
- We voeren gesprekken op scholen in het kader van de besteding van collectieve werkdrukmiddelen.
- We bieden vanuit het Carmel Vitaliteitslab en Carmel Vitaal activiteiten aan die bijdragen aan de vitaliteit en inzetbaarheid van medewerkers.
- De visie op verzuim en inzetbaarheid wordt herijkt.

Voor de wat langere termijn is ons doel om in AFAS verzuimdashboards te maken per school/instelling, waardoor leidinggevenden makkelijker inzage hebben in het verzuim van het team.

3.3.3.2.3 Cao

Wij voldoen aan wet- en regelgeving en willen een goed werkgever zijn voor onze medewerkers. In het verslagjaar waren er ontwikkelingen op de volgende thema's:

Taakbeleid

Ons doel is een taakbeleid te hanteren dat de professionele cultuur versterkt, bijvoorbeeld door minder gericht te zijn op het tellen van uren. Daarom is een nieuwe kaderregeling Taakbeleid vanuit die visie opgesteld. Het is aan de instellingen om hun taakbeleid verder te ontwikkelen, passend bij de Carmelkaders. Op een aantal instellingen is een proces gaande om samen te onderzoeken op welke wijze het taakbeleid op de betreffende instelling de professionele cultuur kan versterken. Dit gebeurt veelal in de vorm van pilots. De GMR heeft niet ingestemd met de voorgestelde nieuwe Kaderregeling. Een volgende stap is daarom om te onderzoeken wat nodig is om instellingen te ondersteunen om toch binnen elke school tot een vernieuwd taakbeleid te komen.

Werkdrukmiddelen

In 2022 hebben we in concept-besluiten vertaling gegeven aan de landelijke afspraken over werkdrukvermindering, waarvoor ons middelen zijn toegekend. Hierin hebben we de intentie besloten om werkdruk daadwerkelijk te verminderen, binnen een normjaartaak, door andere keuzes dan 'sparen' te maken. Waar werkdruk staat voor druk vanwege omvang van de lessentaak in onbalans met voorbereiding en inhoudelijke afstemming, zoeken we juist naar mogelijkheden om daarin verbetering te brengen. Het sparen van uren voor verlof is in de nieuwe cao geen recht meer van de werknemer. In de overleggen met de GMR en het Convent is de mogelijkheid van het opnemen van snipperdagen voor OP opgenomen, mits dit niet het onderwijsproces verstoort.

Eind 2022 hebben we een groot onderzoek onder alle docenten in onze scholen uitgevoerd. De resultaten ervan worden eerste helft 2023 bij elkaar gebracht. Daaruit spreekt ook een eerste evaluatie van de door ons gekozen richting. Die zal dan weer input zijn voor verder gesprek met over de beleidsbesluiten zelf, in ons overleg met de GMR maar ook in het overleg dat met medezeggenschapsraden in scholen wordt gevoerd.

3.3.4 Bestuurlijke reflectie: Onderwijs in balans

Terugkijkend op 2022 zien we vooral het zoeken naar balans in onze scholen.

Natuurlijk hebben zij zo snel als dat kon na afloop van de coronamaatregelen de draad van hun onderwijs weer opgepakt. Maar tegelijkertijd hadden ze er ook mee te maken dat lang niet alle leerlingen ongeschonden uit de coronajaren zijn gekomen. Het “gewone” onderwijsproces moest daarom op gezette momenten worden aangepast aan die omstandigheid. Juist socialisatie en persoonsvorming, kernelementen uit onze onderwijsvisie, vroegen voor vrijwel alle leerlingen veel aandacht. Er was meer onrust in klassen, in vergelijking met de jaren voor de coronapandemie. Het beeld dat de Inspectie van Onderwijs in haar Staat van het Onderwijs 2022 schetst, is zeker ook op onze scholen van toepassing. Er was meer sprake van psychosociale problemen onder leerlingen dan van kennisachterstand. Onze docenten en schoolleiders hebben juist daardoor ingegeven hernieuwde energie gezocht en gevonden om het onderwijs voor hun leerlingen weer op te pakken en ook verder te ontwikkelen. Centraal daarbij onze Koersthema's en goed gebruikmakend van de middelen die overheid ons via het Nationaal Programma Onderwijs ter beschikking heeft gesteld. Daarom konden onze scholen investeren in extra begeleiding door mentoren, in resocialiserende activiteiten en in de coördinatie van zorg in samenwerking met partners buiten de school.

Het was goed om te zien hoezeer de koers van Carmel heel concreet vorm kreeg. Najaar 2022 hebben we in samenwerking met de Universiteit Twente de stand van zaken in een 'Midterm Review' uitgevoerd. Deze laat een positief beeld zien over hoe Koersthema's in de scholen zijn geland bij leerlingen, bij medewerkers en bij schoolleiders. Formatief handelen, het aanreiken van onderwijskeuzes aan leerlingen en het organiseren en faciliteren van dialoog met leerlingen over schoolontwikkelingen zien we als belangrijke onderwerpen steeds terug. Tegelijkertijd hebben we ook gezien dat we op een aantal andere belangrijke Koersthema's minder vooruitgang hebben geboekt dan we in 2019 konden veronderstellen.

Juist dat zet aan tot meer. We hebben in 2022 beleid over de kwaliteit van toetsing en examinering voorbereid en in besluiten omgezet. Naar wettelijk voorschrijf zijn in onze scholen examencommissies ingesteld; examensecretarissen maken deel uit van een professioneel netwerk. Voor al onze docenten hebben we bekwaamheidsstrainingen georganiseerd en in pilots uitgezet voor de eerste cohorten. Onze bedrijfsvoering heeft in het programma 'Samen Slimmer' een stevige impuls gekregen. We hebben maatregelen genomen die onze scholen verder moeten helpen in het zoeken en vinden van lokale oplossingen voor huisvestingsproblemen. We zien in 2022 op verschillende beleidsterreinen hoe de scholen heel actief aansluiting met elkaar zoeken en vinden. Onze Carmelwerkstructuur is daarin heel belangrijk. Denk aan ons programma 'Versterking Kwaliteit Onderwijs', een professioneel netwerk van kwaliteitsmedewerkers, onze trajecten 'Zelfevaluatie en collegiale visitatie' en verschillende professionele leergemeenschappen. Dit geeft steeds meer profiel aan een meer cyclische benadering van kwaliteitsbeleid, zowel op bestuursniveau als in de instellingen, als spiegelende lagen in onze Carmelorganisatie. Ook het vierjaarlijkse onderzoek dat de Inspectie in najaar 2022 in onze organisatie heeft uitgevoerd heeft ons in dit verband overigens inspiratie opgeleverd.

Vanuit onze traditie en met het oog op de toekomst zijn en blijven we ambitieus. In onze scholen zien we ruimte voor verdere ontwikkeling van maatwerk voor en eigenaarschap van leerlingen. Vanuit een geëxpliciteerde visie, ontleend aan de Carmelkoers, zetten we sterk in op het verbeteren van de kwaliteit van ons onderwijs in basisvaardigheden. Herhaaldelijk onderzoek onder abiturienten in afgelopen jaren heeft laten zien dat het belangrijk is om meer aandacht te geven aan executieve vaardigheden in het aanbod van onze scholen. We gaan daarmee de slag. En nu de technische infrastructuur staat als een huis, kunnen we verder met de inzet van ICT voor het onderwijs zelf: van leermiddelenbeleid tot digitale didactiek ondersteund door geavanceerde techniek.

Soms vinden we dat zaken in onze scholen ook zonder beleid beter kunnen en moeten. We merken bijvoorbeeld dat we in onze scholen best minder slordig kunnen zijn in het realiseren van afspraken die we eerder zelf gemaakt hebben, zoals rond privacy. Als we zien dat communicatie met ouders soms best beter kan, ook buiten formele medezeggenschap. Of als we toch weer afwijkingen zien in scholen in de communicatie over 'vrijwillige ouderbijdrage' of de exacte toepassing van examenregels. Tot slot, we zullen veel werk maken van het daadwerkelijk reduceren van werkdruk en het verminderen van verzuim door ziekte, vanuit een visie daarop die we in 2022 hebben geactualiseerd.

Het blijft al met al wel zoeken naar balans. Want overbelasting is de keerzijde van onze ambitie en werk dat we graag doen. Niet alleen de extra inzet in deze post-coronaperiode maar ook het structurele en steeds toenemende tekort aan docenten vragen veel inzet en ook flexibiliteit van iedereen. Waar we voor onze leerlingen het beste willen, hebben we ook onze eigen grenzen te bewaken: als leden van medezeggenschapsraden, als schoolleiders, docenten, ondersteuners en als bestuurders. Dat vraagt om keuzes, in de verschillende lagen binnen onze organisatie. Niet altijd gemakkelijk, maar we vinden elkaar in de thema's die we in onze Koers 2025 hebben vastgelegd.

Wat dan rest voor een College van Bestuur is veel dankbaarheid en ook waardering voor de inzet van zovelen, die werken voor en in het belang van onze leerlingen.

3.3.5 Financieel beleid, resultaten en investeringen

3.3.5.1. Treasurybeleid

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

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

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

Wij kennen een Treasurycommissie die het College van Bestuur maandelijks adviseert. Centraal daarbij staan de (meerjarige) liquiditeitsplanning en het daadwerkelijke liquiditeitsverloop. Ons liquiditeitsbeleid is erop gericht om het via schatkistbankieren beschikbare maximale rekening-courantkrediet van circa € 35 miljoen tot maximaal € 17 miljoen te benutten, om voldoende dekkingruimte te houden voor onverwachte financiële tegenvallers die het niveau van de begroting overstijgen. Vooralsnog is onze liquiditeitspositie echter ruim positief en we verwachten dat dit in de komende jaren ook zo zal blijven.

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

In 2021 had Carmel, evenals in voorgaande jaren, geen beleggingen en derivaten. Daarnaast had Carmel één langlopende lening, die ultimo 2021 geheel is afgelost.

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

Kredietrisico

Wij lopen kredietrisico over leningen en vorderingen opgenomen onder financiële vaste activa, handels- en overige vorderingen, liquide middelen. Het maximale bedrag waarover wij op balansdatum kredietrisico lopen bedraagt € 71,6 miljoen, waarvan € 66,9 miljoen betrekking heeft op bij bankinstellingen ondergebrachte liquide middelen.

Wij verstrekten een bankgarantie aan de Gemeente Eindhoven voor een bedrag van € 1,4 miljoen. Dit in verband met de uitgevoerde nieuwbouw van het Augustinianum en loopt naar verwachting in 2023 af.

Daarnaast verstrekten we in 2012 aan een verbonden partij een langlopende lening in het kader van gezamenlijke projecten voor de huisvesting van onze leerlingen. Ultimo 2021 is het laatste deel van deze lening (€ 32.000) geheel afgelost. Het verstrekken van deze lening was destijds niet geheel in lijn met de toen geldende regelgeving inzake Beleggen en Belenen.

Liquiditeitsprognose

De onderstaande in januari 2023 opgestelde meerjarige liquiditeitsprognose geeft het volgende beeld:

Liquiditeitsprognose	ontwikkeling liquiditeit				
	2023	2024	2025	2026	2027
	x € 1.000				
Beginstand bankrekeningen	83.452	69.838	53.821	43.064	32.457
Exploitatieresultaat	-2.771	-16.763	-10.126	-4.519	-6.010
Afschrijvingen	19.792	20.004	18.627	17.273	18.327
Mutatie voorzieningen	881	-31	-16	-16	-16
Stelpost afname reservering persoonlijk budget	-750	-750	-750	-750	-750
Vrijval latente investeringssubsidies	-665	-408	-434	-422	-412
Kasstroom operationele activiteiten	16.487	2.052	7.301	11.566	11.139
Investerings minus bijdragen gemeenten	-25.317	-18.070	-18.058	-22.173	-21.567
Bouwafrekeningen Groenlo en Losser	-4.784	0	0	0	0
Kasstroom investeringen	-30.101	-18.070	-18.058	-22.173	-21.567
Aflossing lening BNG Weth.Beverstraat	0	0	0	0	0
Kasstroom financieringen	0	0	0	0	0
Eindstand bankrekeningen	69.838	53.821	43.064	32.457	22.029

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

De rentepercentages die bij schatkistbankieren in geval van een debetstand worden gehanteerd zijn gebaseerd op het Eonia-tarief, waarbij een geringe opslag wordt toegepast van 0,25%. Het Eonia-rentetarief is het 1-daags interbancaire rentetarief voor de Eurozone. Bij een creditstand worden periodiek rentebaten bijgeschreven in de rekening-courant.

3.3.5.2 Financieel beleid

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

Uitgangspunt bij het financieel beleid is in het Schoolleidersstatuut verankerd gemandateerd resultaatverantwoordelijk management van de schoolleidingen en van het bestuursbureau, onder eindverantwoordelijkheid van het Bevoegd Gezag. Dit vertaalt zich onder meer in ons allocatiemodel van de ontvangen middelen naar schoolniveau: elke Carmelinstelling is een zelfstandige BRIN-bekostigingseenheid die de volledige beschikking heeft over de aan deze instelling toegerekende Rijksbijdragen en overige baten. Onze instellingen worden dus financieel én administratief als

zelfstandige onderwijsinstellingen gezien, met een eigen balans en resultatenrekening. Elke schoolleiding legt via een eigen jaarrekening over de besteding van middelen verantwoording af aan het College van Bestuur.

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

Passend bij de op subsidiariteit gebaseerde besturingsfilosofie worden middelen die de scholen nodig hebben voor de realisatie van het onderwijs in de meeste brede zin van het woord direct op instellingsniveau verdeeld. Daarbij wordt bij elke instelling een percentrage van 7,6% van de Rijksbijdragen afgeroomd ten behoeve van de bestuursorganisatie en collectieve diensten en projecten. Het percentage wordt driejaarlijks herzien. Dat is in 2022 gebeurd in het kader van de herinrichting van bedrijfsvoering, ten gevolge van het programma Samen Slimmer.

Via deze afdracht financieren we diverse risico's en verantwoordelijkheden van de instellingen bovenschools, en ook de kosten van het bestuurlijke apparaat en het collectieve bedrijfsvoeringsproces. Sinds 2008 bestaat daarnaast binnen ons financieel beleid in uitzonderlijke gevallen de hierboven al genoemde mogelijkheid tot het vanuit de bovenschoolse fondsen verstrekken van solidariteitsbijdragen aan individuele Carmelinstellingen, op basis besluitvorming door het College van Bestuur. De omstandigheden die leiden tot het verstrekken van deze bijdragen kunnen en zullen verschillend zijn; het gaat om uitzonderlijke situaties die vooraf niet te definiëren zijn.

Ons Carmelcollectief bestond tot en met 2022 uit een drietal deelgebieden, te weten:

- Bestuur en Control
- Bestuursbureau
- Schoolgerelateerd bovenschools

Allocatie van middelen naar schoolniveau

De scholen begroten hun exploitatie in meerjarenperspectief aan de hand van een jaarlijks geactualiseerde kaderbrief. De inhoud ervan wordt voorbereid en vastgesteld in nauwe samenwerking tussen bedrijfsvoerders (bestuursbureau en scholen) en de controller. Goedkeuring vindt plaats, via voorafgaande besluitvorming door het College van Bestuur, de Auditcommissie/Raad van Toezicht.

Beleid inzake ontslaguitkeringen

Voor ontslaguitkeringen voeren we een beleid waarbij we alleen in uitzonderlijke gevallen een uitkering verstrekken. In 2022 verstrekten we aan 14 medewerkers in het kader van beëindigingsovereenkomsten een ontslaguitkering, voor een totaalbedrag van € 239.000 (2021: 18 medewerkers, totaal € 408.000). Daarnaast betaalden we in het kader van de wettelijk verplichte transitievergoedingen aan 237 medewerkers een transitievergoeding, met een totaalbedrag van € 1.035.000. Van dit aantal medewerkers ontvingen er 190 een bedrag dat lager was dan € 1.500. In 2021 bedroeg het 212 medewerkers, totaal € 607.000, allen met een vergoeding die lager was dan € 1.500.

3.3.5.3 Solvabiliteit en liquiditeit

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

Signaleringswaarde Inspectie van het Onderwijs

Omschrijving	Waarde Stichting Carmelcollege ultimo 2021	Waarde Stichting Carmelcollege ultimo 2022	Signaleringswaarde Inspectie van het Onderwijs	Score t.o.v. de signaleringswaarde
1. Liquiditeit (current ratio), (Vlottende activa/kort vreemd vermogen)	1,37	1,46	< 0,75	✓
2. Solvabiliteit 2 ((eigen vermogen + voorzieningen)/totale passiva)	0,8	0,7	< 0,3	✓
3. Absolute omvang liquide middelen	66,90	83,4 miljoen	< € 100.000	✓
4. Mogelijk bovenmatig eigen vermogen	135,5	137 miljoen	> 183,5 miljoen	✓

Overige signaleringswaarden

Omschrijving	Waarde Stichting Carmelcollege ultimo 2021	Waarde Stichting Carmelcollege ultimo 2022	Signaleringswaarde Carmel	Score t.o.v. de signaleringswaarde
5. Huisvestingsratio (huisvestingslasten + afschrijvingen gebouwen en terreinen)/totale lasten	0,082	0,084	> 0,08	X
6. Weerstandvermogen, (eigen vermogen/totale baten)	0,37	0,36	< 0,05	✓
7. Rentabiliteit (resultaat/totale baten)	3-jarig: 0,02 2-jarig: 0,03 1-jarig: 0,05	3-jarig: 0,02 2-jarig: 0,03 1-jarig: 0,00	3-jarig: < 0 2-jarig: < -0,05 1-jarig: < -0,10	✓

Op balansdatum 2022 voldoen alle kengetallen aan de door de Inspectie gestelde signaleringswaarden. Voor de door Carmel zelf gehanteerde signaleringswaarden geldt dat de huisvestingsratio (net) niet voldoet aan de interne norm van maximaal 8% van de totale kosten. In het voorjaar van 2023 zijn dan ook concrete plannen in ontwikkeling die reductie van huisvestingskosten als resultaat zullen hebben.

Wij hebben onze investeringen geheel uit eigen middelen gefinancierd. Daardoor hebben we geen enkele financiële verplichting aan externe kredietverschaffers. Het maximale rekening-courantkrediet bij schatkistbankieren bedraagt 10% van de totale Rijksbijdragen, wat voor ons neerkomt op circa € 37 miljoen. Dit levert ons een aanzienlijke kredietruimte op die in geval van een tegenvallend toekomstig liquiditeitsverloop kan worden aangesproken.

De kasstroom van de Stichting heeft zich in 2022 positief ontwikkeld, zoals kan worden afgelezen in [hoofdstuk 3](#) van de jaarrekening. De belangrijkste oorzaken hiervoor is het feit dat in de NPO-bekostiging voor het hele schooljaar 2022/2023 al is uitgekeerd, alsmede bekostiging voor werkdrukvermindering voor het nu lopende schooljaar. Daarnaast is in 2022 een deel van de geplande onderhouds- en vervangingsinvesteringen nog niet gerealiseerd. Dit houdt verband met de plannen om de huisvestingskosten te reduceren door onder andere in ons gebouwbestand onderscheid te maken tussen kernvoorraad en overige gebouwen en de lange termijn (huisvestings- en onderhoudsplanning daarop aan te passen. Investerings in gebouwen die niet tot de kernvoorraad behoren zullen daar waar mogelijk worden beperkt, waarbij vanzelfsprekend het voldoen aan wettelijke eisen en veiligheidsvoorschriften niet in het geding zal komen.

Per saldo is er een positieve kasstroom van € 16.535.000 gerealiseerd, waardoor het saldo liquide middelen ultimo 2022 € 83.467.000 bedraagt. Verwacht wordt dat de uitgestelde investeringen in de komende jaren alsnog uitgevoerd gaan worden; dit komt tot uitdrukking in de in paragraaf 4.3.4. opgenomen [prognosebalans](#). Onze externe financieringsbehoefte zal echter de komende jaren naar verwachting nihil zijn, omdat wij verwachten alle geplande exploitatie-uitgaven en investeringen geheel uit eigen middelen te kunnen financieren. Dit wordt mede veroorzaakt door het zorgvuldig afwegen en prioriteren van onderhouds- en overige investeringen. Hierdoor zal onze liquiditeits- en solvabiliteitspositie onverminderd gezond blijven.

Exploitatie

De staat van baten en lasten over 2022 kan als volgt worden samengevat:

	2022				2021		Verschil	
	exploitatie		begroting		exploitatie			
x € 1.000,-								
3. Baten								
3.1	Rijksbijdragen	371.553	96,8%	324.468	96,6%	359.676	97,3%	11.877
3.2	Ov. Overheidsbijdragen en -subsidies	613	0,2%	790	0,2%	654	0,2%	-42
3.5	Overige baten	11.754	3,1%	10.488	3,1%	9.440	2,6%	2.314
Totaal baten		383.919	100,0%	335.746	100,0%	369.770	100,0%	14.149
4. Lasten								
4.1	Personele lasten	-300.859	-78,4%	-278.437	-82,9%	-276.719	-74,8%	-24.140
4.2	Afschrijvingen	-19.207	-5,0%	-18.696	-5,6%	-19.038	-5,1%	-169
4.3	Huisvestingslasten	-20.642	-5,4%	-18.966	-5,6%	-18.197	-4,9%	-2.445
4.4	Overige lasten	-41.866	-10,9%	-38.324	-11,4%	-35.527	-9,6%	-6.339
Totaal lasten		-382.574	-99,6%	-354.421	-105,6%	-349.481	-94,5%	-33.093
Saldo baten en lasten		1.346	0,4%	-18.676	-5,6%	20.289	5,5%	-18.944
5. Financiële baten en lasten								
5.1	Financiële baten	262	0,1%	0	0,0%	1	0,0%	262
5.5	Financiële lasten	-120	0,0%	-100	0,0%	-119	0,0%	0
Totaal financiële baten en lasten		143	0,0%	-100	0,0%	-119	0,0%	261
Nettoresultaat		1.488	0,4%	-18.776	-5,6%	20.170	5,5%	-18.682

Over 2022 behaalden we een positief exploitatieresultaat van € 1.488.000 (2021: € 20.170.000). Daarnaast heeft een vrijval uit de bestemmingsreserves plaatsgevonden van € 890.000, waardoor de algemene reserve met € 2.379.000 is gestegen (vorig jaar: stijging € 4.524.000). Uitgedrukt in een percentage bedraagt de toevoeging aan de algemene reserve in 2022 0,6% van de totale baten. Een nadere analyse van het exploitatieresultaat is op de volgende pagina's weergegeven.

Het over 2022 gerealiseerde exploitatieresultaat valt uiteen in twee onderdelen, te weten:

Exploitatie	Werkelijk	Begroting	Afwijking
	x € 1.000,-		
Carmelinstellingen	2.763	-16.560	-19.323
Bovenschools	-1.274	-2.216	-941
Totaal Stichting Carmelcollege	1.488	-18.776	-20.264

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

Exploitatie Carmelinstellingen

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

Carmelinstellingen		
		x € 1.000,-
Begroting 2022		-16.560
Baten		
Rijksbijdragen	47.054	
Ov. Overheidsbijdragen en -subsidies	59	
Overige baten	906	
	48.019	
Lasten		
Loonkosten eigen personeel	-17.464	
Loonkosten derden	-2.878	
Overige personele lasten	-1.247	
	-21.589	
Afschrijvingen	-934	
Huisvestingslasten	-526	
Overige lasten	-5.646	
	-7.106	
Financieel resultaat		-2
Totale afwijking ten opzichte van de begroting		19.323
Exploitatie 2022 Carmelinstellingen		2.763

Rijksbijdragen

De aanzienlijk hoger dan begrote Rijksbijdragen houden grotendeels verband met effecten van de nieuw afgesloten CAO en de ontvangen NPO-gelden. De rijksbijdrage is met € 23,3 miljoen gestegen als gevolg van de uitwerking van de CAO voor werkdrukverlaging, professionalisering en de bijdrage voor de loon- en prijsontwikkeling. De ontvangen NPO-gelden zijn € 17,9 miljoen hoger, omdat de definitieve betaaldata afwijkingen van de begroting (50%) en doordat de baten daadwerkelijk hoger zijn (50%). Op grond van de verslaggevingsvoorschriften moeten de feitelijke ontvangen NPO-baten in het jaar van ontvangst als baten geboekt worden, onafhankelijk van het tijdvak waarop ze betrekking hebben. De besteding van deze middelen vindt plaats tot uiterlijk schooljaar 2024/2025. In 2022 is € 1,2 miljoen toegevoegd aan de bestemmingsreserve.

De bekostiging van de nieuwkomers valt € 3,4 miljoen hoger uit. Dit is met name een gevolg van de toegenomen instroom van (Oekraïense) nieuwkomers. Daarnaast zijn de diverse overige subsidies fors hoger, waaronder de toegewezen subsidie 'Heterogene Brugklassen' van € 1,4 miljoen.

Overige baten

Deze baten worden veelal conservatief begroot. Hier staat tegenover dat er minder ouderbijdragen zijn ontvangen. Dit is deels het effect van de Covid-19 maatregelen waardoor activiteiten geen doorgang hebben kunnen vinden. Daarnaast is het een gevolg van de maatregelen van de overheid die de vrijwilligheid van de ouderbijdragen nadrukkelijker onder de aandacht brengen. Hierdoor is het aantal betalende ouders licht afgenomen.

Personele lasten

Voor de Carmelinstellingen geldt dat de hogere loonkosten van het eigen personeel hoofdzakelijk zijn veroorzaakt door de effecten van de nieuwe afgesloten CAO met daarin een salarisverhoging per 1 juli en een eenmalige uitkering (€ 7,3 miljoen). Daarnaast heeft er een eenmalige uitbetaling plaatsgevonden als gevolg van de verhoging van het individueel keuzebudget (€ 2,9 miljoen). De formatieve inzet is € 3,3 miljoen hoger dan begroot (70 fte), waarvan circa € 0,7 miljoen als gevolg van een hoger aantal leerlingen in het schooljaar 2022/2023. Daarnaast is de instroom vanaf het 2^e kwartaal qua nieuwkomers fors, als direct gevolg van de politieke spanning in Oekraïne. In het 4^e kwartaal wijken het aantal nieuwkomers zelfs 305 leerlingen af van de begroting. Hiervoor is extra formatie ingezet.

Ook zijn er minder kortingen op de salarissen (LPB en ouderschapsverlof), de incidentele vergoedingen zijn hoger (w.o. arbeidsmarkttoelage en 3^e termijn examen) en zijn er hogere ontslaguitkeringen/transitievergoedingen. Ook is de toevoeging aan de voorziening voor de gespaarde uren van het individueel keuzebudget hoger. Op de eerste genoemde ontwikkeling na staan tegenover de genoemde oorzaken ook hogere baten.

Door de combinatie van vervangingskosten door ziekteverzuim, de schaarste op de arbeidsmarkt en deels door de inzet op projectbasis is de inhuur van derden € 2,9 miljoen hoger dan begroot.

De overige personele lasten vallen hoger uit als gevolg van hogere scholingskosten, verzuimbegeleiding en als gevolg van het 100-jarige jubileum van het Carmel.

Afschrijvingen

Na het vaststellen van de begroting hebben er nog niet-begrote versnelde afschrijvingen plaatsgevonden. Bij het Bonhoeffer College heeft vanwege de nieuw/verbouwplannen voor de locatie Van Der Waalslaan er een extra afschrijving plaatsgevonden die niet was begroot (€ 0,7 miljoen). In eerste instantie zou deze extra afschrijving in de jaren 2023 en 2024 plaatsvinden maar is vanwege de mate van zekerheid van de doorgang van het project al ingegaan in 2022. Bij het Hooghuis (€ 0,4 miljoen) wordt dit veroorzaakt doordat het totale effect van de versnelde afschrijvingen van de locatie West in de begroting bij de afschrijvingen is opgenomen. In de realisatie is dit effect gesplitst in de afschrijvingen en bij de latente investeringssubsidie. Bij het Etty Hillesum Lyceum (€ 0,2 miljoen) wordt dit veroorzaakt doordat in de vernieuwde business case voor de nieuwbouw van de VMBO-school de locatie wordt teruggegeven aan de gemeente. De aanwezige activa zijn zodoende versneld afgeschreven.

Tegenover deze extra afschrijvingen stond een lager dan begroot investeringsniveau, dat leidde tot lagere afschrijvingslasten hierop.

Huisvestingslasten

De huisvestingslasten zijn hoger uitgevallen dan begroot. Dit wordt hoofdzakelijk veroorzaakt doordat de schoonmaakkosten over de hele organisatie te laag zijn begroot. Oorzaken die hieraan ten grondslag lagen zijn een nieuwe aanbesteding en extra schoonmaakwerkzaamheden als gevolg van de Covid-19 crisis begin van dit jaar. Daar tegenover stond een lager niveau van energielasten, waardoor de totale huisvestingslasten € 0,5 miljoen hoger uitkwamen dan begroot.

Overige lasten

De lasten voor evenementen & uitstapjes leerlingen en vervoerskosten zijn hoger dan begroot (€ 1,7 miljoen). Oorzaken zijn het 100-jarig jubileum van Carmel, maar ook de inzet van NPO-middelen, het uitvoeren van niet begrote activiteiten en een te lage inschatting van de kosten voor de activiteiten. De uitgaven voor leerlingen waarvan het onderwijs is uitbesteed aan derden zijn eveneens hoger (€ 0,6 miljoen); dit zijn hoofdzakelijk nieuwkomers (Oekraïners) die lessen op het ROC volgen. Hier staan extra baten vanuit het NPO of nieuwkomersbekostiging tegenover. Er is voor bijna € 0,7 miljoen aan leer- en hulpmiddelen uitgegeven, enerzijds door leerlingen in schooljaar 2022/2023 dan begroot; anderzijds door een uitgebreidere boekenlijst dan begroot. Ook de afdracht aan Voion voor de collectieve inzet voor de invoering van een schoolleidersbeurs (€ 0,3 miljoen) en voor inventaris & apparatuur (€ 0,6 miljoen) zijn hoger dan begroot.

Daarnaast verantwoordt we onder deze post de afdracht aan het bovenschoolse Carmelcollectief. Deze afdracht is gerelateerd aan de hoogte van de (hoger dan begrote) Rijksbijdrage en is daardoor € 2,2 miljoen hoger uitgekomen dan begroot.

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

Exploitatie Bovenschools

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

Bovenschools		
		x € 1.000,-
Begroting 2022		-2.216
Baten		
Rijksbijdragen	30	
Ov. Overheidsbijdragen en -subsidies	-237	
Overige baten	361	
	154	
Lasten		
Loonkosten eigen personeel	-114	
Loonkosten derden	-419	
Overige personele lasten	-301	
	-834	
Afschrijvingen	423	
Huisvestingslasten	-1.151	
Overige lasten	2.104	
	1.376	
Financieel resultaat	245	
Totale afwijking ten opzichte van de begroting		941
Exploitatie 2022 bovenschools		-1.274

Uit bovenstaand overzicht blijkt dat op diverse posten ten opzichte van de begroting over- dan wel onderschrijdingen plaatsvonden. De Overige overheidsbijdragen hadden betrekking op ontvangen SDE-subsidie op zonnepanelen die lager uitvalt dan begroot, omdat wij vanwege de hoge energieprijzen meer vergoed krijgen vanuit de markt voor de terug geleverde energie en hierdoor minder subsidie ontvangen. De overige baten betreffen diverse subsidies (o.a. voor vitaliteit) en door UWV aan ons terugbetaalde transitievergoedingen.

De hoger dan begrote loonkosten betroffen enerzijds de hogere lasten als gevolg van de nieuw afgesloten CAO; daartegenover stond een voordeel wegens niet ingevulde vacatures op het bestuursbureau. Hiervan is een deel ingevuld met de inhuur van derden. De hoge Overige personele lasten betreffen grotendeels de hogere scholingskosten voor o.a. professionalisering in toetsdeskundigheid & leergemeenschappen, schoolopleiding basisbekwaamheid, de Leiderschapsdag en de Carmel Journey.

De afschrijvingskosten zijn lager doordat er vanuit de meerjarenonderhoudsplanning circa € 8 miljoen minder is geïnvesteerd dan begroot. De exploitatiekosten die worden vergoed vanuit het Huisvestingsfonds zijn fors hoger (€ 1,1 miljoen). Dit wordt voor € 0,4 miljoen verklaard door de activering van een gedeeltelijke revitalisatie van het schoolgebouw aan de Aalderinkshoek te Almelo. Voor dit project zijn in de aanloop (advies) kosten gemaakt.

Daarnaast vallen de kosten hoger uit onder andere door hogere E&W onderhoudskosten, de aanschaf van CO²-meters in de kantoren en werkzaamheden voor brandpreventie.

De hoger dan begrote Overige lasten betreffen de interne afdrachten door instellingen aan het bovenscholse Carmelcollectief, die vanwege de hogere Rijksbijdragen hoger waren dan begroot.

Het financieel resultaat valt hoger uit doordat het rentepercentage op de aanwezige liquide middelen vanaf september van nihil langzaam is toegenomen.

Balans 2022

Balans (na resultaatbestemming)			
	31-dec-22	31-dec-21	Mutatie
x € 1.000,-			
1.1 Immateriële vaste activa	229	279	-50
1.2 Materiële vaste activa	140.522	147.265	-6.744
1.3 Financiële vaste activa	182	182	0
1.5 Vorderingen	6.139	4.532	1.607
1.7 Liquide middelen	83.466	66.931	16.535
	230.538	219.189	11.349
2.1 Eigen vermogen	136.968	135.480	1.488
2.2 Voorzieningen	32.345	30.044	2.301
2.3 Langlopende schulden	0	0	0
2.4 Kortlopende schulden	61.225	53.665	7.560
	230.538	219.189	11.349

Onze balans kan als volgt worden samengevat:

De investeringen in Materiële vaste activa zijn, met name vanwege voorzichtig beleid op het gebied van huisvestingskosten, lager uitgekomen dan was begroot. Hierdoor is in het verslagjaar de boekwaarde van de materiële vaste activa ten opzichte van voorgaand jaar lager. Voor een nadere specificatie van

deze post wordt verwezen naar het in hoofdstuk 5 van de Jaarrekening opgenomen [verloopoverzicht van de materiële vaste activa](#).

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

De stijging van het Eigen Vermogen betreft het in 2022 het gerealiseerde exploitatieresultaat. Het verloop van het Eigen Vermogen is als volgt:

Eigen vermogen	Stand 1 jan. 2022	Resultaat 2022	Stand 31 dec. 2022
	x€ 1.000,-		
Carmelinstellingen	88.051	2.763	90.813
Bovenschools	47.428	-1.274	46.155
Eigen vermogen	135.479	1.488	136.968

Kwaliteit en ontwikkeling van het Eigen Vermogen

Na verwerking van het exploitatieresultaat over 2022 ad € 1.488.000 bedraagt ons Eigen Vermogen ultimo 2022 € 136.968.000. De hierin opgenomen Bestemmingsreserve NPO (€ 19.274.000) zal in de komende jaren worden ingezet.

Vanuit het risicomanagementproject is bepaald dat de minimale omvang van het Eigen Vermogen € 37,8 miljoen dient te bedragen. Voor de jaren 2023-2027 houden we rekening met begrote exploitatieresultaten ad negatief € 40,2 miljoen (inclusief inzet van de *bestemmingsreserve NPO*). Na verwerking van deze exploitatieresultaten en na aftrek van het risicodragend kapitaal bedraagt het vrij besteedbaar Eigen Vermogen circa € 59 miljoen (€ 137,0 miljoen - € 37,8 miljoen - € 40,2 miljoen).

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

Ons beperkte investeringsniveau van de achterliggende jaren het de voor het volledige schooljaar reeds ontvangen NPO-bekostiging en middelen voor werkdrukverlichting vertalen zich in een relatief hoge liquiditeit; ultimo 2022 beschikken we over € 83,5 miljoen aan liquide middelen. Het komende jaar verwachten wij een relatief forse daling van de liquiditeit, vanwege de inzet van onze bestemmingsreserves en uitvoeren van geplande investeringen.

Onze gezonde balanspositie maakt het mogelijk om onze ambities voor volledig uit eigen middelen kunnen financieren. We voorzien dat we in de komende jaren geen beroep zullen doen op externe kapitaalverschaffers, ondanks de verwachte druk op de exploitatie-uitkomsten in de komende jaren. Wél zal in de toekomst de (meerjarige) liquiditeitsplanning nog meer leidend worden bij de besluitvorming

inzake investeringsverplichtingen, want ook voor ons geldt dat we ons geld slechts één keer uit kunnen geven en dat in een tijdsgewricht waarin leerlingendaling en exploitatieverliezen zich voor een aantal jaren zullen aandienen. Investerings in onze huisvesting zullen daarbij steeds in nauw overleg met de betrokken gemeenten plaats dienen te vinden, vanwege de aan hen toegekende wettelijke zorgplicht voor adequate huisvesting voor instellingen in het Voortgezet Onderwijs. We ervaren het als een positieve ontwikkeling dat in toenemende mate wordt gedacht en gesproken over hogere gemeentelijke bijdragen bij levensduur verlengende renovaties van panden. Voorkomen moet worden dat gemeenten, in de huidige tijd van krapte, hun zorgplicht afwentelen op scholen door de aan hen toegekende middelen in onvoldoende mate in te zetten voor de huisvesting van leerlingen in de VO-leeftijd; dit zou leiden op extra financiële druk op de inzet van middelen voor formatie en doorontwikkeling van onze medewerkers.

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

3.4 Continuïteitsparagraaf (RJO)

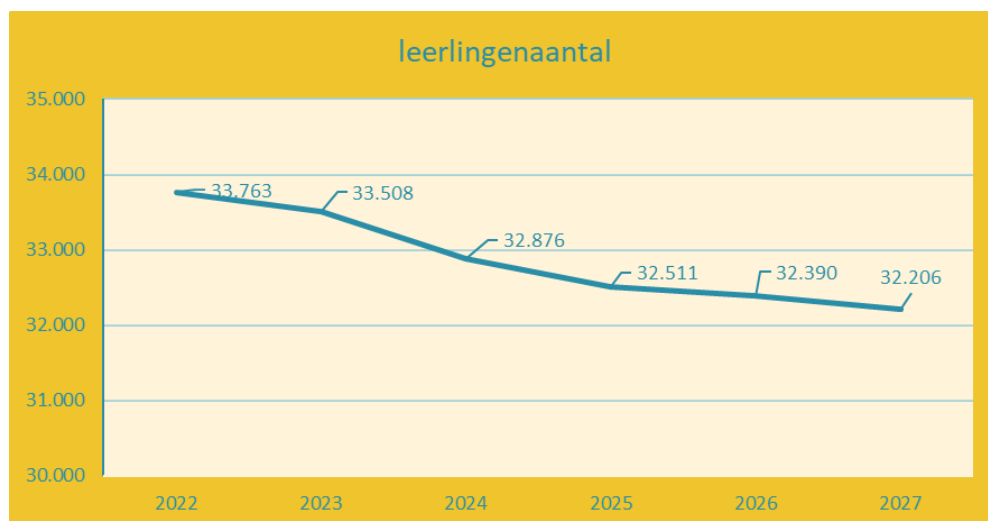
In een bijlage bij de Regeling jaarverslaggeving onderwijs is een verplichte gegevensset voor de zogenaamde 'Continuïteitsparagraaf' gedefinieerd. Wij leggen met deze Continuïteitsparagraaf verantwoording af over een aantal specifieke onderwerpen. Enkele van deze onderwerpen behandelen we op een andere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

Onderdelen van de Continuïteitsparagraaf	Plaats
A1: kengetallen leerlingen en toelichting daarop	3.4.1
A1: kengetallen personeel en toelichting daarop	3.4.2
A2: meerjarenbegroting (balans en exploitatie) en toelichting daarop	3.4.3
B1: Rapportage aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem	3.5.1
B2: Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden	3.5.2
B3: Rapportage toezichthoudend orgaan	3.2.5

3.4.1 Aantallen leerlingen (onderdeel A1 uit de continuïteitsparagraaf)

De verwachting bestaat dat het leerlingenaantal in de begrotingsperiode 2023-2027 met ruim 3.000 afneemt, op grond van demografische krimp. Ook in de jaren ná deze begrotingsperiode zet deze krimp door. Dit leidt tot een aanzienlijke daling van de Rijksbijdragen. Om desondanks tot een sluitende exploitatie te komen, is de komende jaren een evenredige daling van de formatieomvang begroot, maar sturen wij daarnaast intensief op optimalisatie van onze bedrijfsvoeringsprocessen en de kosten van huisvesting. Hieronder maken we zichtbaar dat hiermee ook de samenstelling van de personeelsformatie en de formatieomvang in relatie tot het leerlingenaantal wijzigt.

Ontwikkeling leerlingaantallen Carmelinstellingen					
Instelling	okt	okt	okt	okt	okt
	2023	2024	2025	2026	2027
	<i>aantallen per 1 oktober</i>				
Augustinianum	1.170	1.086	1.052	1.053	1.053
Bonhoeffer College	4.022	3.958	3.992	4.049	4.078
Carmel College Salland	2.306	2.298	2.193	2.166	2.207
Carmelcollege Emmen	1.335	1.262	1.265	1.275	1.297
Carmelcollege Gouda	2.163	1.973	1.910	1.867	1.861
Etty Hillesum Lyceum	4.882	4.885	4.862	4.821	4.718
Het Hooghuis	4.507	4.522	4.511	4.536	4.536
Maartenscollege	1.018	1.049	1.084	1.124	1.156
Marianum	1.520	1.465	1.446	1.402	1.377
Scholengroep Carmel Hengelo	3.578	3.502	3.441	3.401	3.343
Twents Carmel College	4.353	4.199	4.070	4.001	3.927
Canisius	1.484	1.502	1.505	1.515	1.473
Pius X College	1.170	1.175	1.180	1.180	1.180
Totaal instellingen	33.508	32.876	32.511	32.390	32.206



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

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

Formatie per functiecategorie	Realisatie	Begroting				Doorkijk	
	okt-22	okt-23	okt-24	okt-25	okt-26	okt-27	
aantal fte							
OP	2.234,6	2.253,6	2.138,9	2.010,3	1.992,1	1.981,4	
OOP primair	388,5	350,4	343,5	330,1	330,0	328,6	
Onderwijs proces (excl. vervanging)	2.623,1	2.604,0	2.482,4	2.340,4	2.322,1	2.310,0	
Directie	160,4	169,2	168,0	166,0	166,0	166,0	
OOP overig	535,8	526,9	519,4	506,5	504,2	504,2	
Overhead (excl. vervanging)	696,1	696,1	687,4	672,5	670,2	670,2	
Vervanging	64,4	67,6	68,7	68,2	67,6	67,1	
Stichting Carmelcollege	3.383,6	3.367,7	3.238,5	3.081,1	3.059,9	3.047,3	

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

Deze tabel maakt zichtbaar dat het aandeel medewerkers dat rechtstreeks betrokken is bij het onderwijsproces na 2023 licht daalt; dit wordt veroorzaakt doordat dan geen NPO-baten meer worden ontvangen, waardoor de tot dan toe aangestelde additionele formatie zal moeten afvloeien. We proberen daarbij om het onderwijspersoneel zoveel mogelijk werk- en ontwikkelruimte te geven door middel van een efficiënte inzet van OOP-medewerkers.

Formatie per functiecategorie	Realisatie	Begroting				Doorkijk	
	okt-22	okt-23	okt-24	okt-25	okt-26	okt-27	
	in percentage van totaal						
OP	66,0%	66,9%	66,0%	65,2%	65,1%	65,0%	
OOP primair	11,5%	10,4%	10,6%	10,7%	10,8%	10,8%	
Onderwijs proces (excl. vervanging)	77,5%	77,3%	76,7%	76,0%	75,9%	75,8%	
Directie	4,7%	5,0%	5,2%	5,4%	5,4%	5,4%	
OOP overig	15,8%	15,6%	16,0%	16,4%	16,5%	16,5%	
Overhead (excl. vervanging)	20,6%	20,7%	21,2%	21,8%	21,9%	22,0%	
Vervanging	1,9%	2,0%	2,1%	2,2%	2,2%	2,2%	
Stichting Carmelcollege	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

Aantal fte per 100 leerlingen	Realisatie	Begroting				Doorkijk	
	okt-22	okt-23	okt-24	okt-25	okt-26	okt-27	
	aantal fte						
Onderwijsproces	7,75	7,79	7,57	7,21	7,18	7,19	
overhead carmelinstellingen	1,68	1,74	1,74	1,73	1,73	1,74	
Totaal Carmelinstellingen	9,43	9,52	9,31	8,94	8,91	8,93	
Overhead carmelcollectief	0,28	0,35	0,35	0,34	0,34	0,35	
Stichting Carmelcollege	9,71	9,87	9,66	9,29	9,26	9,27	

Vanwege de voortdurende leerlingendaling wordt de druk van de vaste kosten op de totale exploitatie steeds groter. Immers, de afschrijvings-, huisvestings- en overige kosten dalen niet automatisch mee nu het leerlingenaantal krimpt. Door de komende jaren onder andere strak te sturen op de huisvestingskosten proberen we deze druk tot een minimum te beperken. De hierboven weergegeven tabel die de personele bezetting per 100 leerlingen maakt duidelijk dat we na afloop van het NPO-tijdvak streven naar een onderwijsproces gerelateerde bezetting van ca. 7,2 fte per 100 leerlingen, hetgeen ook vóór de Covid-19 pandemie de door ons gehanteerde streefmaat was. De totale formatie-inzet per 100 leerlingen begroten wij in vanaf het najaar 2025, het moment dat de aanvullende Corona-gerelateerde bekostiging is wegvallen, op circa 9,3 fte per 100 leerlingen. Ter vergelijking: in 2019 bedroeg dit 9,0 fte en in 2018 8,7 fte.

3.4.3 Meerjarenbegroting (onderdeel A2 uit de Continuïteitsparagraaf)

Balans (in € 1.000)

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
x € 1.000,-						
Vaste activa						
Immateriële vaste activa	229	179	129	79	29	0
Materiële vaste activa	140.522	146.047	144.113	143.544	148.444	151.684
Financiële vaste activa	182	182	182	182	182	182
Totaal vaste activa	140.933	146.408	144.424	143.805	148.655	151.866
Vlottende activa						
Vorderingen	6.139	6.139	6.139	6.139	6.139	6.139
Liquide middelen	83.466	69.838	53.821	43.064	32.457	22.029
Totaal vlottende activa	89.605	75.977	59.960	49.203	38.596	28.168
Totaal activa	230.538	222.385	204.384	193.008	187.251	180.034
Eigen vermogen						
Algemene reserves	117.693	114.329	111.540	108.228	103.709	97.699
Bestemmingsreserves publiek	19.274	18.681	4.707	0	0	0
Bestemmingsreserves privaat	0	0	0	0	0	0
Totaal eigen vermogen	136.968	133.011	116.248	108.229	103.710	97.700
Voorzieningen	32.345	31.595	30.845	30.095	29.345	28.595
Langlopende schulden	0	0	0	0	0	0
Kortlopende schulden	61.225	57.779	57.291	54.684	54.196	53.739
Totaal passiva	230.538	222.385	204.384	193.008	187.251	180.034

De hierboven weergegeven prognosebalans is ontleend aan de in deze jaarrekening opgenomen balans per 31 december 2022 en de in december 2022 opgestelde meerjarenbegroting 2023-2027.

Uit deze balans blijkt dat de materiële vaste activa naar verwachting in 2023 zullen toenemen vanwege de eerdergenoemde investeringsplannen; daarna verwachten wij een min of meer stabiel boekwaarde-niveau.

De komende jaren verwachten wij tevens een constant niveau van de vorderingen per balansdatum; de liquide middelen zullen de komende jaren fors dalen ten gevolge van de besteding van vooruit ontvangen gelden de geplande investeringen en de begrote exploitatietekorten.

Ons eigen vermogen zal de komende jaren eveneens dalen ten gevolge van de begrote exploitatietekorten; in de eerste jaren zal deze daling nog worden versterkt door de besteding van de in de afgelopen jaren gevormde bestemmingsreserve NPO.

De voorzieningen zullen naar verwachting een lichte daling kennen. Enerzijds kunnen we vanwege de krapte op de arbeidsmarkt een lagere voorziening voor eigen risicodragerschap WW verwachten en zullen gespaarde verlofuren de komende jaren worden opgenomen; anderzijds verwachten we dat de voorziening voor het eigen risicodragerschap van arbeidsongeschiktheid zal toenemen als gevolg van de hoge werkdruk waar het onderwijs al een aantal jaar met kampt.

De kortlopende schulden zullen naar verwachting in 2022 dalen vanwege afrekening reeds afgeronde bouwtrajecten; daarna zal deze post een stabiel beeld te zien geven.

	Realisatie	Begroting			Doorkijk	
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	x € 1.000,-					
Baten						
Rijksbijdragen	371.553	363.849	336.625	329.050	324.633	323.069
Ov. overheidsbijdragen	613	460	329	281	281	281
Overige baten	11.754	10.906	10.357	10.040	9.967	9.982
	383.919	375.215	347.311	339.370	334.880	333.332
Lasten						
Personele lasten	-300.859	-299.191	-286.208	-274.055	-266.172	-265.289
Afschrijvingen	-19.207	-19.792	-20.004	-18.627	-17.273	-18.327
Huisvestingslasten	-20.642	-18.905	-18.867	-18.650	-18.543	-18.285
Overige lasten	-41.866	-39.994	-38.891	-38.060	-37.309	-37.338
	-382.574	-377.882	-363.971	-349.392	-339.296	-339.239
Saldo baten en lasten	1.346	-2.668	-16.660	-10.022	-4.416	-5.907
Financieel resultaat	143	-103	-103	-103	-103	-103
Exploitatieresultaat	1.488	-2.771	-16.763	-10.126	-4.519	-6.010
Mutatie bestemmingsreserve	890	-593	13.974	5.760		
Mutatie algemene reserve	2.378	-3.364	-2.789	-4.365	-4.519	-6.010

Staat van baten en lasten (in € 1.000)

Om financieel gezond te blijven sturen wij op een sluitende exploitatie. Dit betekent onder andere dat we de aard en omvang van onze formatie steeds laten meebewegen met de middelen die de scholen beschikbaar hebben. Deze middelen vertonen een dalende lijn, ten gevolge van de daling van de leerlingaantallen. In de goedgekeurde meerjarenbegroting hebben we een daling van de formatie voorzien die in lijn blijft met de daling van de Rijksbijdragen.

Voor de jaren 2022 t/m 2025 zal deze formatie-omvang echter nog een vertekend beeld geven, ten gevolge van de bestedingsruimte die we nog hebben vanuit de in een bestemmingsreserve opgenomen NPO-gelden. Het vraagt zeker stuurmanskunst om, als extra middelen wegvallen, structurele exploitatieverliezen te voorkomen.

De voor de komende jaren opgestelde begroting laat echter, ondanks een dalende formatie-omvang jaarlijks een exploitatieverlies zien. Dit houdt grotendeels verband met het feit dat de planvorming voor het terugdringen van onze huisvestingskosten ten tijde van het opmaken van de meerjarenbegroting nog niet voldoende concreet was om in de cijfers te verwerken. In de komende meerjarenbegroting zal het effect hiervan wel zichtbaar zijn, waardoor we meer rond een min of meer sluitende exploitatiebegroting verwachten uit te komen.

Dit vereist wel dat we veel aandacht aan onze huisvesting moeten schenken. De kosten die met huisvesting gepaard gaan, staan logischerwijs onder druk vanwege de daling van het aantal leerlingen. De praktijk leert dan dat 'normatieve' leegstand verspreid over bijna al onze leslocaties optreedt. Hierdoor is gewoonweg sluiten van (delen van) gebouwen lang niet altijd logisch. Inmiddels kunnen we voor al onze scholen beschikken over een Strategisch Huisvestingsplan. Met deze plannen als basis zoeken we in 2023 en daarna steeds verder naar verstandige ratio's voor Carmelbreed huisvestingsbeleid.

3.5 Risicomanagement

3.5.1 Risicoprofiel (onderdeel B1 uit de Continuïteitsparagraaf)

3.5.1.1 Aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem

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

De integrale verantwoordelijkheid voor risicomanagement ligt hoog in de organisatie. Risicomanagement is daarbij een vast onderdeel van de managementgesprekken met de eindverantwoordelijke schoolleiders. In de managementrapportages en in de jaarverslagen van de scholen leggen zij hierover verantwoording af. Ook heeft elke school een risicocoördinator benoemd die dit onderwerp tot zijn/haar taakgebied rekent.

In de afgelopen jaren gingen we jaarlijks in het voorjaar na of de risico-inventarisaties van de Carmelinstellingen en het Carmelcollectief bijgesteld moest worden. Het doel van deze bijstelling was tweeledig. Aan de ene kant kon vanuit deze bijstelling een nieuw bedrag aan benodigd risicovermogen worden berekend; aan de andere kant leverde deze inventarisatie voor scholen nieuwe beleidsinformatie en -doelen op. De ervaring van de afgelopen jaren was daarbij wel dat in onze inventarisatie van risico's er veel versnippering optrad (veel risico's werden op meerdere plekken in de organisatie gesignaleerd), waarbij stichtingsbreed kans op dubbeltellingen optrad. Ook werden bij scholen vaak risico's benoemd, die op dat niveau moeilijk bij te sturen zijn, omdat sturing op die gebieden vooral collectief plaatsvindt; denk daarbij bijvoorbeeld aan ICT- of privacyrisico's, die wij vanuit onze centrale infrastructuur benaderen.

In dat kader hebben we in het voorjaar van 2023 géén bijstelling van de risico-inventarisatie uitgevoerd, maar zijn we een traject opgestart om ons risicomanagement nieuw leven in te blazen. Hiermee willen we het risicomanagement een prominentere plaats in de bedrijfsvoering geven en beter afstemmen op de in 2023 ingevoerde nieuwe bedrijfsvoeringsstructuur waarbij vakgroepen een belangrijke plaats innemen.

Als eerste stap in dat proces inventariseren we de risico's vanaf nu vanuit de verschillende vakgroepen (te weten: Formatie & Financiën, HRM, ICT, Huisvesting & Faciliteiten), waarbij risico's die bij veel scholen voorkwamen voorgaan als collectief risico bestempelen.

Deze fase, die heeft geleid tot een herschikking van de geïnventariseerde risico's, is inmiddels afgerond. De eerste conclusies uit deze processtap zijn dat op hoofdlijnen de bestaande (niet-geactualiseerde) risico-inventarisatie nog steeds actueel is, maar ook dat de herschikking veel beter inzicht geeft in de relatie tussen het benodigde risico-vermogen per Carmelinstelling. Zo kan nu worden vastgesteld dat bij elf van de dertien Carmelinstellingen het eigen vermogen voldoende hoog is om het berekende risico-vermogen te dekken en ook bovenschols is er voldoende eigen vermogen om de collectieve risico's te kunnen dekken. Vanaf volgend jaar zullen wij vanuit de geactualiseerde risico-inventarisatie weer jaarlijks een doorrekening maken teneinde het minimaal benodigde weerstandsvermogen om de gesignaleerde risico's af te dekken vast te kunnen stellen.

In 2023 zullen we in ons verbetertraject voor risicomanagement nader beleid ontwikkelen ter zake van onze risicobereidheid (in hoeverre zijn wij al dan niet bereid om bepaalde risico's te accepteren en wanneer zijn risicobeperkende maatregelen gewenst). Ook willen we meer aandacht besteden aan onderwiskundige risico's.

Daarnaast willen we met behulp van een 'strategiekaart' een betere koppeling tussen gesignaleerde risico's en beleid realiseren en tenslotte willen we de timing van de werkzaamheden beter afstemmen op het begrotingsproces, opdat de meerjarenbegroting wint aan beleidsrijkheid. Wij hebben gepland dat dit verbetertraject in maart 2024 is afgerond.

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

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

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

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

Het mandaat voor de meeste beslissingen ligt meestal bij de leiding van de individuele instellingen, bijvoorbeeld over personeelsmutaties. De registratie van veel processen (personeels- en salarisadministratie, financiële administratie en verslaglegging, betalingsverkeer) sturen we echter centraal aan, waarbij we zoveel mogelijk Carmelbreed uniforme werkwijzen en systemen hanteren, zonder daarbij de specifieke lokale context uit het oog te verliezen. Veel inkopen verlopen via overkoepelende raamovereenkomsten, waarbinnen de schoolleiding de ruimte heeft om keuzes te maken. Vanuit deze centrale registraties, die op het bestuursbureau plaatsvinden, genereren we maandelijks formatiebewakingsoverzichten, waarin we begrote en werkelijke formatie en loonkosten met elkaar vergelijken en verschillen analyseren. Daarnaast werken we in de financiële administratie met door de scholen voorbereide maandafsluitingen en trimesterrapportages. De trimesterrapportages bevatten tevens een eindejaarsprognose, waardoor we tijdig kunnen bijsturen op eventuele afwijkingen van de begroting. Uiteraard sluiten we de rapportagecyclus af met een jaarrekening, die op stichtingsniveau onderhevig is aan accountantscontrole. De hierboven beschreven rapportagedocumenten brengen we zowel op stichtingsniveau als op het niveau van de afzonderlijke Carmelinstellingen uit en zijn onderdeel van de periodieke managementgesprekken.

Op dit moment werken we nog niet met een door de schoolleiders bij de jaarrekening af te geven 'In Control Statement'. In onze optiek is dit een groeidocument, dat bijdraagt aan de bewustwording van onze gezamenlijke ambities en daarbij behorende (publieke) verantwoordelijkheden.

De toegevoegde waarde van het 'In Control Statement' zit naar onze mening met name in de dialoog hierover, die wij in alle geledingen voeren, en in de kwaliteit van de administratieve organisatie en het instrumentarium dat wij daarbij inzetten. In 2023 gaan we, in combinatie met een analyse op de kwaliteit van de bedrijfsvoering vanuit het 'three lines of defence'-model kijken of we het In Control Statement in de vorm van een 'transparantieverklaring' in de bedrijfsvoering van de Carmelinstellingen kunnen inpassen.

3.5.1.2 Security, privacy en AVG

Onze ICT-infrastructuur waarborgt onze veiligheid en privacybescherming. Ons beleidsprogramma Security, onder leiding van een Chief Information Security Officer (CISO) (als een dienst) is rechtstreeks onder het CvB verantwoordelijk voor het informatiebeveiligingsbeleid. Dit betreft zowel het implementeren van beleid als het toezicht houden op de uitvoering ervan. Ook het definiëren en ontwerpen van de strategie op het gebied van informatiebeveiliging behoort tot het takenpakket van de CISO.

Ons doel is het waarborgen van ieders (informatie)veiligheid. De Lumen Group levert een Functionaris Gegevensbescherming als een dienst. Deze begeleidt het Carmelnetwerk Privacycoördinatoren, waarin elke Carmelschool vertegenwoordigd is.

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

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

3.5.2.1 Benodigd weerstandsvermogen

Op basis van statistische analyses (Monte-Carlo methode) is bepaald dat een weerstandsvermogen van circa € 37,8 miljoen aangehouden dient te worden (vorig jaar: idem). Dit bedrag is met 95% zekerheid toereikend om de risico's die door ons zijn geïdentificeerd te kunnen dekken, als deze risico's zich voordoen met de gemiddelde omvang die bij deze risico's is ingeschat.

In ons risicomanagement zetten we al geruime tijd het benodigde weerstandsvermogen af tegen het vrij beschikbare eigen vermogen. Ultimo 2022 bedraagt ons eigen vermogen circa € 137 miljoen, terwijl het minimaal benodigde risicovermogen 'slechts' € 37,8 miljoen bedraagt. Dit leidt voor een snelle lezer mogelijk tot de conclusie dat wij (te) veel geld 'op de plank' zou laten liggen, maar die conclusie is in onze optiek onjuist, omdat dan de begrippen 'eigen vermogen' en 'beschikbare liquide middelen' dan met elkaar worden verward. Als we ultimo 2022 kijken naar de beschikbare liquiditeitsruimte, blijkt dat het benodigde minimale weerstandsvermogen in liquide vorm beschikbaar is, maar mede door besteding van in 2022 vooruit ontvangen NPO-gelden zal het benodigde weerstandsvermogen de komende jaren niet geheel in liquide vorm aanwezig zijn. Een aanzienlijk deel van ons eigen vermogen is vastgelegd in materiële vaste activa, die wij op dagelijkse basis inzetten in ons onderwijsproces.

Onze meerjaren liquiditeitsplanning geeft aan dat we de komende jaren een structureel positieve bankstand kunnen verwachten (ultimo 2027 het laagste punt, te weten circa € 22 miljoen). In combinatie met het maximaal beschikbare rekening-courantkrediet dat via schatkistbankieren beschikbaar is (10%

van de totale Rijksbijdragen, resulterend in een bedrag van circa € 37 miljoen), is duidelijk dat we onze Stichting financieel gezond kunnen noemen. Gelijktijdig moeten we melden dat de komende jaren van leerlingendaling een forse druk zetten op de exploitatieresultaten van de organisatie, dus strakke financiële beheersing en het inperken van risico's zijn absolute voorwaarden om onze financiële gezondheid ook de komende jaren te kunnen behouden.

3.5.2.3 Risico-inventarisatie

Zoals in paragraaf 3.5.1.1 is aangegeven is de onze risico-inventarisatie in het voorjaar van 2023 niet geactualiseerd. De belangrijkste risico's die we vorig jaar signaleerden zijn naar onze mening echter nog steeds manifest:

1. Strategische huisvestingsrisico's en tegenvallers in bouw- en renovatieprojecten;
2. Onvoldoende kunnen inspelen op afnemende formatiebehoefte na het wegvallen van de additionele gelden in het kader van Covid-19;
3. Strategische personeelsrisico's bij het onderwijzend personeel;
4. Persoonlijk/eigentijds/veilig onderwijs komt te langzaam tot ontwikkeling;
5. Sluiting van locatie/instelling.

De eerste vijf risico's beslaan tezamen circa 40,7% van het hierboven genoemde benodigde weerstandsvermogen van ruim € 37,8 miljoen.

Onderstaand lichten we de top drie van deze risico's nader toe.

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

Een belangrijke randvoorwaarde voor onze onderwijsprestaties is: goede huisvesting voor onze leerlingen, die voldoet aan de (steeds strenger wordende) wettelijke eisen. Wij investeren dan ook fors in de kwaliteit van onze gebouwen (binnenklimaat, duurzaamheid, energiezuinigheid). Daarnaast is voor een aantal instellingen de revitalisering dan wel vervangende nieuwbouw van gebouwen nog niet gerealiseerd. Deze investeringen vinden plaats in een tijdperk waarin de prijzen van aannemers stijgen en de normvergoeding vanuit gemeenten voor vervangende huisvesting te laag is in relatie tot het benodigde voorzieningenniveau. Dit wordt nog versterkt door het feit dat bij veel gemeenten sprake is van bezuiniging in de exploitatie, hetgeen in schril contrast staat tot het toenemende besef dat gemeenten wel degelijk een (financiële) rol hebben in de bekostiging van levensduurverlengend onderhoud en dat daarnaast investeringen die het gevolg zijn van steeds strengere eisen die de wet- en regelgeving aan onderwijsgebouwen stelt niet vanzelfsprekend door scholen betaald zouden moeten worden. Onderwijsinstellingen ontvangen immers bekostiging voor het instandhouden van schoolgebouwen op het niveau van de historische verkrijging, maar niet voor aanscherping van wet- en regelgeving nadien.

De strategische huisvestingsrisico's spitsen zich echter niet uitsluitend toe op gebouwen van goede kwaliteit. Ook de bruikbaarheid van de gebouwen voor ons onderwijs is daarbij een belangrijke factor. Het onderwijs is daarbij aan verandering onderhevig, waarbij gedacht kan worden aan een lager aandeel vmbo-leerlingen, gepersonaliseerd leren en de effecten van Passend Onderwijs en Nieuwkomers. Omdat gebouwaanpassingen vaak kostbare processen zijn met een veelal lange (beoogde) levensduur, ontstaat impliciet een groter wordend risico op toekomstige boekwaardecorrecties.

In de komende jaren krijgt dit risico echter nóg een extra dimensie. Door de structurele demografische krimp in onze voedingsgebieden krijgen wij in toenemende mate te maken met overmaat in onze gebouwen: het bekostigde vloeroppervlak is aanzienlijk kleiner dan het feitelijk in gebruik zijnde oppervlak. Dit betekent dat, willen we in de toekomst een sluitende exploitatie kunnen realiseren zonder additionele personele bezuinigingen te hoeven doorvoeren, wij onze huisvestingskosten moeten zien te

reduceren. Dit geeft een geheel nieuwe dynamiek in onze huisvestingsplannen en noopt de eindverantwoordelijk schoolleiders om samen met het College van Bestuur een actieve rol aan te nemen, waaronder pijnlijke keuzes te maken over het afstoten van (delen van) gebouwen.

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

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

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

Wel is het daarbij zo dat er naar verwachting, gegeven de flexibele schil, de leeftijdsopbouw van onze medewerkers en het 'normale' natuurlijke verloop in ons personeelsbestand, geen sprake zal zijn van gedwongen ontslagen.

3. Strategische personeelsrisico's bij het onderwijzend personeel (lerarentekort)

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

4. Jaarrekening 2022

1. Balans

(na resultaatbestemming)

	Balans	
	31-dec-22	31-dec-21
	x € 1.000,-	
1. Activa		
Vaste activa		
1.1 Immateriële vaste activa	229	279
1.2 Materiële vaste activa	140.522	147.265
1.3 Financiële vaste activa	182	182
	140.933	147.726
Vlottende activa		
1.4 Voorraden	0	0
1.5 Vorderingen	6.139	4.532
1.6 Effecten	0	0
1.7 Liquide middelen	83.466	66.931
	89.605	71.463
	230.538	219.189
2. Passiva		
2.1 Eigen vermogen	136.968	135.480
2.2 Voorzieningen	32.345	30.044
2.3 Langlopende schulden	0	0
2.4 Kortlopende schulden	61.225	53.665
	93.570	83.710
	230.538	219.189

2. Staat van baten en lasten

	2022		2021
	exploitatie	begroting	exploitatie
	x € 1.000,-		
3. Baten			
3.1 Rijksbijdragen	371.553	324.468	359.676
3.2 Ov. Overheidsbijdragen en -subsidies	613	790	654
3.5 Overige baten	11.754	10.488	9.440
Totaal baten	383.919	335.746	369.770
4. Lasten			
4.1 Personele lasten	-300.859	-278.437	-276.719
4.2 Afschrijvingen	-19.207	-18.696	-19.038
4.3 Huisvestingslasten	-20.642	-18.966	-18.197
4.4 Overige lasten	-41.866	-38.324	-35.527
Totaal lasten	-382.574	-354.421	-349.481
Saldo baten en lasten	1.346	-18.676	20.289
5. Financiële baten en lasten			
5.1 Financiële baten	262	0	1
5.5 Financiële lasten	-120	-100	-119
Totaal financiële baten en lasten	143	-100	-119
Nettoresultaat	1.488	-18.776	20.170

3. Kasstroomoverzicht

	2022	2021
	x € 1.000,-	
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo baten en lasten	1.346	20.289
Aanpassingen voor		
Afschrijvingen	19.207	19.109
Mutaties voorzieningen	2.301	703
Verandering in vlottende middelen		
Vorraden	0	0
Vorderingen	-1.607	-405
Kortlopende schulden	7.560	1.756
<i>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</i>	<i>28.806</i>	<i>41.452</i>
Ontvangen interest	262	1
Betaalde interest	-120	-119
Betaalde vennootschapsbelasting	0	0
<i>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</i>	<i>28.949</i>	<i>41.333</i>
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investeringen in materiële vaste activa	-12.413	-13.260
Desinvesteringen in materiële vaste activa	0	6
Investeringen in immateriële vaste activa	0	0
Desinvesteringen in immateriële vaste activa	0	0
Investeringen in deelnemingen en/of samenwerkingsverbanden	0	0
Mutaties leningen als onderdeel van de financiële vaste activa	0	32
Overige investeringen in financiële vaste activa	0	0
<i>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</i>	<i>-12.413</i>	<i>-13.222</i>
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Nieuw opgenomen leningen	0	0
Aflossing langlopende schulden	0	0
<i>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Mutatie liquide middelen	16.535	28.111
Beginstand liquide middelen	66.931	38.820
Mutatie liquide middelen	16.535	28.111
Eindstand liquide middelen	83.467	66.931

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

4. Grondslagen voor de jaarrekening

4.1 Algemeen

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

De jaarrekening is opgesteld op basis van de grondslagen zoals opgenomen in Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en de Richtlijn Jaarverslaggeving onderwijsinstellingen (RJ 660). De huidige verslaggevingsperiode betreft 1 januari 2022 tot en met 31 december 2022.

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

De jaarrekening is vastgesteld door het College van Bestuur op 28 juni 2023.

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

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

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

4.2 Activiteiten

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

4.3 Continuïteit

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

4.4 Gebruik van schattingen

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

4.5 Consolidatie

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

4.6 Salderen

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

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

4.7 Financiële instrumenten

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

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

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

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

4.7.1 Handelsportefeuille (effecten en obligaties)

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

4.7.2 Verstrekte leningen en overige vorderingen

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

4.7.3 Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen

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

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

4.8 Waardering van activa en passiva

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

4.8.1 Immateriële vaste activa

Een immaterieel vast actief wordt in de balans opgenomen als:

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

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

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

4.8.2 Materiële vaste activa

4.8.2.1 Algemeen

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

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

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

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

4.8.2.2 *Bijzondere waardeverminderingen*

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

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

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

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

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

4.8.3 Financiële vaste activa

4.8.3.1 *Algemeen*

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

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

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.

4.8.3.2 *Bijzondere waardeverminderingen financiële activa*

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

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

Alle individueel significante vorderingen en beleggingen waarvan is vastgesteld dat deze niet specifiek onderhevig zijn aan bijzondere waardevermindering worden vervolgens collectief beoordeeld op een eventuele waardevermindering die zich al heeft voorgedaan maar nog niet is vastgesteld. Van individueel niet significante vorderingen wordt collectief beoordeeld of deze onderhevig zijn aan bijzondere waardevermindering door samenvoeging van vorderingen met vergelijkbare risicokenmerken. Bij de beoordeling van de collectieve waardevermindering gebruikt de Stichting historische trends over de waarschijnlijkheid van het niet nakomen van betalingsverplichtingen, het tijdsbestek waarbinnen incassering plaatsvindt en de hoogte van gemaakte verliezen. De uitkomsten worden bijgesteld als het College van Bestuur van oordeel is dat de huidige economische en kredietomstandigheden zodanig zijn dat het waarschijnlijk is dat de daadwerkelijke verliezen hoger dan wel lager zullen zijn dan historische trends suggereren.

Een bijzonder waardeverminderverslies met betrekking tot een tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerd financieel actief wordt berekend als het verschil tussen de boekwaarde en de lagere marktwaarde van het actief. Verliezen worden opgenomen in de staat van baten en lasten. Rente op het aan een bijzondere waardevermindering onderhevige actief blijft verantwoord worden via oprenting van het actief. Bijzondere waardeverminderversliezen onder de (geamortiseerde) kostprijs van de beleggingen in effecten die tegen reële waarde worden gewaardeerd, met verwerking van waardenwijzigingen in het Eigen Vermogen, worden direct ten laste van de staat van baten en lasten verantwoord.

Als in een latere periode het actief, onderhevig aan een bijzondere waardevermindering, stijgt en het herstel objectief in verband kan worden gebracht met een gebeurtenis die plaatsvond na de opname van het bijzondere waardeverminderverslies wordt het bedrag uit hoofde van het herstel opgenomen in de staat van baten en lasten.

4.8.4 **Vervreemding van vaste activa**

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

4.8.5 Vorderingen

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

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

4.8.6 Eigen vermogen

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

4.8.7 Voorzieningen

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

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

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

4.8.7.1 Voorziening jubilea

Voor de verplichtingen op grond van ambtsjubilea en bestuursjubilea is een voorziening gevormd. Deze voorziening is berekend op basis van de omvang van de verwachte toekomstige uitgaven, waarbij rekening wordt gehouden met de verwachte toekomstige salarisstijgingen, kans op voortijdig vertrek en leeftijd. De gehanteerde disconteringsvoet is 1,5% (2021: 0,5%); de toekomstige salarisstijging is ingerekend op 2,25% per jaar (2021: 1,75%).

4.8.7.2 Voorzieningen WGA en wachtgeld

In het kader van het eigen risicodragerschap van Stichting Carmelcollege zijn per balansdatum voorzieningen getroffen voor de verwachte toekomstige uitkeringsverplichtingen aan Carmelmedewerkers inzake WGA en wachtgeld. De gehanteerde disconteringsvoet is 1,5% (2021: 0,5%); de toekomstige salarisstijging is ingerekend op 2,25% per jaar (2021: 1,75%).

4.8.7.3 Voorziening langdurig zieken

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

4.8.7.4 Voorziening duurzame inzetbaarheid

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

4.8.7.5 Voorziening zwangerschaps- en bevallingsverlof

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

4.8.8 Langlopende schulden

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

4.8.9 Kortlopende schulden

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

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

Van bedragen die voor meerdere jaren beschikbaar zijn gesteld, wordt het nog niet bestede gedeelte op deze post aangehouden. Vrijval ten gunste van de staat van baten en lasten geschiedt naar rato van de besteding. De onder de kortlopende schulden opgenomen post vooruit ontvangen investeringssubsidies OCW heeft betrekking met specifiek uit deze subsidies bekostigde investeringen, die onder de materiële activa zijn opgenomen en worden afgeschreven. Gelijktijdig met de afschrijving op deze activa wordt, conform de bij deze subsidieverlening gestelde eisen, een evenredig deel van de vooruit ontvangen investeringssubsidies ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht.

4.8.10 Bepaling reële waarde

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

4.8.10.1 Financiële activa

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

4.8.10.2 Handels- en overige vorderingen

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

4.9 Bepaling van het exploitatiesaldo

Opbrengsten

4.9.1 Algemeen

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

4.9.2 Rijksbijdragen

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

4.9.3 Overheidssubsidies

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

4.9.4 Rente

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

Kosten

4.9.5 Algemeen

De kosten worden bepaald met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde grondslagen van waardering en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben.

(Voorzienbare) verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het boekjaar worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden en wordt voldaan aan de voorwaarden voor het opnemen van voorzieningen.

4.9.6 Personeel

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

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

4.9.7 Pensioenkosten

Voor de medewerkers van de organisatie is een pensioenregeling getroffen die kwalificeert als een toegezegde bijdrageregeling. Deze pensioenregeling is ondergebracht bij een bedrijfstakpensioenfonds (ABP) en wordt, overeenkomstig de in de RJ aangereikte vereenvoudiging, in de jaarrekening verwerkt als toegezegde bijdrageregeling. Uitgangspunt is dat de in de verslagperiode te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan het pensioenfonds verschuldigde pensioenpremies. Voor zover de verschuldigde premies op balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen.

Als de op balansdatum reeds betaalde premies de verschuldigde premies overtreffen, wordt een overlopende actiefpost opgenomen voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door het fonds of van verrekening met in de toekomst verschuldigde premies. De risico's van loonontwikkeling, prijsindexatie en beleggingsrendement op het fondsvermogen zullen mogelijk leiden tot toekomstige aanpassingen in de jaarlijkse bijdragen aan het pensioenfonds. Deze risico's komen niet tot uitdrukking in een in de balans opgenomen voorziening. De beleidsdekkingsgraad is per 31 december 2022 110,9% (2021: 110,2%), wat boven de kritische dekkingsgraad ligt waarop pensioenen aangepast dienen te worden, zijnde 90%.

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

4.9.8 Rente

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

4.10 Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

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

5. Toelichting op de onderscheiden posten van de balans

1.1.1 Immateriële vaste activa

Immateriële vaste activa	Ontwikkelingskosten	Rechten & vergunningen	Goodwill	Vooruitbetalingen	Totaal
	x € 1.000,-				
Aanschafwaarde 31 december 2021	0	1.000	0	0	1.000
Afschrijving t/m 2021	0	-721	0	0	-721
Boekwaarde 1 januari 2022	0	279	0	0	279
Investerings 2022					0
Overboekingen:					
Aanschafwaarde					0
Cumulatieve afschrijving					0
Desinvesteringen 2022:					
Aanschafwaarde					0
Cumulatieve afschrijving					0
Afschrijving 2022	0	-50	0	0	-50
Boekwaarde 31 december 2022	0	229	0	0	229
Aanschafwaarde 31 december 2022	0	1.000	0	0	1.000
Afschrijving t/m 2022	0	-771	0	0	-771

De immateriële vaste activa hebben betrekking op betaalde bijdragen aan Stichting Facilitair Beheer Van Renneslaan inzake bouwkosten van een onderwijsgebouw, waarvan eigendom niet bij het bevoegd gezag ligt. Als tegenprestatie voor deze bijdragen hebben wij een langjarig gebruiksrecht voor dit gebouw. Deze bijdragen zijn daarom verantwoord onder de immateriële vaste activa. De resterende levensduur ultimo 2022 bedraagt 4,5 jaar.

De onderstaande afschrijvingstermijnen worden gehanteerd:

Rechten en vergunningen 20 jaar

1.1.2 Materiële vaste activa

Materiële vaste activa	Gebouwen	Terreinen & terrein-aanpassingen	Mat. vaste activa in uitvoering en vooruitbetalingen op mat. vaste activa	Inventaris & apparatuur	Overige vaste activa	Niet aan het proces dienstbaar	Totaal
	x € 1.000,-						
Aanschafwaarde 31 december 2021	199.715	5.706	1.799	72.789			280.008
Afschrijving t/m 2021	-87.765	-2.403	0	-42.575			-132.743
Boekwaarde 1 januari 2022	111.950	3.303	1.799	30.214	0	0	147.265
Investerings 2022	5.351	514	2.456	4.714			13.035
Overboekingen:							
Aanschafwaarde	534	311	-1.467	0			-622
Cumulatieve afschrijving							
Desinvesteringen 2022:							
Aanschafwaarde	-184	0	0	-2.313			-2.497
Cumulatieve afschrijving	167	0	0	2.302			2.469
Afschrijving 2022	-11.782	-271	0	-7.075			-19.128
Boekwaarde 31 december 2022	106.036	3.857	2.787	27.842	0	0	140.522
Aanschafwaarde 31 december 2022	205.416	6.531	2.787	75.190			289.924
Afschrijving t/m 2022	-99.380	-2.674	0	-47.348			-149.403

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

De onderstaande afschrijvingstermijnen worden gehanteerd:

Hoofdcategorie	Subcategorie	Afschrijvingstermijn	
		min	max
Gebouwen	Reguliere gebouwen	20	40
	Semipermanente gebouwen	2	20
	Aanpassingen gebouwen	5	15
	Gebouwgebonden installaties	2	40
	Eigenaarsonderhoud	5	40
	Gebruikersonderhoud	10	25
Terreinen en Terreinaanpassingen	Terreinaanpassingen	2	30
Inventaris en apparatuur	Machines en installaties	2	20
	Audiovisuele apparatuur	5	10
	Computerapparatuur	2	5
	Software	2	6
	Connectiviteit en dataverbindingen	2	10
	Meubilair	2	20
	Vervoersmiddelen	2	7

Bij één van onze schoollocaties is in 2022 besloten om voor de gebouwinvesteringen de normaal geldende afschrijvingstermijn te verkorten, gegeven de besluitvorming dat deze locatie grootschalig gerenoveerd gaat worden en in het kader daarvan gebouwdelen buiten gebruik worden gesteld. Het effect van deze extra afschrijving bedroeg in 2022 € 0,2 miljoen.

Voor veruit de meeste onroerende goederen die door ons worden gebruikt geldt dat het economisch eigendom in handen van de betrokken gemeenten ligt; deze onroerende zaken zijn niet in bovenstaand overzicht opgenomen. 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 2022	Boekwaarde	WOZ-waarde	Verzekerde waarde
	x € 1.000,-		
Schoolgebouwen, permanent			
Anninksweg 106, Hengelo	1.171	1.188	2.758
Lyceumstraat 36, Oldenzaal	3.066	9.952	n.b.
Molenstraat 30, Oss	2.774	7.802	n.b.
Schoolgebouwen, semi-permanent			
Stadionplein 9, Emmen (ondergrond niet in eigendom)	234	1.310	n.b.
Rijksstraatweg 24, Groningen (ondergrond niet in eigendom)	680	n.b.	n.b.
Noodlokalen, geplaatst bij bestaand schoolgebouw			
Hemmenlaan 2, Groningen (ondergrond niet in eigendom)	0	576	564
Schoppenstede 19, Delden (ondergrond niet in eigendom)	0	n.b.	n.b.
Leliestraat 1, Oldenzaal (ondergrond niet in eigendom)	0	n.b.	n.b.
Gasfabriekstraat 35, Enschede (ondergrond niet in eigendom)	0	465	454
Kantoorpand			
Cesar Franckstraat 6, Almelo	409	n.b.	n.b.
	8.334		

De WOZ-waarde en verzekerde waarde van bovenstaande panden zijn niet in alle gevallen bekend bij ons, omdat de betrokken gemeenten rechtstreeks voor de afwikkeling hiervan zorgen.

1.1.3 Financiële vaste activa

Financiële vaste activa	Boekwaarde 1 jan. 2022	Investerin- gen en verstrekte leningen	Desinveste- ringen en afgeloste leningen	Boekwaarde 31 dec. 2022
	x € 1.000,-			
Vorderingen op verbonden partijen SHIONN	182	-	-	182
	182	-	-	182

Vorderingen op groepsmaatschappijen

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

1.2.2 Vorderingen

	31-12-22	31-12-21
	x € 1.000,-	
1.5 Vorderingen		
1.5.1 Debiteuren	553	78
1.5.2 Ministerie OCW	333	184
1.5.5 Leerlingen	679	501
1.5.6 Gemeenten	472	305
1.5.8 Overige vorderingen/overlopende activa	4.102	3.465
<u>Vorderingen</u>	<u>6.138</u>	<u>4.532</u>

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

Ministerie OCW

Deze vordering betreft een van een samenwerkingsverband over 2021 nog te ontvangen subsidie Extra Hulp in de Klas ad € 184.000, alsmede van OCW te ontvangen bekostiging voor Nieuwkomers ad € 149.000

Leerlingen

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

Gemeenten

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

Overige vorderingen/overlopende activa

Dit betreft de volgende posten:

	31-12-22	31-12-21
	x € 1.000,-	
1.5.8 Specificatie Overige vorderingen / overlopende activa		
UWV transitievergoedingen	187	283
Afrekening HSL	380	159
Afrekening CT Storkcollege	185	-
Afrekening Alma College	712	599
Rente schatkistbankieren	241	-
Vordering UWV transitievergoeding	187	283
Vooruitbetaalde licenties	379	-
Overige vorderingen / overlopende activa	1.830	2.141
	4.102	3.465

1.2.4 Liquide middelen

	31-12-22	31-12-21
	x € 1.000,-	
1.7 Liquide middelen		
1.7.1 Kas	21	48
1.7.2 Bank / giro	83.452	66.863
1.7.4 Overige liquide middelen	-8	20
<u>Liquide middelen</u>	83.466	66.931

De liquide middelen staan ter vrije beschikking en zijn direct opeisbaar. Met ingang van medio 2016 maken wij gebruik van schatkistbankieren. De rekeningcourantfaciliteit in het kader van schatkistbankieren kent een maximale kredietlimiet van 10% van de Rijksbijdragen. Vanwege de positieve bankstand per balansdatum beschikken wij daarom op 31 december 2022 over een ruimte in de liquide middelen van circa € 120 miljoen (circa € 83 miljoen saldo liquide middelen + circa € 37 miljoen kredietruimte schatkistbankieren).

De post Overige liquide middelen betreft ultimo 2022 de schuld in Rekening-Courant met onze verbonden partij Stichting tot Steun aan het Voortgezet Onderwijs; eind 2021 betrof dit met name andere ontvangen vouchers vanwege geplande reizen die in het kader van Covid-19 waren geannuleerd.

2.1 Eigen Vermogen

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

Het verloop van het Eigen Vermogen is als volgt:

Eigen vermogen	Stand	Resultaat	Stand	Resultaat	Overige mutaties	Stand
	1 jan. 2021	2021	1 jan. 2022	2022		31 dec. 2022
	x € 1.000,-					
2.1.1 Algemene Reserve	110.793	4.524	115.316	2.379	0	117.693
2.1.2 Bestemmingsreserves publiek						
Bestemmingsreserve werkdrukverlichting	4.517	-2.465	2.052	-2.052	0	0
Bestemmingsreserve NPO	0	18.112	18.112	1.163	0	19.274
	115.309	20.171	135.480	1.488	0	136.968

Bestemmingsreserve werkdrukverlichting

Deze bestemmingsreserve werkdrukverlichting is gevormd vanuit de in december 2019 van het Ministerie van OCW ontvangen gelden in het kader van de Regeling bijzondere en aanvullende bekostiging PO en VO 2019. In 2021 en 2022 zijn deze gelden op basis van gerichte bestedingsplannen ingezet om de werkdruk van onze medewerkers te verlagen.

Bestemmingsreserve NPO

In de lumpsumbekostiging die in 2021 en 2022 is ontvangen is een component opgenomen ter dekking van extra kosten in het kader van achterstanden die leerlingen ten gevolge van de Covid-19 pandemie hebben opgenomen, het Nationaal Programma Onderwijs genaamd. Deze bekostiging heeft betrekking op meerdere schooljaren en is dus voor een deel vooruit ontvangen. De besteding van deze middelen monitoren wij via bestedingsplannen per instelling; voor het nog niet bestede deel vormen wij een aparte bestemmingsreserve.

2.2 Voorzieningen

	31-12-22	31-12-21
	x € 1.000,-	
2.2 Voorzieningen		
2.2.1 Personeelsvoorzieningen	32.345	30.044
2.2.2 Onderhoudsvoorzieningen	-	-
2.2.3 Overige voorzieningen	-	-
<u>Voorzieningen</u>	32.345	30.044

De specificatie van deze post luidt:

Vorzieningen	31-dec-2021	Dotaties	Vrijval	Onttrekkingen	31-dec-2022	Waarvan		
						< 1 jr	1 - 5 jr	> 5 jr
x € 1.000,-								
Voorziening ambtsjubilea	4.181	300		-342	4.140	396	1.251	2.493
Voorziening bestuursjubilea	519			-126	393	12	48	333
Voorziening WGA/WIA	5.297	706			6.003	1.212	3.353	1.438
Voorziening langdurig zieken	2.299		-145		2.154	1.836	318	0
Voorziening wachtgeld	2.193			-263	1.930	756	1.048	127
Voorziening zwangerschap- en bevallingsverlof	147			-147	0			
Voorziening duurzame inzetbaarheid	15.408	2.460		-144	17.725	1.031	6.343	10.351
	30.044	3.466	-145	-1.022	32.345	5.243	12.361	14.742

Onder de voorziening duurzame inzetbaarheid zijn het spaarverlof ad € 2.219.000 (ultimo 2021 € 2.363.000) en het persoonlijk budget ad € 15.506.000 (ultimo 2021 € 13.045.000) opgenomen.

2.4 Kortlopende schulden

	31-12-22	31-12-21
	x € 1.000,-	
2.4 Kortlopende schulden		
2.4.1 Kredietinstellingen	-	-
2.4.3 Crediteuren	4.830	3.833
2.4.4 Ministerie OCW	9.102	7.254
2.4.7 Belasting en premies sociale verzekering	14.467	13.952
2.4.8 Schulden ter zake van pensioenen	4.023	3.887
2.4.9 Overige kortlopende schulden	20.448	17.034
2.4.10 Overlopende passiva	8.355	7.706
<u>Kortlopende schulden</u>	<u>61.225</u>	<u>53.665</u>
<i>Specificatie 2.4.4 Ministerie OCW</i>		
G1 Regelingen zonder verrekeningsclausule	5.164	2.758
G2 Regelingen met verrekeningsclausule	3.711	3.929
Niet geormerkte Subsidies OCW en VWS	226	566
	<u>9.102</u>	<u>7.254</u>
<i>Specificatie 2.4.9 Overige kortlopende schulden</i>		
Te betalen loon	301	-
Vakantiegeld	8.812	8.230
Eindejaarsuitkering	19	-
Bindingstoelage	852	841
Ouderschapsverlof	833	563
Afrekening renovatie schoolgebouw Groenlo	4.785	4.785
Waarborgsommen	104	107
Personeelsfonds	371	344
Overige kortlopende schulden	4.371	2.164
	<u>20.448</u>	<u>17.034</u>
<i>Specificatie 2.4.10 Overlopende passiva</i>		
Vooruitontvangen investeringssubsidies OCW	5.359	4.789
Vooruitontvangen verg. gem. Oss inz. bouwstn.	940	1.267
Vooruitontvangen ouderbijdragen	2.056	1.650
	<u>8.355</u>	<u>7.706</u>

De kortlopende schulden hebben een looptijd van korter dan één jaar.
In de navolgende overzichten zijn de bestedingen en de ultimo 2022 nog te besteden bijdragen weergegeven van de door OCW verstrekte bekostigingsbedragen.

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

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

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

Omschrijving	Toewijzing			Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele investeringen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Saldo per 31 december verslagjaar
	Kenmerk	Datum	Bedrag van de toewijzing							
			€	€	€	€	€	€	€	€
Praktijkgericht programma voor gl en tl	19HG	GLTL20123	30-nov-20	161.860	110.065	-11	110.076	29.135	-110.065	29.146
Praktijkgericht programma voor gl en tl	01VJ	GLTL20325	1-dec-20	162.000	110.160		110.160	29.160	-110.160	29.160
Praktijkgericht programma voor gl en tl	17VN	GLTL20141	30-nov-20	162.000	110.160	64.800	45.360	29.160	-45.360	29.160
Sterk techniekonderwijs 2020-2023	05AV	STO19017H	17-dec-19	19.129.633	10.430.260	6.973.390	3.456.870	4.338.448	-4.368.652	3.426.666
Sterk techniekonderwijs 2020-2023	01VJ	STO19033	1-jul-19	1.796.135	979.326	772.507	206.819	407.349	-416.988	197.180
				11.739.971	7.810.687	3.929.285	4.833.252		-5.051.225	3.711.312

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

Omschrijving	Toewijzing			Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele investeringen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Saldo per 31 december verslagjaar	De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform subsidie beschikking geheel uitgevoerd en afgerond
	Kenmerk	Datum	Bedrag van de toewijzing						
			€	€	€	€	€	€	
Studieverlof	diversen		1.120.936		615.917		-615.917		Ja
Tegemoetkoming kstin opscholen	02QN		1.189.191	330.204	383.875		-351.927	362.152	Onderhanden
Tegemoetkoming kstin opscholen	05AV		657.541	189.688	412.983		-420.402	182.269	Onderhanden
Capaciteitentesten 2021-2023	diversen		529.040		257.800		-257.800		Ja
Doorstroomprogramma po-vo	diversen		912.500	243.000	189.000		-432.000		Ja
Heterogene brugklassen	19HG	SHB22016	29-jun-22	100.000	100.000			100.000	Onderhanden
Heterogene brugklassen	19HG	SHB210487	8-feb-22	100.000	100.000			100.000	Onderhanden
Heterogene brugklassen	19HG	SHB210234	8-feb-22	100.000	100.000			100.000	Onderhanden
Heterogene brugklassen	19HG	SHB210145	8-feb-22	100.000	100.000			100.000	Onderhanden
Heterogene brugklassen	19HG	SHB210139	8-feb-22	100.000	100.000			100.000	Onderhanden
Heterogene brugklassen	19HG	SHB210138	8-feb-22	100.000	100.000			100.000	Onderhanden
Heterogene brugklassen	00PF	SHB210400	8-feb-22	100.000	100.000		-63.156	36.844	Onderhanden
Heterogene brugklassen	02QN	SHB210179	8-feb-22	100.000	100.000		-63.156	36.844	Onderhanden
Heterogene brugklassen	02QN	SHB210178	8-feb-22	100.000	100.000		-63.156	36.844	Onderhanden
Heterogene brugklassen	05AV	SHB210343	8-feb-22	100.000	100.000		-41.665	58.335	Onderhanden
Heterogene brugklassen	05AV	SHB210331	8-feb-22	100.000	100.000		-41.665	58.335	Onderhanden
Heterogene brugklassen	05AV	SHB210303	8-feb-22	100.000	100.000		-41.665	58.335	Onderhanden
Heterogene brugklassen	05AV	SHB210258	8-feb-22	100.000	100.000		-41.665	58.335	Onderhanden
Heterogene brugklassen	01VJ	SHB22074	29-jun-22	100.000	100.000		-26.500	73.500	Onderhanden
Heterogene brugklassen	19XH	SHB22101	29-jun-22	100.000	100.000		-41.666	58.334	Onderhanden
Heterogene brugklassen	19XH	SHB22100	29-jun-22	100.000	100.000		-41.666	58.334	Onderhanden
Heterogene brugklassen	19XH	SHB22051	29-jun-22	100.000	100.000		-41.666	58.334	Onderhanden
Heterogene brugklassen	19XH	SHB22042	29-jun-22	100.000	100.000		-41.666	58.334	Onderhanden
Heterogene brugklassen	19XH	SHB22020	29-jun-22	100.000	100.000		-41.666	58.334	Onderhanden
Heterogene brugklassen	17VN	SHB210044	8-feb-22	100.000	100.000		-63.156	36.844	Onderhanden
Heterogene brugklassen	17VN	SHB210043	8-feb-22	100.000	100.000		-63.156	36.844	Onderhanden
Heterogene brugklassen	17VN	SHB210042	8-feb-22	100.000	100.000		-63.156	36.844	Onderhanden
Heterogene brugklassen	17VN	SHB210041	8-feb-22	100.000	100.000		-63.156	36.844	Onderhanden
Heterogene brugklassen	02EK	SHB210279	8-feb-22	100.000	100.000		-63.156	36.844	Onderhanden
Heterogene brugklassen	16VI	SHB210305	8-feb-22	100.000	100.000		-63.156	36.844	Onderhanden
Heterogene brugklassen	01UH	SHB210394	8-feb-22	100.000	100.000		-63.156	36.844	Onderhanden
Praktijkgericht programma voor gl en tl	diversen		200.000		100.000		-100.000		Ja
Regionale samenwerking kansengelijkheid in het onderwijs	01VJ	GKO22057	10-nov-22	100.000	100.000			100.000	Onderhanden
Regionale samenwerking kansengelijkheid in het onderwijs	01VJ	GKO20008	8-dec-20	140.000	140.000		-140.000		Ja
School en omgeving	05AV	RSOD22026	5-dec-22	102.041	102.041			102.041	Onderhanden
Schoolkracht	diversen		44.917	26.202			-26.202		Ja
Structureel voorkomen onnodig zittenblijven vo 2021-2023	05AV	VOZZ2049	27-mei-22	20.400	20.400		-11.400	9.000	Onderhanden
Structureel voorkomen onnodig zittenblijven vo 2021-2023	19XH	VOZZ2032	27-mei-22	15.000	15.000		-10.000	5.000	Onderhanden
Structureel voorkomen onnodig zittenblijven vo 2021-2023	diversen		219.350	147.497	19.500		-166.997		Ja
Verbetering basisvaardigheden	05AV	VBV22-VO-2327	11-nov-22	631.050	631.050			631.050	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	01VJ	VBV22-VO-3335	11-nov-22	956.792	956.792			956.792	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	01VJ	VBV22-VO-3331	11-nov-22	1.248.878	1.248.878			1.248.878	Onderhanden
aanvullende bekostiging technisch vnbo	diversen		2.543.775	1.681.702		-1.167.892	-513.810		Ja
				2.758.293	7.653.236	-1.167.892	-4.079.505	5.164.132	

Niet geoomerkte subsidies OCW

Omschrijving	Toewijzing			Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele investeringen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Saldo per 31 december verslagjaar
	Kenmerk	Datum	Bedrag van de toewijzing							
Resultaatafh. bek. VSV VO vast	res.afh. bek. vsv	2020-2021	-	564.000	284.500	279.500	-	-	-279.500	-
Doorstroomprogramma vmbo-mbo / vmbo-havo	DMBO21030	2017-2022	276.150	569.450	307.993	261.457	276.150	-	-321.300	216.307
Doorstroomprogramma po-vo	DPOVO21234	2017-2019	-	48.500	23.500	25.000	-	-	-15.000	10.000
Aanpak jeugdwerkloosheid agv corona VO	aanp. jeugdwerk	2022	22.371	-	-	-	22.371	-	-22.371	-
Aanv bek afgelegde extra herkansingen VO	herkansingen VO	2022	142.051	-	-	-	142.051	-	-142.051	-
Aanv bek beroesp. onderwijs	beroesp. onderwijs	2022	1.485.758	-	-	-	1.485.758	-	-1.485.758	-
Aanv bek geïsoleerde vestigingen	geïsol. vestigingen	2022	1.644.668	-	-	-	1.644.668	-	-1.644.668	-
Aanv bek leerlingen in gemengde leerweg	lin. in gen. leerweg	2022	813.996	-	-	-	813.996	-	-813.996	-
Aanv bekost bijz omsth. mat	bijz. omsth. mat.	2022	332.106	-	-	-	332.106	-	-332.106	-
Aanv bekostiging scholen vo NPO VO	aanv. bek. npo VO	2022	12.177.342	-	-	-	12.177.342	-	-12.177.342	-
Aanvullende bekostiging eindexamens	aanv. bek. eindex.	2022	725.671	-	-	-	725.671	-	-725.671	-
Aanvullende bekostiging IGVO	aanv. bek. igvo	2022	174.368	-	-	-	174.368	-	-174.368	-
Aanvullende bekostiging lwo en pro	aanv. bek. lwo-pro	2022	5.882.761	-	-	-	5.882.761	-	-5.882.761	-
AB II ris onderw achterstand NPO 22/23	onderw.achterst. npo	2022	1.870.393	-	-	-	1.870.393	-	-1.870.393	-
AB VO II met risico onderwijsachterstand	onderw.achterst. npo	2022	2.539.949	-	-	-	2.539.949	-	-2.539.949	-
Afrekening uitkeringskosten	verrek. uitk. kstn.	2022	560.445	-	-	-	560.445	-	-560.445	-
Arbeidsmarkttoelage	AMT35647VO	2022	1.299.138	-	-	-	1.299.138	-	-1.299.138	-
Basisbekostiging	basisbekostiging	2022	281.090.359	-	-	-	281.090.359	-	-281.090.359	-
Eerste opvang nieuwkomers VO	aanv. bek. nieuwk.	2022	5.607.782	-	-	-	5.607.782	-	-5.607.782	-
Extra Aanv bek nieuwk schl vo	aanv. bek. nieuwk.	2022	3.688.214	-	-	-	3.688.214	-	-3.688.214	-
Funciemix randstadregio's VO	funciemix	2022	315.561	-	-	-	315.561	-	-315.561	-
Leerplusarrangement	leerpl. arrang. VO	2022	1.602.407	-	-	-	1.602.407	-	-1.602.407	-
Overgangsbekostiging	overgangsbekost.	2022	1.398.429	-	-	-	1.398.429	-	-1.398.429	-
Resultaatafh. bek. VSV VO niet uitg midd	res.afh. bek. vsv	2022	60.549	-	-	-	60.549	-	-60.549	-
Resultaatafh. bek. VSV VO var	res.afh. bek. vsv	2022	233.558	-	-	-	233.558	-	-233.558	-
Strat persbeleid, beg. verzuim	NPO en prest.box	2022	17.665.214	-	-	-	17.665.214	-	-17.665.214	-
Ver ind uitk ivm ontslag nieuw	verrek. uitk. kstn.	2022	-769.771	-	-	-	-769.771	-	769.771	-
Verm ivm verrek coll uitk kstn	verrek. uitk. kstn.	2022	-2.795.767	-	-	-	-2.795.767	-	2.795.767	-
Verminderd bekostiging mat.	mat. uitp. swv	2022	-162.649	-	-	-	-162.649	-	162.649	-
Verminderd bekostiging pers.	mat. uitp. swv	2022	-88.350	-	-	-	-88.350	-	88.350	-
Wett rente verlate bekost VO	rente verlate bekost.	2022	10	-	-	-	10	-	-10	-
Zij-instroom	zij-instroom	2022	100.000	-	-	-	100.000	-	-100.000	-
				1.181.950	615.993	565.957	337.892.714		-338.232.364	226.307

Het verloop van de vooruit ontvangen investeringsubsidies is als volgt:

Egalisatie investeringsubsidies	Saldo 31-12-2021	Investering 2022	Afschrijving 2022	Saldo 31-12-2022
	x € 1.000,-			
Afgeronde investeringsregelingen	5.348		734	4.614
VMBO techniek	709	1.168	192	1.685
	6.057	1.168	926	6.299

Financiële instrumenten

Algemeen

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

Kredietrisico

Wij lopen kredietrisico over leningen en vorderingen opgenomen onder financiële vaste activa, handels- en overige vorderingen, liquide middelen. Het maximale kredietrisico bedraagt € 89,6 miljoen, waarvan € 83,5 miljoen betrekking heeft op bij bankinstellingen ondergebrachte liquide middelen. Het kredietrisico over vorderingen (langlopend en kortlopend) ad € 6,1 miljoen betreft een groot aantal tegenpartijen.

Renterisico en kasstroomrisico

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

Prijsrisico

Gezien ons onderwijskarakter is het prijsrisico gering.

Liquiditeitsrisico

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

Per 31 december 2022 zijn de niet contant gemaakte contractuele betalingsverplichtingen € 32,3 miljoen.

Mitigerende maatregelen

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

Reële waarde

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

6. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

6.1 Verplichtingen

De verplichting voor lopende contracten bedraagt per 31 december 2022 circa € 32,3 miljoen.

Contractuele verplichtingen exploitatie (in € 1.000)

Loonkosten derden	923
Overige personele kosten	869
Huren	1.925
Buiten-/binnenonderhoud	191
Klein onderhoud	4.561
Schoonmaak	5.867
Energie	547
Administratie	726
Inventaris en apparatuur	676
Leermiddelen	15.396
Schoolkantines	597
	<hr/>
	32.279

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

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

6.2 Lopende claims en geschillen

Er zijn geen lopende claims en geschillen die vermelding in het jaarverslag behoeven.

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

3 Baten

3.1 Rijksbijdragen

	2022		2021
	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	x € 1.000,-		
3.1 Rijksbijdragen			
3.1.1 Rijksbijdragen OCW	314.617	287.525	301.620
3.1.2 Overige subsidies OCW	27.946	8.593	23.965
3.1.3 Ontvangen doorbetalingen rijksbijdrage SWV	28.990	28.350	34.091
<u>Rijksbijdragen</u>	<u>371.553</u>	<u>324.468</u>	<u>359.676</u>

Overige subsidies OCW:

	2022		2021
	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	x € 1.000,-		
3.1.2 Overige subsidies OCW			
Overige subsidies OCW	27.127	8.178	23.437
Latente investeringssubsidies	818	415	528
<u>3.1.2 Overige subsidies OCW</u>	<u>27.946</u>	<u>8.593</u>	<u>23.965</u>

3.2 Overige overheidsbijdragen

	2022		2021
	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	x € 1.000,-		
3.2 Ov. Overheidsbijdragen en -subsidies			
3.2.1 Gemeentelijke bijdragen en subsidies	133	145	-
3.2.2 Overige overheidsbijdragen	521	566	654
<u>Ov. Overheidsbijdragen en -subsidies</u>	<u>654</u>	<u>711</u>	<u>654</u>

3.3 Overige baten

	2022		2021
	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	x € 1.000,-		
3.5 Overige baten			
3.5.1 Inkomsten uit verhuur	611	572	458
3.5.2 Inkomsten uit detachering	1.614	1.531	1.742
3.5.3 Opbrengst kantines	656	510	481
3.5.4 Sponsoring	8	-	2
3.5.5 Ouderbijdragen	5.572	6.345	3.884
3.5.6 Overige inkomsten	3.292	1.530	2.873
<u>Overige baten</u>	<u>11.754</u>	<u>10.488</u>	<u>9.440</u>

De post 'overige inkomsten' bevat met name diverse projectbaten en baten in verband met externe leerlingen

4 Lasten

4.1 Personele lasten

	2022		2021
	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	x € 1.000,-		
<i>4.1.1. Lonen en Salarissen</i>			
4.1.1a Lonen en salarissen	-217.899	-202.253	-202.199
4.1.1b Pensioenlasten	-35.308	-35.207	-33.867
4.1.1c Sociale lasten	-27.559	-25.729	-26.153
<u>4.1.1. Lonen en Salarissen</u>	<u>-280.766</u>	<u>-257.252</u>	<u>-262.219</u>
4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen	-2.570	-2.079	-3.934
4.1.2.2 Personeel niet in loondienst	-9.233	-5.936	-7.599
4.1.2.3 Overig	-9.978	-8.550	-4.913
<u>4.1.2 Overige personele lasten</u>	<u>-21.782</u>	<u>-16.565</u>	<u>-16.446</u>
Af: ontvangen uitkeringen	1.688	1.317	1.947
<u>4.1.3 Af: uitkeringen</u>	<u>1.688</u>	<u>1.317</u>	<u>1.947</u>
Totaal personele lasten	-300.859	-272.500	-276.719

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

Het gemiddeld aantal fte gedurende 2022 bedroeg 3.402 (2021: 3.308) inclusief 85 fte ziektevervanging (2021: 90 fte).

4.2 Afschrijvingen

	2022		2021
	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	x € 1.000,-		
4.2 Afschrijvingen			
4.2.1 Afschrijving immat. vaste activa	-50	-50	-50
4.2.2 Afschrijving gebouwen	-11.751	-11.135	-11.031
4.2.2a Afschrijving terreinaanpassingen	-320	-288	-160
4.2.3 Afschrijving invent. en apparatuur	-7.087	-7.223	-7.797
4.2.4 Boekresultaten vaste activa	-	-	0
<u>Afschrijvingen</u>	<u>-19.207</u>	<u>-18.696</u>	<u>-19.038</u>

4.3 Huisvestingslasten

	2022		2021
	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	x € 1.000,-		
4.3 Huisvestingslasten			
4.3.1 Huur	-1.925	-1.510	-1.568
4.3.3 Klein onderhoud	-1.912	-1.646	-1.301
4.3.4 Energie	-4.561	-5.102	-4.811
4.3.5 Schoonmaakkosten	-6.519	-6.056	-6.131
4.3.6 Heffingen in verband met huisvesting	-242	-290	-242
4.3.7 Eigenaarsonderhoud	-5.473	-4.362	-4.133
4.3.8 Overige	-10	-	-11
<u>Huisvestingslasten</u>	-20.642	-18.966	-18.197

4.4 Overige lasten

	2022		2021
	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	x € 1.000,-		
4.4 Overige lasten			
4.4.1 Administratie, beheer en bestuur	-7.263	-6.080	-6.517
4.4.2 Inventaris en apparatuur	-6.755	-6.099	-6.488
4.4.3 Les- / verbruiksmateriaal	-17.107	-16.425	-16.901
4.4.4 Niet-lesgebonden activiteiten	-9.739	-7.510	-4.830
4.4.5 Kosten schoolkantines	-	-	-555
4.4.6 Diversen	-1.002	-2.208	-236
<u>Overige lasten</u>	-41.866	-38.324	-35.527

5 Financiële baten en lasten

	2022		2021
	Exploitatie	Begroting	Exploitatie
	x € 1.000,-		
5 Financiële baten en lasten			
5.1 Financiële baten	262	-	1
5.5 Financiële lasten	-120	-100	-119
<u>Financiële baten en lasten</u>	143	-100	-119

8. Resultaatbestemming

Het resultaat 2022 van Stichting Carmelcollege ad € 1.488.000 is als volgt verwerkt in het Eigen vermogen van de Stichting:

Toevoeging aan de Algemene reserve	€ 2.379.000
Dotatie aan de Bestemmingsreserve NPO	1.163.000
Onttrekking aan de Bestemmingsreserve Werkdrukverlichting	-/- 2.052.000

9. Gebeurtenissen na balansdatum

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

10. Verbonden partijen

Groepsmaatschappijen

Onderstaand is een overzicht opgenomen van de groepsmaatschappijen van de stichting. Gegeven de beperkte omvang van deze groepsmaatschappijen vindt geen consolidatie plaats.

Stichting tot Steun aan het Voortgezet Onderwijs

Juridische vorm:	Stichting
Statutaire zetel:	Hengelo
Code activiteiten:	3/4 (onroerende zaken/overig)
Eigen Vermogen 31 december 2022:	€ 1.066.000
Resultaat 2022:	negatief € 132.000
Omzet 2022:	€ 51.000
Art. 2:403 BW:	nee
Deelname %:	ja
Consolidatie %:	0

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

Stichting Huisvesting Internationaal Onderwijs Noord-Nederland

Juridische vorm:	Stichting
Statutaire zetel:	Groningen
Code activiteiten:	3 (onroerende zaken)
Eigen Vermogen 31 december 2022:	€ nihil
Resultaat 2022:	€ nihil
Omzet 2022:	€ nihil
Art. 2:403 BW:	nee
Deelname %:	ja
Consolidatie %:	0

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

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

Andere deelnemingen

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

Stichting Samenwerkingsverband VO Deventer

Juridische vorm:	Stichting
Statutaire zetel:	Deventer
Code activiteiten:	4 (overige)
Eigen Vermogen 31 december 2021:	€ 1.030.000
Exploitatiesaldo 2021:	negatief € 183.000
Omzet 2021:	€ 8.005.000
Art. 2:403 BW:	nee
Deelname %:	95
Consolidatie %:	0

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

Ten tijde van het opstellen van de jaarrekening van Stichting Carmelcollege was de jaarrekening 2021 van het Samenwerkingsverband nog niet beschikbaar. Dientengevolge wordt volstaan met vermelding van de cijfers uit de jaarrekening over 2021. Het opgetreden verlies houdt verband met het afbouwen van het eigen vermogen, dat zich ruim boven de signaleringswaarde bevindt. Ook in de jaren 2022 en 2023 worden negatieve exploitatieresultaten begroot. Op basis van de huidige begroting zal de reserve eind 2023 nog circa € 150.000 hoger zijn dan de signaleringswaarde.

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

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

Stichting Carmelcollege neemt voor 1/3 deel in het bestuur van deze stichting, die tot doel heeft:

- een duurzaam onderwijsaanbod in stand te houden dat zich richt op het mogelijk maken van de basisberoepsgerichte, de kaderberoepsgerichte en de gemengde leerweg (vanaf een augustus tweeduizend vierentwintig ook: de nieuwe leerweg) waarin acht (8) profielen worden aangeboden
- het bevorderen van de samenwerking tussen Pius X, Het Noordik en Het Erasmus in het kader van het door hen te geven onderwijs onder a)

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

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

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

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

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

Gegevens 2022				
Bedragen x € 1	Mw. K. van Oort	MSM	Dhr. Drs. F.H. Mobach	
Functiegegevens	Voorzitter College van Bestuur		Lid College van Bestuur	
Aanvang en einde functievervulling in 2022	01/01 – 31/12		01/01 – 31/12	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0		1,0	
Dienstbetrekking?	Ja		Ja	
Bezoldiging				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	172.223		166.304	
Beloningen betaalbaar op termijn	23.539		23.456	
<i>Subtotaal</i>	<i>195.762</i>		<i>189.760</i>	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	216.000		216.000	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.		N.v.t.	
Bezoldiging	195.762		189.760	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.		N.v.t.	
Gegevens 2021				
Bedragen x € 1	Mw. K. van Oort	MSM	Dhr. Drs. F.H. Mobach	
Functiegegevens	Voorzitter College van Bestuur		Lid College van Bestuur	
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01 – 31/12		01/01 – 31/12	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0		1,0	
Dienstbetrekking?	Ja		Ja	
Bezoldiging				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	161.524		156.012	
Beloningen betaalbaar op termijn	23.331		23.139	
<i>Subtotaal</i>	<i>184.855</i>		<i>179.151</i>	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	209.000		209.000	
Bezoldiging	184.855		179.151	

De beloning van de bestuurders geschiedt in overeenstemming met de Cao Bestuurders 2022. De WNT is van toepassing op Stichting Carmelcollege. Het voor Stichting Carmelcollege toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2022 € 216.000 (bezoldigingsmaximum onderwijs).

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

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

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

Dit leidt tot indeling in klasse G (15 tot 20 complexiteitspunten), met een bezoldigingsmaximum van € 216.000.

1c Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2022							
Bedragen x € 1		Dhr. prof. dr. C. Bakker		Mw. prof. dr. F.L.J.M. Brand - Gruwel		Dhr. dr. L.J.F. Cornelissen	
Functiegegevens		Lid		Lid		Lid	
Aanvang en einde functievervulling in 2022		01/01-31/12		01/01-31/12		01/01-31/12	
Bezoldiging							
Bezoldiging		13.650		13.650		12.600	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		21.600		21.600		21.600	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.	
Bezoldiging		13.650		13.650		12.600	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.	
Gegevens 2021							
Bedragen x € 1		Dhr. prof. dr. C. Bakker		Mw. prof. dr. F.L.J.M. Brand - Gruwel		Dhr. dr. L.J.F. Cornelissen	
Functiegegevens		Lid		Lid		Lid	
Aanvang en einde functievervulling in 2021		01/01-31/12		01/01-31/12		01/01-31/12	
Bezoldiging							
Bezoldiging		12.076		12.076		11.147	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		20.900		20.900		20.900	

Gegevens 2022								
Bedragen x € 1	Dhr. drs. F.C. Gronsveld		Mw. mr. R.H.M. Jansen MPA		Dhr. prof. dr. O. van Leeuwen RA		Dhr. mr. H.M.C.M. van Oorschoot	
Functiegegevens	Lid		Lid		Lid		Voorzitter	
Aanvang en einde functievervulling in 2022	01/01-31/12		01/01-31/12		01/01-31/12		01/01-31/12	
Bezoldiging								
Bezoldiging	12.600		17.850		16.800		22.050	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	21.600		21.600		21.600		32.400	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.	
Bezoldiging	12.600		17.850		16.800		22.050	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.	
Gegevens 2021								
Bedragen x € 1	Dhr. drs. F.C. Gronsveld		Mw. mr. R.H.M. Jansen MPA		Dhr. prof. dr. O. van Leeuwen RA		Dhr. mr. H.M.C.M. van Oorschoot	
Functiegegevens	Lid		Lid		Lid		Voorzitter	
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01-31/12		01/01-31/12		01/01-31/12		01/01-31/12	
Bezoldiging								
Bezoldiging	11.147		13.933		14.862		16.720	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	20.900		20.900		20.900		31.350	

3 Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2022 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

12. Honorarium externe accountant

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

	2022			Begroting
	Exploitatie		Gehele netwerk accountants-organisatie	
	Accountants-organisatie	Overige netwerk accountants-organisatie		
	x € 1.000,-			
Onderzoek jaarrekening lopend boekjaar (incl. bekostigingscontrole)	48	0	48	79
Onderzoek jaarrekening voorgaand boekjaar (incl. bekostigingscontrole)	84	0	84	121
Andere controleopdrachten	9	33	42	0
Adviesdiensten op fiscaal terrein	0	0	0	0
Andere niet-controlediensten	0	0	0	0
	141	33	174	200

	2021			Begroting
	Exploitatie		Gehele netwerk accountants-organisatie	
	Accountants-organisatie	Overige netwerk accountants-organisatie		
	x € 1.000,-			
Onderzoek jaarrekening lopend boekjaar (incl. bekostigingscontrole)	147	0	147	79
Onderzoek jaarrekening voorgaand boekjaar (incl. bekostigingscontrole)	61	0	61	121
Andere controleopdrachten	6	0	6	0
Adviesdiensten op fiscaal terrein	0	0	0	0
Andere niet-controlediensten	0	0	0	0
	214	0	214	200

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

13. Ondertekening

Dit jaarverslag is op 28 juni 2023 door het College van Bestuur vastgesteld.

mw. K. van Oort MSM, voorzitter _____

Op 28 juni 2023 is dit jaarverslag goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

mr. H.M.C.M. van Oorschot (voorzitter) _____

prof. dr. F.L.J.M. Brand-Gruwel (vicevoorzitter) _____

prof. dr. C. Bakker _____

dr. L.J.F. Cornelissen _____

drs. F. Gronsveld _____

prof. dr. O. van Leeuwen RA _____

ing. K. Schrederhof _____

5. Overige gegevens

1. Controleverklaring van de onafhankelijke accountant



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van toezicht van Stichting Carmelcollege

A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2022

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2022 van Stichting Carmelcollege te Hengelo (Overijssel) gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Carmelcollege op 31 december 2022 en van het resultaat over 2022 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2022 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2022;
2. de staat van baten en lasten over 2022; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022 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.

Koolhovenstraat 11
3772 MT Bameveld
Postbus 272
3770 AG Bameveld

T (0342) 40 85 08
F (0342) 40 81 41
bameveld@vanreeacc.nl
www.vanreeacc.nl
KvK nr. 08107895

**Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd**

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2022 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5 lid 1 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

B. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij. Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf '2.2.2 Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf '2.2.2 Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022.



C. Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijscontroleprotocol OCW 2022. In dit kader is het bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderwijsinstelling.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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



Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2022, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

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



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

Barneveld, 28 juni 2023

Van Ree Accountants

w.g.

J. Goossen RA MSc

2. Statutaire regeling omtrent de resultaatbestemming

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

3. Nevenvestigingen

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

6. Bijlagen bij het jaarverslag

1. Gegevens over de rechtspersoon

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

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

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

2. Specifieke posten OCW

2.1 Overlopende passiva Ministerie OCW

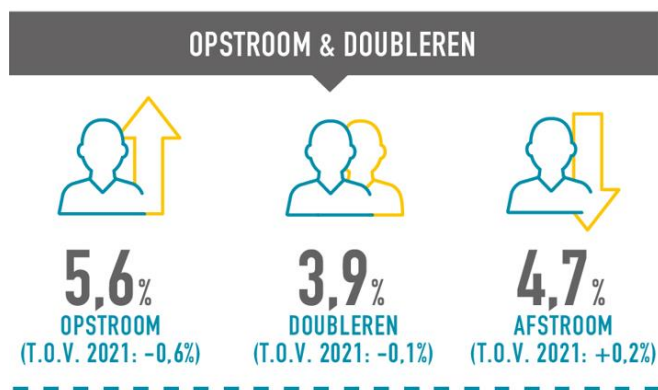
Voor een specificatie van de overlopende passiva ter zake van het Ministerie van OCW verwijzen wij naar het overzicht dat is opgenomen bij de toelichting op de kortlopende schulden.

3. Staat van baten en lasten per school

Exploitatie 2022	Stichting Carmelcollege	Carmel-collectief	Carmel-instellingen	Augustinianum	Bonhoeffer College	Carmel College Salland	Carmel-college Emmen	Carmel-college Gouda
				€	€	€	€	€
Baten								
Personeel	314.617	0	314.617	11.219	39.148	22.922	12.340	17.731
Overige subsidies OCW (P)	27.127	-770	27.897	641	3.715	1.352	1.440	2.944
Latente investeringssubsidies	818	0	818	0	42	25	18	0
Ontv. doorbet. rijksbijdrage SWV	28.990	0	28.990	134	3.667	1.991	946	651
Rijksbijdragen	371.553	-770	372.322	11.994	46.573	26.290	14.743	21.327
Overig	613	113	499	17	87	51	0	55
Ov. overheidsbijdragen	613	113	499	17	87	51	0	55
Ouderbijdragen	5.572	0	5.572	283	616	337	185	170
Opbrengst kantines	656	0	656	3	63	1	40	0
Inkomsten uit detachering	1.614	0	1.614	-14	173	73	83	0
Sponsoring	8	0	8	-1	4	0	0	0
Inkomsten uit verhuur	611	0	611	31	15	28	0	0
Overige inkomsten (M)	3.292	311	2.982	89	341	85	85	64
Overige baten	11.754	311	11.443	391	1.213	524	394	233
Totaal baten	383.919	-346	384.265	12.402	47.873	26.865	15.137	21.616
Lasten								
Lonen en salarissen	-230.393	-6.707	-223.686	-6.729	-26.900	-15.803	-9.411	-11.114
Pensioenlasten	-35.308	-969	-34.339	-1.054	-4.059	-2.453	-1.410	-1.650
Sociale lasten	-15.064	-422	-14.642	-440	-1.750	-1.037	-604	-717
Compensatie centrale fondsen	-1.284	-1.284	0	0	0	0	0	0
Dotatie personele voorzieningen	-2.570	-166	-2.405	-123	-255	-167	-9	-192
Lasten personeel niet in loondienst	-9.233	-725	-8.508	-175	-680	-493	-122	-1.334
Overige personele lasten	-8.694	-1.492	-7.202	-134	-1.368	-506	-271	-313
Ontvangen personeelsvergoedingen	1.688	5	1.684	38	183	118	104	116
Personele lasten	-300.859	-11.761	-289.098	-8.616	-34.829	-20.341	-11.722	-15.204
Afschrijving immat. vaste activa	-50	0	-50	0	0	0	0	0
Afschrijving gebouwen	-12.070	-4.102	-7.968	-302	-1.890	-376	-451	-189
Afschrijving invent. en apparatuur	-7.087	-493	-6.594	-196	-759	-490	-237	-339
Afschrijvingen	-19.207	-4.595	-14.612	-498	-2.649	-866	-688	-528
Huur	-1.925	-10	-1.915	0	-166	-125	-77	-141
Klein onderhoud	-1.912	-111	-1.801	-56	-215	-168	-85	-84
Energie	-4.561	-32	-4.529	-144	-516	-277	-142	-260
Schoonmaakkosten	-6.519	-40	-6.479	-201	-816	-121	-275	-403
Heffingen in verband met huisvesting	-242	-13	-229	-6	-31	3	-17	-11
Eigenaarsonderhoud	-5.473	-5.473	0	0	0	0	0	0
Overige	-10	0	-10	0	-2	0	0	0
Huisvestingslasten	-20.642	-5.680	-14.963	-406	-1.746	-689	-596	-899
Administratie, beheer en bestuur	-7.263	-2.345	-4.918	-123	-573	-225	-222	-252
Inventaris en apparatuur	-6.755	-2.661	-4.094	-69	-549	-235	-208	-270
Les- / verbruiksmateriaal	-17.107	-55	-17.052	-548	-2.059	-1.195	-611	-1.026
Niet-lesgebonden activiteiten	-9.739	-1	-9.738	-340	-1.071	-707	-295	-558
Materiële afdracht centrale diensten	0	25.955	-25.955	-876	-3.122	-1.900	-1.051	-1.450
Diversen	-1.002	0	-1.002	-4	-80	-6	-57	-3
Overige lasten	-41.866	20.893	-62.759	-1.959	-7.454	-4.269	-2.444	-3.559
Totaal lasten	-382.574	-1.143	-381.431	-11.479	-46.677	-26.164	-15.451	-20.190
Financieel resultaat	143	214	-72	-2	-8	-4	-4	-4
Exploitatieresultaat	1.488	-1.274	2.763	920	1.188	697	-317	1.421

Exploitatie 2022	Etty Hillesum Lyceum	Het Hooghuis	Maartens-college	Marianum	SG Carmel Hengelo	Twents Carmel College	Canisius	Plus X College
	€	€	€	€	€	€	€	€
Baten								
Personeel	44.963	42.167	8.219	14.942	33.232	43.145	13.348	11.241
Overige subsidies OCW (P)	4.820	3.716	770	996	2.320	2.857	1.025	1.302
Latente investeringssubsidies	26	555	4	20	2	126	0	1
Ontv. doorbet. rijksbijdrage SWV	3.901	5.340	410	286	3.605	5.459	1.259	1.342
Rijksbijdragen	53.709	51.777	9.402	16.245	39.159	51.586	15.632	13.885
Overig	255	23	0	20	0	-8	0	0
Ov. overheidsbijdragen	255	23	0	20	0	-8	0	0
Ouderbijdragen	521	629	1.367	94	381	551	216	222
Opbrengst kantines	54	293	0	113	0	9	76	3
Inkomsten uit detachering	177	141	85	502	241	68	8	77
Sponsoring	0	1	0	0	4	0	0	0
Inkomsten uit verhuur	45	77	111	146	26	56	21	54
Overige inkomsten (M)	315	496	202	103	252	522	239	189
Overige baten	1.111	1.636	1.764	959	904	1.206	560	546
Totaal baten	55.075	53.436	11.166	17.224	40.063	52.784	16.193	14.431
Lasten								
Lonen en salarissen	-32.224	-30.971	-6.870	-9.995	-24.442	-30.716	-9.909	-8.604
Pensioenlasten	-4.958	-4.753	-1.078	-1.553	-3.754	-4.766	-1.563	-1.287
Sociale lasten	-2.115	-2.054	-473	-632	-1.612	-2.003	-641	-564
Compensatie centrale fondsen	0	0	0	0	0	0	0	0
Dotatie personele voorzieningen	-168	-564	-51	-61	-308	-297	-81	-127
Lasten personeel niet in loondienst	-1.945	-631	-517	-485	-833	-1.163	-56	-74
Overige personele lasten	-1.063	-665	-178	-198	-985	-980	-251	-291
Ontvangen personeelsvergoedingen	207	364	30	110	131	145	52	86
Personele lasten	-42.267	-39.274	-9.138	-12.815	-31.803	-39.780	-12.447	-10.861
Afschrijving immat. vaste activa	0	0	0	0	0	0	0	-50
Afschrijving gebouwen	-884	-1.928	-189	-154	-482	-700	-316	-106
Afschrijving invent. en apparatuur	-854	-811	-149	-312	-988	-1.002	-272	-186
Afschrijvingen	-1.738	-2.740	-338	-465	-1.470	-1.701	-588	-343
Huur	-255	-352	0	-61	-106	-195	-54	-383
Klein onderhoud	-143	-344	-78	-26	-168	-366	-20	-48
Energie	-655	-849	-143	-234	-392	-554	-224	-139
Schoonmaakkosten	-1.083	-906	-224	-310	-675	-970	-271	-225
Heffingen in verband met huisvesting	-49	-29	-7	-9	-40	-21	-8	-4
Eigenaarsonderhoud	0	0	0	0	0	0	0	0
Overige	0	-2	0	0	-6	0	0	0
Huisvestingslasten	-2.185	-2.482	-453	-641	-1.386	-2.106	-577	-799
Administratie, beheer en bestuur	-676	-821	-360	-181	-465	-454	-146	-418
Inventaris en apparatuur	-550	-568	-133	-123	-375	-811	-114	-89
Les- / verbruiksmateriaal	-2.421	-2.285	-466	-783	-1.956	-2.332	-811	-559
Niet-lesgebonden activiteiten	-1.176	-1.662	-468	-325	-1.032	-1.367	-368	-371
Materiële afdracht centrale diensten	-3.677	-3.519	-687	-1.167	-2.803	-3.654	-1.137	-913
Diversen	-59	-313	-26	-130	-17	-41	-76	-189
Overige lasten	-8.558	-9.169	-2.139	-2.708	-6.649	-8.659	-2.652	-2.540
Totaal lasten	-54.748	-53.664	-12.069	-16.629	-41.307	-52.247	-16.264	-14.541
Financieel resultaat	-12	-12	-4	-7	-5	-4	-4	-3
Exploitatieresultaat	315	-239	-906	588	-1.249	533	-75	-113

4. Onderwijsresultaten



In vergelijking met 2021 zijn de percentages voor opstroom (overstappen naar een hogere opleiding) licht gedaald en voor afstroom (overstappen naar een lagere opleiding) ongeveer gelijk gebleven. Het percentage doublanten (zittenblijven) is ook ongeveer gelijk gebleven. Het is lastig om 'hard' te definiëren wat de exacte oorzaak is van deze bewegingen. Vaak zijn deze aan verschillende invloeden onderhevig, verschillend per school. In de onderwijsrapportages van onze

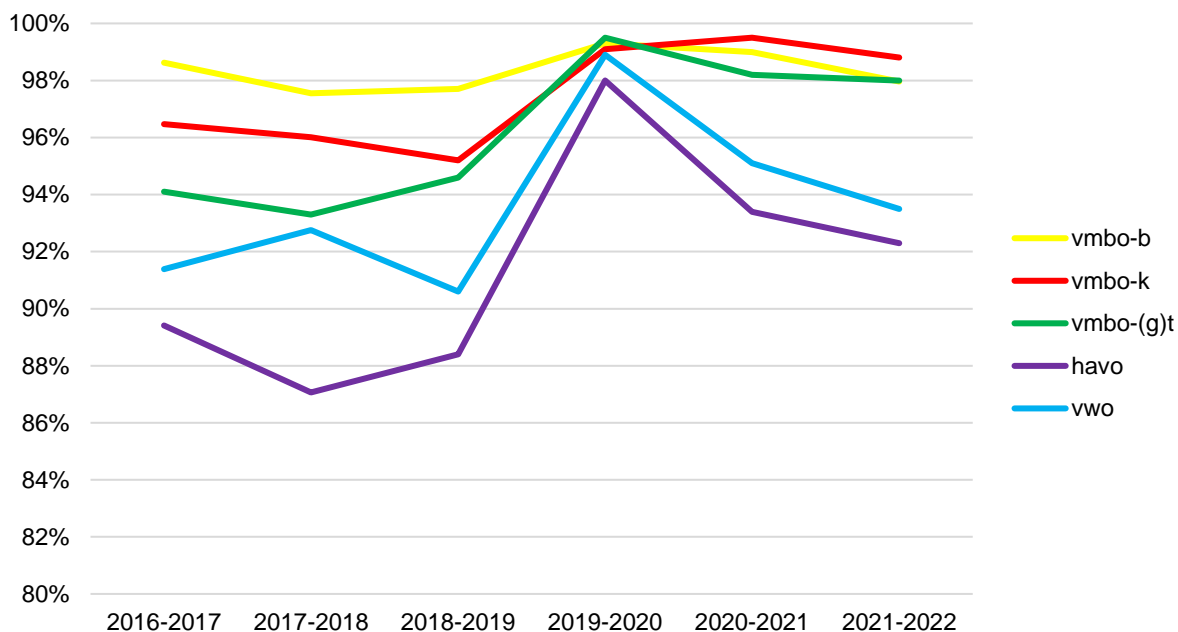
Carmelinstellingen wordt hier meer gedetailleerd op ingezoomd, indien relevant. In het sectorakkoord VO is afgesproken dat het landelijk percentage zittenblijvers in 2020 moet zijn gedaald naar 3,8% (VO-raad en OCW, 2014). Nu zitten we daar dichtbij. We blijven de ontwikkeling van deze cijfers monitoren. Landelijk gezien bleven in 2020 minder leerlingen zitten. In 2021 steeg het aantal zittenblijvers landelijk weer, mogelijk als gevolg van bevorderingsbeleid tijdens de coronapandemie; leerlingen kregen toen het voordeel van de twijfel maar niet iedereen heeft dat waar kunnen maken.

De onderwijsresultaten van onze Carmellocaties zijn over drie jaren berekend, te weten 2020, 2021 en 2022. Deze gegevens zijn online gepubliceerd in het Internet Schooldossier van de Onderwijsinspectie, maar worden ook besproken in de onderwijsrapportages van de individuele Carmelinstellingen. Voor de meeste locaties is het opbrengstenoordeel voldoende. Over de examencijfers is, net als in 2020 en 2021, in 2022 geen oordeel gegeven.

In 2021-2022 zijn de examens in 'normaal' regime afgenomen. Echter, vanwege corona de jaren ervoor, konden leerlingen net als in 2020-2021 gebruik maken van een extra herkansing, het examen spreiden of een vak laten vervallen. In 2019-2020 is voor de inventarisatie van de examenresultaten gebruik gemaakt van de SE-resultaten. De resultaten van 2021-2022, 2020-2021 en 2019-2020 worden vergeleken met voorgaande jaren.

Hierbij moet rekening gehouden worden met het feit dat deze CE- en SE-cijfers zeer verschillend tot stand zijn gekomen, o.a. door de genoemde maatregelen en aanpassingen in het PTA en RV-toetsen. De slagingspercentages in 2021-2022 zijn lager dan in 2020-2021 en in 2019-2020 met het SE maar voor alle leerwegen (veel) hoger dan de definitieve slagingspercentages na CE in 2018-2019. Dit is ook te zien in de volgende grafiek.

Slagingspercentages Stichting Carmelcollege 2016-2022



Het slagingspercentage voor alle middelbare scholen en voor alle niveaus bij elkaar ligt in Nederland gemiddeld rond de 92%. Dat is dit jaar hoger, namelijk 94,3%. Binnen Carmel slaagde in 2022 96,1% van alle examenkandidaten.

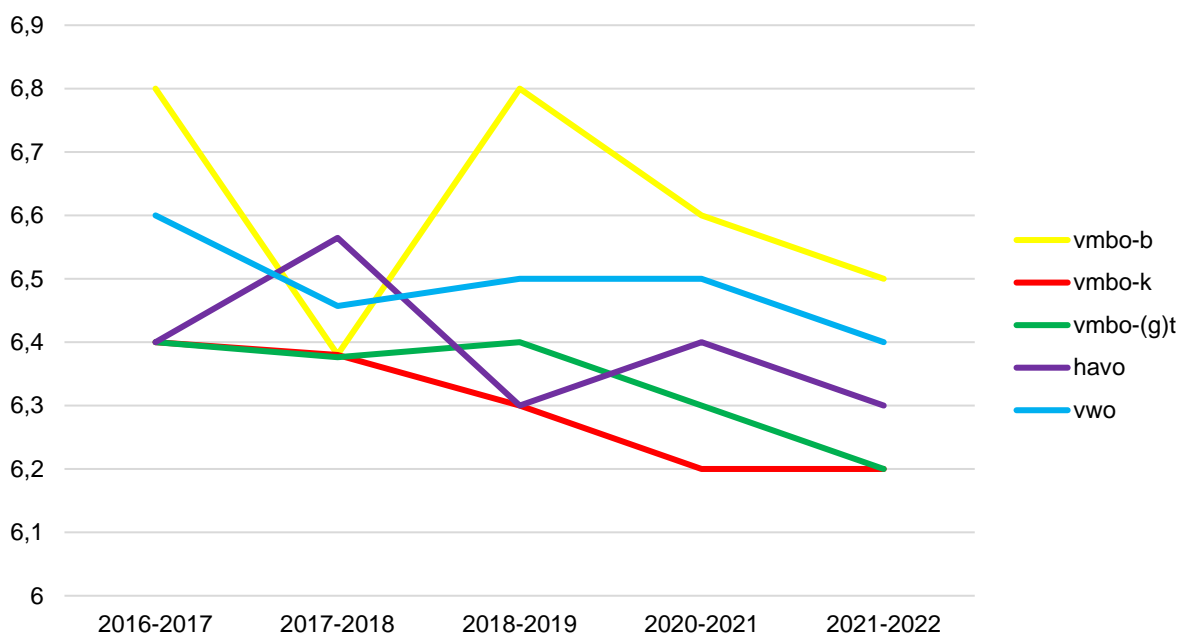
De Carmelscholen samen scoren qua slagingspercentages voor alle leerwegen behalve vmbo-basis hoger dan landelijk. De percentielen zijn voor alle leerwegen lager dan in 2020-2021. Het percentiel voor vmbo-basis is rood. Een percentielscore van bijvoorbeeld 22 voor vmbo-basis betekent dat 88% van alle vmbo-basis-scholen een hoger slagingspercentage had dan de scholen met vmbo-basis binnen Stichting Carmelcollege. De percentielscores lager dan 25 worden met rood weergegeven.

Het slagingspercentage van havo is relatief het laagste van de slagingspercentages binnen Carmel. Dit was vorige jaren ook zo. De slagingspercentages van locaties met vwo lopen het meest uiteen.

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

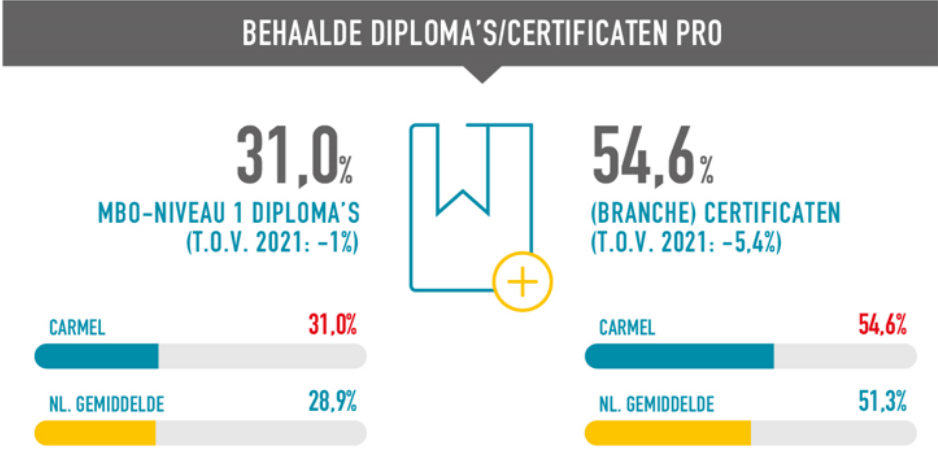
Ook bij de examencijfers moet de kanttekening gemaakt worden dat de voorbereiding op de examens 2021-2022 anders dan regulier verlopen is. De examencijfers van 2021-2022 zijn iets lager dan de cijfers van 2020-2021 en ook lager dan de definitieve examencijfers 2018-2019, voor zover vergelijken mogelijk is. In 2019-2020 zijn alleen SE-examens afgenomen, daarom ontbreken deze gegevens in de grafiek. Het gemiddelde cijfer is in 2021-2022 ongeveer gelijk aan het landelijk gemiddelde. De percentielen liggen tussen de 32 en 58.

CE-cijfers Stichting Carmelcollege 2016-2022



Op dit moment hebben wij nog geen inzicht in hoeverre maatwerk leidt tot 'het beste uit leerlingen halen'. Wat we wel kunnen afleiden uit de ons nu beschikbare cijfers is dat 179 Carmelleerlingen eindexamenvakken op een hoger niveau hebben afgelegd (waarbij 80% een voldoende heeft gescoord). Het aantal examens in vakken op een hoger niveau verschilt sterk per instelling en per locatie. Het aantal examens op hoger niveau zit meer in lijn met 2021, 2019 en 2018 dan met 2020. Havoleerlingen doen relatief weinig examen op vwo-niveau. Hetzelfde geldt voor vmbo-(g)t leerlingen die weinig examen op havoniveau doen.

De Boris praktijkverklaring gaat uit van het principe van 'werkend leren', leren in de praktijk van het leerbedrijf. Uit de verklaring blijkt dat de leerling de werkprocessen voldoende beheerst. Een leerling ontvangt een Boris praktijkverklaring als hij/zij van alle vereiste competenties behorende bij een certificaat een gedeelte wél maar ook een gedeelte niet heeft behaald. Op de verklaring staat welke competenties hij/zij wel beheerst. Het gaat hierbij dus om maatwerk. Een dergelijk certificaat betekent een waardering voor de door de PrO-leerling beheerste vaardigheden, en geldt als een startbewijs voor de arbeidsmarkt. Het aantal Boris praktijkverklaringen is in 2022 gestegen in vergelijking met 2021.



Het percentage behaalde mbo-niveau 1- diploma's in ons praktijkonderwijs ligt in 2022 rond hetzelfde niveau als landelijk. Het percentage behaalde (branche)certificaten ligt iets hoger dan het landelijk gemiddelde.

5. Reflectie van de medezeggenschap

In het jaar 2022 is er steeds goed contact geweest met de GMR van Carmel. Er is er viermaal vergaderd tussen het CvB en de GMR, daarnaast is er zoals jaarlijks gebruikelijk een vergadering geweest over de begroting. We hebben het afgelopen jaar tweemaal bezoek gehad van een lid van de RvT. Met dhr. Cok Bakker, voorzitter van de commissie identiteit, had de raad een levendige dialoog over de identiteit en in november is dhr. Oscar van Leeuwen, voorzitter van de auditcommissie, aanwezig geweest bij de GMR-vergadering en zijn we in gesprek geweest over de begroting.

De GMR is betrokken geweest bij diverse aanbestedingen. Daarnaast is het DB lid van verschillende werkgroepen zoals Taakbeleid, ICT-klankbordgroep, Carmel Werkt, Carmel Vitaal, Carmel Ontwikkelt en Inclusief werkgeverschap.

Voor de benoeming van een nieuw lid van de RvT heeft een lid van het DB zitting gehad in de benoemingsadviescommissie.

Het contact tussen het CvB en de GMR is steeds op prettige wijze verlopen. Zowel tijdens de formele vergadermomenten als op momenten daarbuiten. Maandelijks heeft het DB GMR en het CVB informeel contact over lopende zaken. De GMR geeft aan dat zij de goede verstandhouding en de vertrouwensband met het CvB waardeert.

Met de komst van de nieuwe cao is er ook veel overleg geweest over de inzet van de werkdrukmiddelen. Op verzoek van de GMR zijn er zaken aan toegevoegd. De overlegmomenten verliepen altijd op plezierige wijze, toch was de uitvoering dan soms net wat anders dan wij in gedachten hadden. Hetgeen benadrukt dat het een zeer ingewikkelde zaak is.

