

# Minkema College

Bestuursverslag en jaarrekening 2019



### Gegevens van de rechtspersoon

Stichting Minkema College voor openbaar onderwijs in  
Woerden en omstreken

Bestuursnummer	13360
BRIN-nummer	17AN
Sector	VO

Statutair gevestigd te Woerden

Adres	Minkemalaan 1
Postadres	Postbus 2120
Postcode/plaats	3440 DC Woerden
Telefoon	0348 484100
E-mail	<a href="mailto:post@minkema.nl">post@minkema.nl</a>
Website	<a href="http://www.minkema.nl">www.minkema.nl</a>

Contactpersoon	Dhr. B. Elemans Directeur Bedrijfsvoering
E-mail	<a href="mailto:b.elemans@minkema.nl">b.elemans@minkema.nl</a>



# Inhoudsopgave

**Leeswijzer** 6

**Voorwoord** 8

## 01

**Onze organisatie** 12

- 1.1 Kernactiviteiten 13
- 1.2 Juridische structuur 14
- 1.3 Organisatiestructuur 15
- 1.4 Profiel bestuur 17

## 02

**Strategie en beleid** 18

- 2.1 Inleiding 19
- 2.2 Missie 19
- 2.3 Visie 20
- 2.4 Strategische doelen 20
- 2.5 Werking planning-en-controlcyclus 25

## 03

**Resultaten** 28

- 3.1 In één oogopslag 29
- 3.2 Leerlingaantal 29
- 3.3 Toezichtsarrangement 29
- 3.4 Toetsing en examinering 30
- 3.5 Jaarplan scholen 34
- 3.6 Personeel 38
- 3.7 Financiën 43
- 3.8 Huisvesting 46
- 3.9 Klachtenafhandeling 47

## 04

**Belanghebbenden** 48

- 4.1 Stakeholderbeleid 49
- 4.2 Verantwoording besteding gelden SWWVO-RUW 51

Pagina 54

### 100-jarig Jubileum

Bij een mijlpaal als een 100-jarig jubileum sta je natuurlijk stil. 10 maanden lang stond elke maand een thema centraal waarbinnen allerlei activiteiten werden georganiseerd voor onze leerlingen, medewerkers en ouders.



## 05

### Raad van Toezicht 60

5.1 Samenstelling	61
5.2 Overzicht verkiesbaarheid/aftreden	62
5.3 Algemeen overzicht werkzaamheden in het verslagjaar	62
5.4 Werkzaamheden Commissies	63
5.5 Toezichttaak Raad van Toezicht	64
5.6 Adviestaak Raad van Toezicht	66
5.7 Werkgeverstaak Raad van Toezicht	66
5.8 Evaluatie functioneren College van Bestuur en Raad van Toezicht	67
5.9 Code VO-raad	67
5.10 Inzet 2020	67

## 06

### Medezeggenschapsraad 68

6.1 Samenstelling	69
6.2 Verslag werkzaamheden	69
6.3 Inzet komend jaar	73

## 07

### Continuïteitsparagraaf 74

7.1 Leerlingenaantal en fte	75
7.2 Meerjarige balans en meerjarige staat van baten en lasten	76
7.3 Meerjarige kengetallen	78
7.4 Toelichting op de meerjarenbegroting - belangrijke ontwikkelingen	78
7.5 Risicoanalyse	80
7.6 Rapportage toezichthoudend orgaan	83

## 08

### Jaarrekening 84

8.1 Grondslagen	85
8.2 Balans per 31-12-2019	87
8.3 Staat van Baten en Lasten	88
8.4 Kasstroomoverzicht 2019	89
8.5 Toelichting op de balans en de staat van baten en lasten	90
8.6 Toelichting op de staat van baten en lasten	102

## 09

### Overige gegevens 113

9.1 Controleverklaring	113
9.2 Statutaire verdeling resultaat	113
9.3 Gebeurtenissen na balansdatum	113

# Leeswijzer



**In 2019 is het onderwijs aan havo-, atheneum- en gymnasiumleerlingen ondergebracht in het gebouw aan de Minkemalaan en wordt onderwijs aan mavo-, kader- en basisleerlingen verzorgd in het gebouw aan de Steinhagenseweg.**

Het Minkema College heeft de intentie het bestuursverslag deel te laten uitmaken van de beleidscyclus. Dat betekent dat het bestuursverslag niet alleen een verantwoordingsdocument is, maar ook een document op basis waarvan de organisatie naar zichzelf kijkt en conclusies trekt voor de toekomst. Wij hopen dat de lezer dit streven kan terugvinden in het bestuursverslag 2019 van het Minkema College.

Het Minkema College heeft twee locaties. In 2019 is het onderwijs aan havo-, atheneum- en gymnasiumleerlingen ondergebracht in het gebouw aan de Minkemalaan en wordt onderwijs aan mavo-, kader- en basisleerlingen verzorgd in het gebouw aan de Steinhagenseweg. In de hoofdstukken die handelen over het onderwijs (hoofdstuk 3 en 4) treft de lezer twee paragrafen aan: een over het havo/vwo en een over het vmbo. In de overige hoofdstukken wordt dit onderscheid niet gemaakt; de teksten zijn geschreven vanuit het perspectief van één college. Dat is ook het perspectief van het

College van Bestuur, de Raad van Toezicht en de Medezeggenschapsraad.

Het Minkema College publiceert het bestuursverslag op zijn eigen website ([www.minkema.nl](http://www.minkema.nl)). Er wordt geen aparte publieksversie gepubliceerd. Opmerkingen ter verbetering van het verslag zijn van harte welkom.

U kunt reageren door een e-mail te sturen naar [post@minkema.nl](mailto:post@minkema.nl).

# Voorwoord





**Dit bestuursverslag beschrijft de voortgang die we in 2019 hebben geboekt op de doelen die gesteld zijn.**

Het Minkema College heeft een zeer geslaagd 2019 achter de rug. We hebben in 2019 veel aandacht besteed aan onze 100e verjaardag. De nadruk van de jubileumactiviteiten lag in het onderwijs. Tien maanden lang hebben we aan de hand van tien verschillende thema's leerlingen betrokken bij onze mijlpaal. Bij aanvang van het schooljaar 2019-2020 kreeg dit een apotheose in verschillende feesten en bijeenkomsten voor medewerkers, relaties, oud-medewerkers en leerlingen.

Maar ook los van deze festiviteiten was 2019 een geslaagd jaar. De onderwijsresultaten waren goed, het aantal leerlingen op het havo/vwo is verder gegroeid en de onderwijsinspectie heeft in een vierjaarlijks bezoek ons vmbo-t-onderwijs met goed beoordeeld.

Ten aanzien van de organisatie zijn er in 2019 belangrijke stappen gezet. De processen herijking en herpositionering zijn afgerond en de basis is daarmee gelegd voor een verdere doorontwikkeling. Dat zal worden verwoord in

een nieuw strategisch plan waar in het najaar van 2019 de eerste bouwstenen voor zijn verzameld. 2019 is tevens het jaar waarin de personele aansturing van het Minkema College grondig is gewijzigd. Van 2019 naar 2020 vinden er wijzigingen plaats in de functies: voorzitter Raad van Toezicht, voorzitter College van Bestuur, directeur Onderwijs, directeur Bedrijfsvoering, adviseur P&O en adviseur Financiën. Werving van de nieuwe Minkema-collega's heeft veel bestuurlijke aandacht gevraagd. Met tevredenheid stellen we vast dat we erin zijn geslaagd om op al deze posities nieuwe mensen te benoemen.

We zijn trots op wat we het afgelopen jaar hebben bereikt; het Minkema College staat er uitstekend voor en vol vertrouwen treden we de komende periode tegemoet.

Dit jaarverslag beschrijft de voortgang die we in 2019 hebben geboekt op de doelen die gesteld zijn. Het College van Bestuur beschouwt dit jaarverslag als een belangrijk document in de plicht om verantwoording af te leggen.

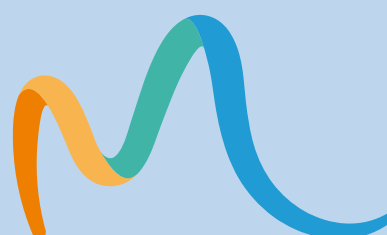
Dat doen we niet alleen met een jaarverslag, maar ook via onze website en via Scholen op de Kaart.

In dit jaarverslag treft u informatie aan over onze onderwijsresultaten, financiële ontwikkelingen en relevante informatie met betrekking tot ons personeelsbeleid.

We zijn ervan overtuigd dat u – na lezing van het verslag – met ons tot de conclusie komt dat het Minkema College in 2019 veel heeft bereikt!

Wij danken al onze medewerkers, OP en OOP, voor hun inspanningen en betrokkenheid.

Woerden,  
April 2020  
College van Bestuur





# 01 Onze organisatie

## 1.1 Kernactiviteiten

Het Minkema College is een openbare scholengemeenschap voor voortgezet onderwijs met twee vestigingen in Woerden. Wij zijn een brede scholengemeenschap van leerwegondersteunend onderwijs tot en met voorbereidend wetenschappelijk onderwijs.

### Vestiging Minkemalaan

#### Brugklassen

Op de locatie Minkemalaan kennen wij havo/vwo-, atheneum- en gymnasium-brugklassen. Leerlingen met een havoadvies of gemengd havo/vwo-advies worden geplaatst in een havo/vwo-brugklas. Leerlingen met een vwo-advies kunnen worden geplaatst in een havo/vwo-, atheneum- of gymnasiumbrugklas.

#### Havo/atheneum/gymnasium

In aansluiting op de brugklassen biedt de locatie drie onderwijstypen aan:

- Havo (vijf jaar). Het havo telt na de brugklas vier leerjaren. Het havodiploma geeft toegang tot hbo-opleidingen.
- Atheneum (zes jaar). Het atheneum telt na de brugklas vijf leerjaren en leidt op voor wetenschappelijk onderwijs en voor studies aan instellingen van hoger beroepsonderwijs.
- Gymnasium (zes jaar). Het gymnasium telt zes leerjaren en leidt op voor wetenschap-

pelijk onderwijs. Een gymnasiumleerling heeft in de onderbouw Latijn en Grieks en maakt in de bovenbouw een keuze voor een van deze klassieke talen of beide.

Aan het einde van het eerste leerjaar worden de leerlingen bevorderd naar 2-havo, 2-atheneum of 2-gymnasium. Bevorderen naar 2-mavo/havo op de vestiging Steinhagenseweg kan ook. Het is eveneens mogelijk een leerling uit de havo/vwo-brugklas of atheneumbrugklas te bevorderen naar 2-gymnasium. Hiervoor wordt vanaf februari van het eerste leerjaar een instroomprogramma aangeboden.

In april van het derde leerjaar havo en vwo kiezen de leerlingen een profiel. Zo'n profiel bestaat uit een combinatie van verplichte vakken, profielvakken en keuzevakken. Leerlingen kunnen hun profiel vrij samenstellen uit het beschikbare aanbod.

Er zijn vier profielen:

- cultuur en maatschappij;
- economie en maatschappij;
- natuur en gezondheid;
- natuur en techniek.

#### Talentonderwijs

Elke leerling is anders. Daarmee willen we goed rekening houden en daarom bieden we meer keuzes aan in het lesrooster. In het schooljaar 2019 – 2020 is in de brugklas begonnen met 'Minkema Discovery'. Binnen de

lessentabel is ruimte gemaakt voor modules en leerlingen worden uitgedaagd deze te kiezen uit de talentstromen van 'Minkema Discovery'. De talentstromen zijn Arts, Nature, Tech, Society en Classics. Binnen de gekozen modules ontmoeten leerlingen uit andere klassen en opleidingen elkaar; havo en vwo zit door elkaar. Leerlingen trekken erop uit binnen én buiten de school en vaardigheden staan centraal: onderzoeken, informatievaardigheden, samenwerken, presenteren, analyseren en creatief denken. Ook wordt ruimte gemaakt voor extra ondersteuning voor bijvoorbeeld taal, wiskunde/rekenen of begrijpend lezen. 'Minkema Discovery' zal in de komende jaren worden uitgebouwd naar andere leerjaren.

Ook buiten de reguliere lessen wordt gewerkt aan talentontwikkeling. Op de vestiging aan de Minkemalaan heeft talentonderwijs plaats in diverse klassen. In de onderbouw kennen we een kunstklas, een sportklas, de Science Club en de Cambridge English Masterclass. In deze laatste klas volgen leerlingen die voldoende startniveau hebben een opleiding die kan leiden tot het behalen van internationaal erkende certificaten. Hiermee krijgen leerlingen gemakkelijker toegang tot buitenlandse universiteiten. Verdere activiteiten, die zich vaak meer in de bovenbouw afspelen, zijn deelname aan het debatteam,

het licht-en-geluidteam, de toneelgroep en het schoolorkest. Ook is er een verbredingstraject, Minkema eXtra, waarbij leerlingen werken aan zelfgekozen projecten onder leiding. Leerlingen die extra gemotiveerd zijn, kunnen in aanmerking komen voor het volgen en vormgeven van maatwerkonderdelen, naast en in plaats van de reguliere lessen. Niet zelden maken ze hiervoor gebruik van voorzieningen van hogescholen of universiteiten.

### Vestiging Steinhagenseweg

#### Brugjaar

In 2019 biedt de locatie vmbo drie typen brugklassen: basis/kader, kader/mavo en mavo/havo. Het onderwijsaanbod in dit type klassen maakt opstroom goed mogelijk.

Als voorbeeld de mavo/havoroute: leerlingen worden voorzien van datgene wat ze nodig hebben om de overstap naar het havo-onderwijs mogelijk en succesvol te maken. Die overstap kan bij goede resultaten, werkhouding en motivatie na het brugjaar plaatshebben, maar ook na het behalen van het mavodiploma. In het laatste geval is er sprake van een zesjarige havoroute.

De verschillende typen brugklassen verschillen in onderwijsaanbod, lessentabel en onderwijskundige aanpak. In het brugjaar worden de

### Elke leerling is anders. Daarmee willen we goed rekening houden.

leerlingen begeleid naar een passend vervolg in klas 2 en 3.

#### Leerjaren 2 en 3

##### Basis-/Kaderopleiding

Leerlingen in de basisberoepsgerichte en kaderberoepsgerichte leerwegen, krijgen les op twee niveaus en worden zo lang mogelijk breed gevormd. In leerjaar 3 volgen de leerlingen het profiel Economie & Ondernemen in combinatie met keuzevakken. Ondernemerschap staat in dit profiel centraal. Door ook keuzevakken uit alle andere profielen aan te bieden wordt ervoor gezorgd dat leerlingen kennismaken met alle opleidingen die in het middelbaar beroepsonderwijs (mbo) worden aangeboden. Verplichte profielvakken zijn bijvoorbeeld Commercieel en Logistiek. Daarnaast kan er gekozen worden uit creatieve vakken, horecavakken of vakken die te maken hebben met media en techniek. Er wordt samengewerkt met het bedrijfsleven in de regio.

##### Mavoroute

In de mavoroute kunnen de leerlingen kiezen uit de (reguliere) mavo en de mavo/havo variant.

Afhankelijk van de belangstelling en ambities van de leerling kan gekozen worden voor een inhoudelijke stroom, regulier of mavo Ondernemen, of voor de doorstroomvariant waarin in zes jaar een havodiploma wordt behaald.

In de derde klas mavo kiezen de leerlingen een profiel:

- techniek en maatschappij;
- economie en maatschappij;
- natuur, gezondheid en maatschappij.

#### Leerjaar 4, examenjaar

Leerlingen doen examen in één van de drie leerwegen:

- vmbo basisberoepsgerichte leerweg;
- vmbo kaderberoepsgerichte leerweg;
- mavo.

De basisberoepsgerichte leerweg leidt naar mbo niveau 2, de kaderberoepsgerichte leerweg naar mbo niveau 3 of 4. Een mavodiploma sluit aan op mbo niveau 4. Met een mavodiploma met zeven examenvakken behoort een overstap naar het havo tot de mogelijkheden.

### 1.2 Juridische structuur

Sinds 1 januari 2001 is het Minkema College een stichting: Stichting Minkema College voor openbaar voortgezet onderwijs in Woerden en omstreken. De scholengemeenschap is in 1994 ontstaan uit een fusie van drie scholen: de Minkema

Scholengemeenschap, Scholengemeenschap St. Jozef en de Technische School Woerden en omstreken. Op 1 januari 2012 is de stichting verzelfstandigd. Er is een juridische structuur ingericht met een Raad van Toezicht en een College van Bestuur. Het Minkema College onderschrijft de Code Goed Onderwijsbestuur VO. Aan de functiescheiding van bestuur en intern toezicht zoals voorgeschreven in de wet 'Goed onderwijs, goed bestuur' is voor de Stichting Minkema College vormgegeven in het model voor de Raad van Toezicht. De formele bestuursbevoegdheid, de functie van bevoegd gezag, is belegd bij het College van Bestuur; het interne toezicht bij de Raad van Toezicht. Het College van Bestuur en de Raad van Toezicht dragen gezamenlijk de eindverantwoordelijkheid voor kwaliteit en functioneren van het college. Het takenpakket en de werkwijze van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht staan beschreven in de statuten van de stichting, het bestuursreglement, het reglement Raad van Toezicht en het managementstatuut.

Het Minkema College beschouwt het als een belangrijke maatschappelijke taak om in een open dialoog met alle betrokkenen inhoud te geven aan het onderwijs op zijn scholen, binnen een verantwoorde bedrijfsvoering en met een toekomstbestendig beleid. Dit



uitgangspunt vergt een zorgvuldige scheiding van verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen onze onderwijsinstelling en transparantie in de inrichting van bestuur en toezicht.

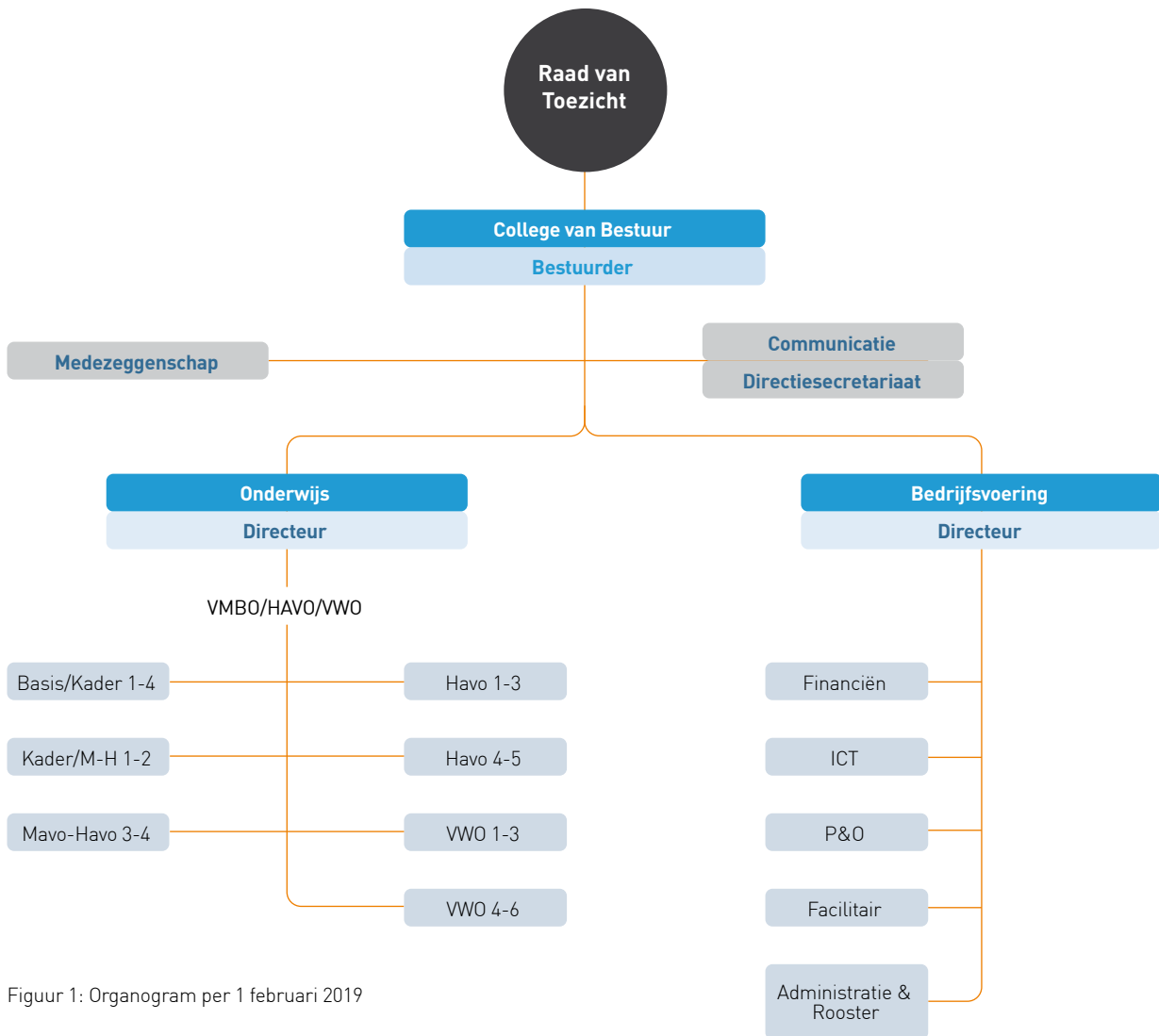
### 1.3 Organisatiestructuur

Vanaf 2016 is gewerkt aan een wijziging van de organisatiestructuur. Kern van de nieuwe structuur is dat een scheiding is aangebracht tussen het onderwijs en de bedrijfsvoering. Deze

is gerealiseerd in 2018 met de benoeming van één onderwijsdirecteur in plaats van een directeur vmbo en een rector voor het havo/vwo én de omzetting van de taak afdelingsleider naar de functie afdelingsleider. De directeur Onderwijs kan zich zo uitsluitend richten op de ontwikkeling van de opleidingen en is verantwoordelijk voor de gehele inhoud van het onderwijsaanbod. De directeur Bedrijfsvoering heeft de eindverantwoordelijkheid over het bestuursbureau.

Met de aanstelling van één onderwijsdirecteur op 1 februari 2019 ziet de organisatiestructuur van het Minkema College er als volgt uit.

### Organogram in hoofdlijnen



Figuur 1: Organogram per 1 februari 2019

Sinds 1 augustus 2013 wordt de functie van bestuurder bekleed door de heer H. Heethuis. De directeur Onderwijs voor het gehele college is de heer A. van der Wart die per 1 februari 2019 in dienst is getreden. Tot febru-

ari 2019 heeft de bestuurder tijdelijk het directeurschap vmbo waargenomen en was de heer J. van der Mast aangesteld als rector a.i. van de havo/vwo-vestiging. De plaatsvervangend rector havo/vwo, de heer

F. van den Woudenberg én de plaatsvervangend directeur vmbo, de heer H. Visser zijn per 1 augustus 2019 aangesteld als toegevoegd afdelingsleider binnen de schoolleiding.





In het voorjaar van 2019 hebben de bestuurder én de directeur Bedrijfsvoering te kennen gegeven dat zij in 2020 het Minkema College zullen verlaten. De Raad van Toezicht heeft besloten dat vanwege de continuïteit en een soepele overgang aan het begin van het schooljaar 2019 – 2020 het College van Bestuur tijdelijk wordt uitgebreid met een lid, tevens beoogd voorzitter. Met ingang van 1 september is de heer M. de Haas als zodanig benoemd. Hij zal vanaf 1 maart 2020 het éénhoofdig College van Bestuur vormen. De statuten van het Minkema College bieden de mogelijkheid tot een twee-

hoofdig College van Bestuur. Met ingang van 1 november 2019 is de heer B. Elemans benoemd als opvolger van de heer J. van Walstijn die op 1 februari 2020 het Minkema College verlaat.

#### **Overleg in 2019**

Met de aanstelling van de directeur Onderwijs heeft het overleg in de nieuwe managementstructuur ook een andere vorm gekregen. De bestuurder overlegt in het managementteam (MT) met de directeur Onderwijs en de directeur Bedrijfsvoering. In het MT wordt het algemeen beleid voorbereid en wordt gezorgd voor een

zakelijke afstemming tussen alle teams. De afdelingsleiders en de directeur Onderwijs vergaderen in een collegebreed schoolleidingsoverleg.

#### **1.4 Profiel bestuur**

Sinds de wijziging van de bestuursstructuur per 1 januari 2012 heeft het Minkema College een College van Bestuur. De bestuurder is verantwoordelijk voor het functioneren van het gehele Minkema College. Hij bepaalt het bestuurlijke beleid en vertaalt dit in concreet schoolbeleid. Hij coördineert de uitvoering van het beleid en rapporteert aan de Raad van Toezicht over de voortgang en de resultaten.

#### **Bezoldiging bestuurder**

De beloning van de heren H. Heethuis en M. de Haas bestaat uit een vast bedrag en voldoet aan de gestelde eisen van de wettelijke regelgeving. Het totale inkomen van de bestuurders en de overige leden van het directieteam – wier beloning is gebaseerd op de CAO VO – gaat niet het maximum te boven dat is vastgesteld in de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) en in de nadere regelgeving van het ministerie van OCW.

Het postadres van het College van Bestuur is:  
Postbus 2120  
3440 DC Woerden

# 02 Strategie en beleid



## 2.1 Inleiding

In november 2015 is een nieuw strategisch beleidsplan vastgesteld voor de periode 2016 tot en met 2019. Gelet op de wisseling van de wacht in zowel bestuur als directie is besloten dit strategisch plan met één jaar te verlengen.

De nieuwe bestuurder en de directeuren kunnen op deze wijze betrokken zijn bij de totstandkoming van het strategisch beleidsplan 2021 tot en met 2025.

Inzicht in de stand van zaken van de strategische agenda is verkregen door een uitgebreide evaluatie van het vigerende beleidsplan. Deze evaluatie vormde het beginpunt van het proces waarbij een nieuw strategisch beleidsplan in 2020 het daglicht zal zien. De stand van zaken wordt hieronder weergegeven nadat eerst de missie en de visie van het Minkema College worden beschreven.

## 2.2 Missie

Stichting Minkema College is een school voor openbaar voortgezet onderwijs in Woerden en omstreken. Wij bieden hoogwaardig en veelzijdig onderwijs, vorming en ondersteuning in een veilige en goed geoutilleerde leeromgeving. Wij dagen leerlingen uit hun talenten te ontwikkelen opdat zij uitgroeien tot wendbare en weerbare burgers die actief bijdragen aan de samenleving. Dit alles doen wij in verbinding met onze stakeholders.

**Wij willen dat leerlingen zichzelf ontdekken – hun sterke en minder sterke kanten en hun talenten – en zich ontwikkelen tot zelfstandige, mondige en weerbare burgers die hun plek innemen in de maatschappij.**

### Openbaar

Wij zijn een openbare school. Dat betekent dat:

- leerlingen en medewerkers welkom zijn ongeacht etniciteit, levensovertuiging of seksuele geaardheid, mits zij onze kernwaarden onderschrijven;
- wij van al onze leerlingen en medewerkers respect voor andermans mening verwachten en wij hen daarop aanspreken;
- de waarden en normen die de grondslag van onze samenleving vormen, deel uitmaken van ons handelen;
- wij geworteld zijn in onze omgeving en ons bewust zijn van de maatschappelijke opdracht die wij vervullen;
- we in het lesprogramma aandacht besteden aan verschillende levensbeschouwingen en godsdiensten.

### Woerden en omstreken

Wij zijn een streekschool en vervullen onze maatschappelijke opdracht in verbinding met stakeholders in de regio. Dat betekent dat we:

- regelmatig en gestructureerd overleggen met stakeholders;
- vorm geven aan doorlopende

leerlijnen met toeleverend en vervolgonderwijs;

- ons onderwijs inbedden in de maatschappij;
- vormgeven aan buitenschools leren;
- samenwerken rond ondersteuning en veiligheid van leerlingen.

### Hoogwaardig

Wij verwachten dat leerlingen het maximale uit zichzelf halen en spreken hen daarop aan. Resultaat telt op onze scholen; wij werken opbrengstgericht. Wij zorgen voor een goede interne doorstroom, streven naar bovengemiddelde examenresultaten en een goede doorstroom naar het vervolgonderwijs.

### Veelzijdig

Wij hebben oog voor verschillen en laten leerlingen leren op een manier die bij hen past: gepersonaliseerd leren. Wij bieden een breed aanbod en dagen leerlingen uit hun talenten te ontdekken en te ontwikkelen.

### Vorming

Wij willen dat leerlingen zichzelf ontdekken – hun sterke en minder sterke kanten en hun talenten – en zich ontwikkelen tot zelfstandige, mondige en weerbare burgers die hun plek innemen in de maatschappij.

### Ondersteuning

Soms heeft een leerling extra ondersteuning nodig. Wij bieden die ondersteuning wanneer dat past

binnen ons ondersteuningsprofiel. Kunnen wij niet de benodigde ondersteuning bieden, dan zorgen wij ervoor dat binnen of buiten het samenwerkingsverband voor de leerling een plek wordt gevonden waar deze wel voorhanden is. In het zoeken naar de juiste ondersteuning worden de ouders zo veel mogelijk betrokken.

### **Veilige en goed geoutilleerde omgeving**

Wij bieden een leeromgeving waarin leerlingen en medewerkers hun werk goed kunnen doen. Wij zorgen voor een goed schoolklimaat, waarin onze medewerkers de prestaties en het welbevinden van leerlingen nauwgezet volgen. Onze leeromgeving is goed geoutilleerd en veilig in alle betekenissen van het woord.

### **2.3 Visie**

Het Minkema College kan zijn missie alleen uitvoeren als aan een aantal voorwaarden is voldaan. Het is essentieel dat al onze medewerkers de missie en de doelen die daaruit voortvloeien onderschrijven en dat iedere medewerker kan aangeven hoe zijn werkzaamheden bijdragen aan het geheel.

Het Minkema College wil een congruente organisatie zijn. Dat wat wij van leerlingen verwachten, verwachten wij ook van medewerkers en wij spreken hen

daarop aan. Wij overleggen met elkaar over de inrichting van ons onderwijs en stemmen dit met elkaar af.

Daarnaast is het Minkema College een lerende organisatie, hetgeen wil zeggen dat wij van onze medewerkers verwachten dat zij zich professioneel gedragen en zich blijven ontwikkelen. Wij onderzoeken systematisch of onze inzet de beoogde opbrengst heeft.

Ook vragen wij om feedback en we gebruiken die om onszelf te verbeteren. Bovendien verantwoordt wij ons naar elkaar en naar onze stakeholders.

In alles wat we doen stellen we de leerling voorop. Wij hebben oog voor het individu, zijn talenten, prestaties en welbevinden, en wij verplichten onszelf binnen onze mogelijkheden en capaciteit dat te doen wat nodig is om het maximale uit de leerling te halen. Daarbij zetten wij onze middelen zo veel mogelijk in voor het primaire proces.

Tot slot geven we onze beide vestigingen de ruimte om hun eigen prioriteiten te stellen en te komen tot een uitwerking die past bij hun beginsituatie, opleidingsaanbod en omgeving, als afgeleide van het collegebrede beleidsplan.

### **2.4 Strategische doelen**

In ons strategisch beleidsplan (2016-2020) zijn doelen gesteld die voor een belangrijk deel in de jaarplannen onderwijs en bedrijfsvoering uitgewerkt worden.

## **In alles wat we doen stellen we de leerling voorop.**

### **Missie/visie**

---

De missie en visie van het Minkema College zijn binnen alle lagen van het college uitgangspunt van ons handelen. Beleid, uitvoering en borging zijn gerelateerd aan onze identiteit.

### **Resultaat**

In januari 2016 is het strategisch beleidsplan op onze website gepubliceerd. Het College van Bestuur heeft in april 2016 kunnen constateren dat het schoolplan van het vmbo vastgesteld kon worden en in mei 2016 het schoolplan van het havo/vwo. Er zijn concrete stappen gezet met betrekking tot het koppelen van de benoemingsprocedure aan onze kernwaarden, didactisch coachen en integratie van burgerschapsonderwijs binnen de school.

### **Onderwijs**

---

De scholen werken opbrengstgericht. Binnen het onderwijs wordt rekening gehouden met verschillen tussen leerlingen. Op het gebied van digitale vaardigheden, rekenen en taal wordt met het basisonderwijs een doorgaande leerlijn afgesproken en geëvalueerd.

De warme overdracht is verbeterd, de aanmeldingsprocedure

werkt naar tevredenheid van de scholen in basis- en voortgezet onderwijs.

### Resultaat

Inmiddels kunnen we spreken van een gestandaardiseerde terugkoppeling naar alle docenten van de resultaten van de leerlingen. De vakgroepen wordt gevraagd op basis van de gegevens doelen te stellen voor het komende jaar. De kwaliteitscommissie heeft een duidelijke kwaliteitsagenda gemaakt. In 2020 krijgt periodieke rapportage zowel vanuit het onderwijs als bedrijfsvoering op door de school gedefinieerde kwaliteitsindicatoren een plaats. In 2019 is een digitale observatietool ingezet tijdens lesbezoeken. In deze observatietool zijn de inspectie-eisen zoals opgenomen in de nieuwe toezichtkader verwerkt.

De havo/vwo-afdeling van het Minkema College heeft in 2019 een belangwekkende vordering gemaakt in het streven rekening te houden met verschillen tussen leerlingen. In de brugklas is een verlengde lesuur ingevoerd in samenhang met de invoering van maatwerkmodules. Daarbij ligt het accent op talentontwikkeling waarbij voor een aantal kernvaardigheden leerlingen extra ondersteuning wordt geboden. De intentie is om op termijn collegebreed met een verlengde lesuur te werken.

De door de inspectie gehanteerde

indicatoren voor onderwijsresultaten zijn geagendeerd binnen het overleg van het College van Bestuur en schoolleiding in het kader van kwaliteitszorg. Het Minkema College heeft alle reden tevreden te zijn met de examenresultaten. Binnen het havo/vwo wordt bijzondere aandacht geschonken aan de indicator 'positie ten opzichte van advies primair onderwijs'. In 2019 zijn geen acties ondernomen met betrekking tot de doorgaande leerlijn op het gebied van digitale vaardigheden. Het contact met de basisscholen is geïntensiveerd.

### Ondersteuning

Docenten en begeleiders zijn geschoold in het vinden van een juiste aanpak om om te gaan met leerlingen die extra aandacht nodig hebben om het onderwijs succesvol te kunnen doorlopen. Wij meten of de ondersteuning van deze leerlingen tot resultaat leidt. De beide scholen van het Minkema College voeren met elkaar structureel overleg over passend onderwijs.

### Resultaat

Binnen het Minkema College is een hoog niveau van basiszorg aanwezig. Er zijn twee orthopedagogen actief en er is niet alleen oog voor de ondersteuning van individuele leerlingen, maar ook voor de ondersteuning van de docenten die binnen de groepen met meer diversiteit worden geconfronteerd. De samenwerking

tussen de zorgteams van beide locaties is verbeterd, met name door de overstap van een zorgcoördinator naar de andere locatie. Binnen het vmbo zijn pedagogisch medewerkers en pluscoaches ingezet, waarvan de inzet succesvol is gebleken. Vooral binnen het vmbo worden de gevolgen van passend onderwijs ervaren. Goede samenwerking met het samenwerkingsverband is dan ook essentieel.

Daarnaast wordt binnen het vmbo ingezet op extra lessen Nederlands (NT2) voor leerlingen met een taalachterstand. Het aantal leerlingen dat hiervoor in aanmerking komt is toegenomen. Zoals de onderwijsinspectie heeft bevestigd naar aanleiding van het vierjaarlijks onderzoek is binnen het vmbo elke leerling duidelijk in beeld. Periodiek heeft er een overleg plaats tussen afdelingsleider, mentor en zorgcoördinator, de zgn. TRIA's.

Op de havo/vwo-locatie is in 2019 ingezet op scholing van de medewerkers rond de thematiek van hoogbegaafdheid. Met ingang van schooljaar 2019-2020 heeft er regelmatig overleg plaats tussen de beide locaties m.b.t. leerlingzorg. De directeur Onderwijs vertegenwoordigt de beide locaties in het Samenwerkingsverband.

### Personeel

We hebben een wervings- en aannamebeleid ontwikkeld en geïmplementeerd.

Wij ontwerpen een jaarlijks pro-

fessionaliseringkalender, die een vertaling krijgt in de begroting en jaaragenda.

Binnen de gesprekscyclus besteden we aandacht aan de individuele bijdrage van medewerkers aan het bereiken van doelen uit diverse beleidsplannen.

### Resultaat

Het belang van de totstandkoming van een wervings- en aannamebeleid is in 2019 nogmaals benadrukt. Vooral binnen het vmbo is het moeilijk vacatures te vervullen en voldoende gekwalificeerd personeel aan te trekken. In het licht van de krimp in de regio is binnen het Minkema College een mobiliteitscommissie werkzaam, waarbij het wervingsbeleid expliciete aandacht heeft. In een aantal gevallen werven wij vroegtijdig en nemen daarbij soms bewust een risico.

Het Minkema College heeft (nog)

geen professioneel statuut. Een professionaliseringskalender en/of een geordend proces om deze jaarlijks aan te passen is nog niet echt aan de orde. We schenken op een pragmatische wijze aandacht aan professionalisering in overeenstemming met de thema's die in het jaarplan zijn geagendeerd. In hoofdstuk 3.6.6. 'Professionalisering' wordt daarop nader ingegaan.

In 2019 is een gesprekkencyclus ontworpen specifiek gericht op het onderwijs ondersteunend personeel (oop), die in 2020 tot uitvoering zal komen.

De professionaliseringsbehoefte en ambities vormen een vast onderdeel van het ontwikkelgesprek. Ook gaan wij in gesprek met alle oop-medewerkers of de vigerende functiebeschrijvingen nog actueel zijn. In voorkomende gevallen zullen ze worden herschreven en opnieuw gewogen

en gewaardeerd. In de periode 2016 – 2018 zijn de functiebeschrijvingen van de directie en de adviseurs van het stafbureau geactualiseerd. Het is de intentie in 2020 de functiebeschrijvingen van het gehele niet-onderwijzend personeel te hebben aangepast. Daarnaast is ten gevolge van de reorganisatie een deel van het ondersteunend personeel onder verantwoordelijkheid van de directeur Bedrijfsvoering gekomen.

### Markt

---

Het Minkema College als geheel en onze beide scholen profileren zich binnen de regio met één duidelijk profiel op basis van de nieuw afgesproken identiteit.

Wij geven meer aandacht aan communicatie en maken afspraken over wie de communicatie onderhoudt met diverse instanties. Wij zorgen voor regelmatige en heldere communicatie, zowel intern als extern.

De beide vestigingen laten met hun keuze van activiteiten (zoals vastgelegd in de jaarplannen) zien dat zij betrokken zijn bij hun directe omgeving. Wij participeren binnen diverse instanties in Woerden en omgeving.

### Resultaat

Gelet op de tegenvallende aanmelding voor het schooljaar 2016-2017, het besef dat binnen het voedingsgebied van het Minkema College krimp optreedt in de basisgeneratie van groep 8-leerlingen in het primair onder-



wijs en toenemende concurrentie binnen ons voedingsgebied, is eind 2016 door het College van Bestuur een besluit genomen ten aanzien van de positionering van het Minkema College voor de middellange en lange termijn. In 2019 is verder gewerkt aan onderdelen van deze 'herpositionering'.

- Het besluit om het aanbod voor de basis- en kaderberoepsgerichte leerwegen van het vmbo aan te passen heeft in 2019 ertoe geleid dat het profiel 'Mobiliteit en Transport' (MTR) is uitgefaseerd. Einde schooljaar 2019 – 2020 zal dat ook voor het profiel 'Zorg en Welzijn' het geval zijn. Op de personele gevolgen hiervan wordt nader ingegaan in hoofdstuk 3.6.1. Economie & Ondernemen is verder ontwikkeld en uitgebreid. In 3-vmbo zijn nieuwe keuzevakken vanuit verschillende profielen geïntroduceerd, waarbij het aanbod het mogelijk maakt dat leerlingen zich breed kunnen oriënteren. Hierdoor kan de leerling een bewuste keuze maken voor een vervolgopleiding in het middelbaar beroepsonderwijs.
- In het schooljaar 2019 – 2020 is het mavo uitgebreid met een technisch profiel, 'Mavo Tech', en is een opleiding in de gemengde leerweg ontstaan onder de naam 'Mavo Ondernemen'.
- Het huidige Mavo+ is succesvol en wordt onder de naam 'Mavo/

Havo' onverminderd voortgezet.

- In de nieuwe onderwijskundige modellen neemt individuericht onderwijs, zoals maatwerk en loopbaanleren, een belangrijke plaats in. Deze vorm van onderwijs is in 2019 ingevoerd in de brugklassen van het havo/vwo.

In de brugklas wordt gewerkt met een verlengde lesduur van 75 minuten én een nieuwe lessentabel waarbij talentmodules zijn ingevoerd. Verder hebben de leerlingen in de brugklas een chromebook op de leermiddelenlijst staan. Wij verwachten dat deze ontwikkelingen bijdragen aan ons streven meer gepersonaliseerd onderwijs te verzorgen. Binnen het maatwerkgedeelte van het onderwijs is ruimte voor talentonderwijs als vorm van zowel verbreding als verdieping, alsook voor remediëring. De introductie van de verlengde lesduur maakt het mogelijk dat naast instructie er ruimte komt voor individuele ondersteuning en samenwerking.

- Met de interne verbouwing van de locatie aan de Steinhagenseweg is in 2018 een begin gemaakt. De verbouwing heeft ten doel ruimte te bieden aan de nieuwe opleidingen binnen het vmbo, zoals mavo techniek en mavo ondernemen, en de veiligheid en de uitstraling te verbeteren. Daarnaast moet de verbouwing de locatie geschikt maken voor algemeen vormend onderwijs.

De verbouwing is sterk vertraagd doordat tijdens de werkzaam-

heden ernstige gebreken zijn geconstateerd wat betreft de brandscheiding en brandvertraging van een deel van de wanden. Dit heeft geleid tot aanpassing van de bestaande tekeningen. De extra kosten zijn voor een deel opgevangen in een bezuiniging op onderdelen van de inrichting en kwamen verder ten laste van onze reserve. In 2019 is het gebouw wat betreft de gewenste functionaliteit opgeleverd en in 2020 zal nog verder geïnvesteerd moeten worden om het gebouw aan de brandveiligheidsnorm te laten voldoen. Het gebouw heeft in de hele periode voldaan aan de eisen met betrekking tot de vluchtveiligheid.

- Na realisatie van de hierboven toegelichte interne verbouwing is de zgn. 'MakerSpace' in gebruik genomen. Deze aparte ruimte is specifiek ingericht voor activiteiten in het kader van maatwerk, de opleiding Mavo Tech en wordt ook ingezet voor de havo-/vwo-leerlingen die binnen de maatwerkband kiezen voor het vak 'Onderzoek & Ontwerpen'. Een groot deel van de subsidie bekostiging technisch vmbo is ingezet voor bouw en inrichting van de Makerspace en de introductie van Mavo Tech.
- Het Minkema College heeft binnen het kader van de regeling 'Sterk Techniekonderwijs' een overeenkomst getekend met partners en andere scholen in de regio ter versterking van het techniekonderwijs. Daar-

naast is het Minkema College actief binnen WTT, het Woerdens Techniek Talent, waarbij gemeente, scholen en het bedrijfsleven uit Woerden en omstreken techniekonderwijs willen stimuleren. Het ziet er naar uit dat een Tech Hub, waar techniekonderwijs verzorgd zal worden, met ingang van september 2020 in Woerden de deuren zal openen. Scholen van zowel primair als voortgezet onderwijs kunnen dan van de faciliteiten gebruik maken.

- Het Minkema College heeft een aanvraag ingediend om het predicaat Technasium te verkrijgen voor het havo/vwo. De aanvraag is aangehouden.
- Beide vestigingen profileren zich steeds meer in elkaars verlengde. Zo is voor het eerst één gemeenschappelijke voorlichtingsbrochure ontwikkeld en in de VO-gids wordt het Minkema College als één school gepresenteerd.
- In 2019 zijn vorderingen gemaakt ten aanzien van de externe en interne communicatie. Deze (structurele) verbetering is tot stand gekomen door de benoeming van een communicatiemedewerker.

### Organisatie

---

Het bestuur heeft op basis van de huidige statuten een nieuwe bestuursfilosofie ontwikkeld. Op basis daarvan is het managementstatuut aangepast en zijn een organisatiemodel en een

daarbij passend functiegebouw opgesteld. Er is een begin gemaakt met het realiseren van de streefformatie.

Het bestuur heeft de planning-en-controlcyclus met ingang van 1 januari 2016 hersteld.

Er is een managementinformatiesysteem ontwikkeld en geïmplementeerd, waarbij op ieder sturingsniveau de informatie beschikbaar is om resultaten te volgen en ingezet beleid te evalueren, bij te stellen of te borgen. De jaarlijkse meerjarenbegroting is toekomstgericht. Plannen krijgen binnen de begroting een vertaling. Wanneer het beoordelingskader laat zien dat normen worden overschreden, worden de plannen aangepast.

### Resultaat

In de afgelopen jaren is op het gebied van de organisatie veel gerealiseerd. Zo is de organisatiestructuur gewijzigd, is een nieuw managementstatuut vastgesteld, zijn functiebeschrijvingen voor nieuwe functies (directeur Onderwijs, directeur Bedrijfsvoering, afdelingsleiders en adviseurs van het bestuursbureau) ontworpen en geïmplementeerd. Ook is een nieuwe overlegstructuur geïntroduceerd. Dit proces kreeg de naam 'herijking' en in 2019 kwamen onderdelen van het model tot uitvoering.

- De eenduidige aansturing van het onderwijs door één directeur Onderwijs is op 1 februari gerealiseerd. De functie van

directeur vmbo en rector havo/vwo zijn vervallen.

- Daarmee werd ook de scheiding tussen Onderwijs en Bedrijfsvoering een feit.
- Met ingang van 1 augustus 2019 zijn de functies van plaatsvervangend directeur en plaatsvervangend rector uit het functiebouwwerk verdwenen
- Het overleg kreeg een andere vorm. Naast overleg van de locatieleiding is er een collegebreed schoolleidingsoverleg (SL) in het leven geroepen van afdelingsleiders en directeur Onderwijs. Het managementoverleg (MT) bestaat uit het College van Bestuur, de directeur Onderwijs en de directeur Bedrijfsvoering.
- In het havo/vwo is ingaande het schooljaar 2019 – 2020 de relatie tussen het strategisch beleidsplan en het schoolplan hersteld. De afgelopen jaren was de PDCA-cyclus onvoldoende gerealiseerd.
- In het schooljaar 2019-2020 zijn twee jaarplannen opgesteld: Onderwijs en Bedrijfsvoering. Op basis daarvan wordt in het voorjaar van 2020 een voortgangsrapportage en in juni 2020 een evaluatie geschreven.
- Ten aanzien van de kwaliteitscyclus, onderdeel van de planning-en-controlcyclus, zijn belangrijke vorderingen gemaakt: binnen het onderwijs over sectiegerichte benadering m.b.t. opbrengstgericht leren en lesobservaties met behulp van de digitale observatietool





en voor bedrijfsvoering is een set van prestatie-indicatoren ontworpen als toevoeging op de rapportages in de maandencyclus 4, 8 en 10. In 2020 worden deze rapportages, die de kwartaalrapportages vervangen, voor het eerst gepresenteerd.

- Het managementinformatiesysteem is uitgebreid met een app voor HR en een app voor Financiën. De HR-app is goed inzetbaar; binnen de Fin-app moet de budgettering nog worden ingevoerd.
- In het kader van het streven de meerjarenbegroting toekomstgericht te maken is in het schooljaar 2019-2020 voor het

eerst een volwaardige investeringsbegroting opgesteld en zijn de meerjarenonderhouds-plannen geactualiseerd.

### **2.5 Werking planning-en-controlcyclus**

Het Minkema College streeft naar een heldere Plan-Do-Check-Act-cyclus die het mogelijk maakt jaarlijks tot borging of aanpassing te komen. Op het Minkema College is de kwaliteitszorg ingebed in de planning-en-controlcyclus.

Met betrekking tot de cyclus is in 2016 een aanvang gemaakt met

een hernieuwde aanpak ervan naar aanleiding van het in het strategisch beleidsplan geformuleerde doel om met ingang van 1 januari 2016 de cyclus te herstellen. De basis wordt gevormd door een vaste cyclus waarin beleidsvorming en beheersing met elkaar in samenhang worden gebracht.

Het beleid begint met de totstandkoming van een strategisch beleidsplan. Eind 2015 is het strategisch beleidsplan 2016-2019 vastgesteld en in lijn hiermee zijn de schoolplannen vastgesteld. In de jaarplannen zijn de doelen zoals benoemd in de schoolplan-

nen verder uitgewerkt. Terugkoppeling heeft plaats door middel van een financiële rapportage, een rapportage op de voortgang van de beheersmaatregelen en een voortgangsrapportage vanuit het onderwijs. Binnen de voortgangsrapportages van afdelingsleiders, directie en bestuur wordt met name aandacht geschonken aan de voortgang van de doelen, de uitkomst van jaarlijks (ouders en leerlingen) of tweejaarlijks (medewerkers) geplande tevredenheidsonderzoeken en een aantal indicatoren met betrekking tot onderwijs en personeel, zoals gemiddelde cijfers of de werking van de gesprekscyclus.

In 2019 is vorm gegeven aan een nieuwe planning-en-controlcyclus. In het bestuursverslag van 2018 is een aantal wensen

geformuleerd die in 2019 een vervolg hebben gekregen. Zo is voor het eerst een jaarplan specifiek voor bedrijfsvoering vastgesteld. En er is besloten met ingang van 2020 de kwartaalrapportages integraal te maken. Daarmee wordt bedoeld dat de kwartaalrapportages verrijkt worden met niet-financiële rapportages vanuit het onderwijs en overige stafdiensten. Hieronder ziet u hoe de aangepaste cyclus er in grote lijnen uit ziet.

In het overzicht is een meerjareninvesteringsbegroting opgenomen. In 2019 is voor het eerst binnen de organisatie een procedure uitgevoerd met het doel de investeringsvraag meerjarig in kaart te brengen. Dit heeft geresulteerd in een investeringsbegroting waarbinnen,

gegeven de liquiditeit en een meerjarenperspectief van krimp, besloten moest worden tot uitstel en fasering van de investeringswensen.

Ten aanzien van de werking van de planning-en-controlcyclus blijven er wensen. Het hechten van een financiële paragraaf aan doelen blijft nog een moeilijke opdracht. Aan continue financiële rapportage voor bestuur, directie en budgethouders wordt nog gewerkt. Het streven is deze in 2020 te realiseren binnen een geautomatiseerd systeem.

Binnen de planning-en-controlcyclus speelt het risicomanagement een belangrijke rol. Dit wordt besproken in de continuïteitsparagraaf.

### PDCA-cyclus Minkema College

Plan	Strategisch beleidsplan	Schoolplan	Jaarplan Onderwijs Jaarplan Bedrijfsvoering
Do	Meerjarenformatieplan Meerjareninvesteringsbegroting Meerjarenonderhoudsplan Meerjarenbegroting		Formatieplan Investeringsbegroting Onderhoudsplan Begroting
Check	Jaarlijkse bijstelling op grond van		Voortgangsrapportage jaarplan Bilateraal bestuur/ directeur onderwijs Bilateraal bestuur/ directeur bedrijfsvoering Integrale kwartaalrapportage Jaarlijkse risicoanalyse Kaderbrief met beheersmaatregelen Bestuursverslag/Jaarrekening



# 03 Resultaten



### 3.1 In één oogopslag

Onderwerp	Indicator	2017	2018	2019
Onderwijs	Aantal leerlingen havo/vwo	1756 *	1823 *	1839 *
	Aantal leerlingen vmbo	855 *	734 *	684 *
	Oordeel inspectie havo/vwo	Basistoezicht	Basistoezicht	Basistoezicht
	Oordeel inspectie vmbo	Basistoezicht	Basistoezicht	Basistoezicht
	Slagingspercentage havo	91,3% **	90,4% **	90,1% **
	Slagingspercentage vwo	91,6% **	97,4% **	96,5% **
	Slagingspercentage basis	98,4% **	100% **	100% **
	Slagingspercentage kader	98,9% **	100% **	100% **
	Slagingspercentage mavo	98,1% **	97,5% **	97,5% **
	Personeel	Aantal fte (1 oktober)	206,1	196,3
Ziekteverzuimpercentage		5,7%	4,5%	5,15%
Ziekmeldingsfrequentie		1,13	1,34	1,6
Financiën	Solvabiliteit	41,9%	46,6%	48,57%
	Rentabiliteit	2,38%	4,76%	2,42%
	Liquiditeit	2,35	1,59	1,42

\* Aantal in de schooljaren 2017-2018, 2018-2019, 2019-2020.

\*\* Percentage in de schooljaren 2016-2017, 2017-2018, 2018-2019.

### 3.2 Leerlingaantal

Het aantal leerlingen is in het schooljaar 2019-2020 afgenomen. Binnen het vmbo was sprake van een daling; het havo/vwo kende een kleine groei.

	2017-2018	2018-2019	2019-2020
vmbo	856	734	685
havo/vwo	1760	1807	1816
<b>totaal</b>	<b>2616</b>	<b>2541</b>	<b>2501</b>

### 3.3 Toezichtsarrangement

Het vierjaarlijkse onderzoek van de inspectie op basis van het nieuwe toezichtkader heeft in december 2018 een begin gekregen met een presentatie door het College van Bestuur. In januari 2019 volgde het verificatieonder-

zoek op de vmbo-vestiging aan de Steinhagenseweg en in juni heeft de inspectie het eindverslag vastgesteld.

Onderzoek werd gedaan naar de vraag of het College van Bestuur zorg draagt voor onderwijs van voldoende kwaliteit en of het financieel in staat is om ook in

de toekomst goed onderwijs te blijven verzorgen. De conclusie is dat dit het geval is.

Binnen het verificatieonderzoek voor de mavo-opleiding is aandacht besteed aan de leerlingbegeleiding, het didactisch handelen, het stelsel van kwali-

teitszorg en de kwaliteitscultuur. Het verheugt het College van Bestuur dat het inspectierapport waardierend is en dat de inspectie ons voor de mavo-opleiding voor belangrijke aspecten als de begeleiding en de kwaliteitscultuur de hoogste waardering 'goed' geeft. Ook de overige gebieden zijn in orde bevonden. De inspectie constateert uit de gevoerde gesprekken dat op deze vestiging van het Minkema College de docenten de leerlingen goed in beeld hebben. De constatering dat uit de (leer) resultaten blijkt dat er nauwelijks leerlingen blijven zitten of afstromen en dat veel leerlingen het diploma binnen de daarvoor gesteld tijd behalen, is bijzonder bemoedigend en laat zien dat de enkele jaren geleden ingezette kwaliteitsaanpak vruchten heeft afgeworpen.

### 3.4 Toetsing en examinering

In 2019 is een zelfevaluatie uitgevoerd ten aanzien van toetsing en examinering.

Hiervoor is het instrument kwaliteitsborging van de VO-Raad gehanteerd. Deze zelfevaluatie resulteerde in een collegebrede aanpassing van de PTA's van de schoolexaminering. Wij voldoen aan de richtlijnen op dit moment aan de richtlijnen van de VO Raad.

In 2019 heeft de Onderwijsinspectie de afname van het Centraal Schriftelijk Praktijk

Examen (CSPE) van het profiel Economie & Ondernemen (vmbo) bezocht en beoordeeld. In het eindgesprek van dit bezoek met het examensecretariaat is als verbeterpunt aangegeven de huidige interne scholing van de nieuwe examinatoren in de procedure te borgen. De Onderwijsinspectie heeft de afname en beoordeling van het CSPE als voldoende beoordeeld.

Om de kwaliteit te borgen van onze schoolexamens hebben wij voor elke afdeling een examencommissie ingesteld. Op de vmbo-afdeling bestaat deze commissie uit twee examensecretarissen en een afdelingsleider. De examensecretarissen kunnen voor hun taak 575 klokuren besteden. Op de havo-afdeling bestaat de examencommissie uit twee examensecretarissen en twee afdelingsleiders. Zij kunnen voor deze taak 800 klokuren besteden. De examencommissie komt regelmatig bijeen.

Binnen de verschillende secties zijn afspraken gemaakt over de manier waarop de examentoetsen worden vormgegeven. Hiervoor is de sectieleider eindverantwoordelijk. Deze ziet er ook op toe dat in een zelfde leerjaar een gecoördineerde toets wordt afgenomen. Dit om ervoor te zorgen dat elke leerling op een zelfde manier beoordeeld wordt. De secties worden aangestuurd door de afdelingsleiders en verantwoord voor hun keuzes

in een sectieplan. Dit plan wordt jaarlijks geëvalueerd en aangepast. Jaarlaagverantwoordelijke docenten worden in staat gesteld zich te scholen op het gebied van toetsing en examinering.

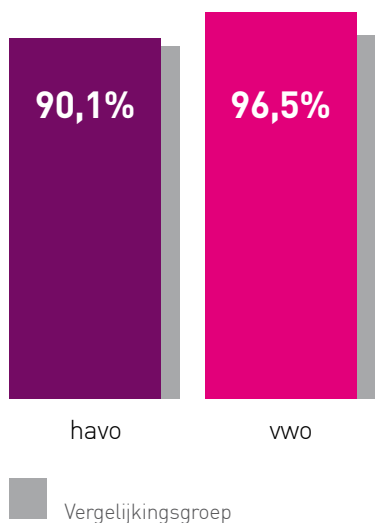
Onze school kent een kwaliteitscommissie. Deze bestaat uit de directeur Onderwijs en twee afdelingsleiders. De kwaliteitscommissie draagt onder meer zorg voor de analyse van behaalde examencijfers en koppelt deze terug aan de secties. De secties leggen jaarlijks verantwoording af over behaalde resultaten, zowel voor het centraal schriftelijk eindexamen als de schoolexamens. Indien nodig stellen zij een verbeterplan op.

#### 3.4.1 Onderwijsresultaten opleidingen

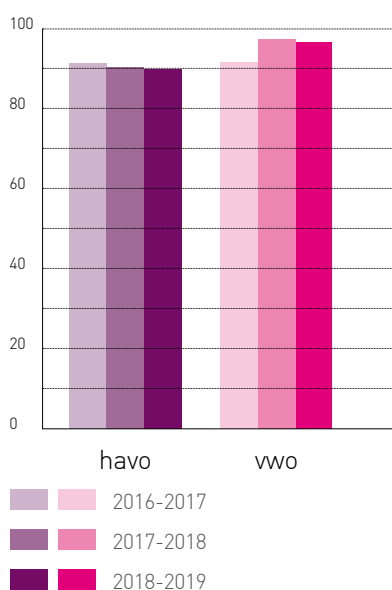
##### Geslaagden en examencijfers havo/vwo

De slagingspercentages van het Minkema College zijn voor het havo en het vwo al jaren goed. In 2019 was het slagingspercentage bij zowel het havo als het vwo hoger dan het landelijk gemiddelde. Het havo kende een slagingspercentage van 90,1%, hetgeen 1,9% boven het landelijk gemiddelde is. Het slagingspercentage van de vwo-afdeling was 96,5%, tegenover landelijk 90,7%. Met een percentielscore van 87 behoort het Minkema College met dit slagingspercentage tot de 13% best presterende scholen.

### Het slagingspercentage voor schooljaar 2018-2019



### De slagingspercentages van de afgelopen jaren



Als we kijken naar de examencijfers, ligt het driejaargemiddelde op het havo 0,23 boven de door de inspectie voor Minkema gestelde norm (6,50 tegenover 6,27) en voor het vwo 0,52 boven de norm van de inspectie (6,80 tegenover

6,28). Het gemiddelde cijfer voor het centraal examen (CE) was het afgelopen schooljaar 2018-2019 op het havo 6,40, tegenover een landelijk gemiddelde van 6,3; voor het vwo was het gemiddelde cijfer 6,82, tegenover 6,5 landelijk gemiddeld. Dat levert een percentielscore op van 93, waarmee de school tot de 7% best presterende scholen behoort.

Kijken we daarbij naar de afzonderlijke vakken, dan geldt voor de havo-afdeling dat alle vakken op, rond of boven het landelijk gemiddelde scores. Er zijn op de havo-afdeling drie vakken die onder het landelijk gemiddelde scores (Duits 5,66 versus 5,9 landelijk; geschiedenis 5,97 versus 6,3 landelijk en wiskunde B 6,35 versus 6,7 landelijk). Voor de vwo-afdeling geldt zonder uitzonderingen hetzelfde. Bij de drie genoemde vakken op de havo is een analyse gemaakt van de factoren die tot dit resultaat hebben geleid en zijn verbeteracties afgesproken. Het merendeel van de vakken scoort echter ruim

boven het landelijk gemiddelde. De vakken biologie, natuurkunde, scheikunde, M&O, wiskunde A en Nederlands laten op één of beide afdelingen percentielscores van boven 90 zien.

### Wat zijn de gemiddelde examencijfers de afgelopen jaren voor het havo/vwo?

2016-2017		
School-examen	Centraal examen	Eindcijfer
6,3	6,6	6,5
6,7	6,8	6,8

2017-2018		
School-examen	Centraal examen	Eindcijfer
6,4	6,5	6,5
6,7	6,8	6,8

2018-2019		
School-examen	Centraal examen	Eindcijfer
6,4	6,4	6,5
6,7	6,8	6,8

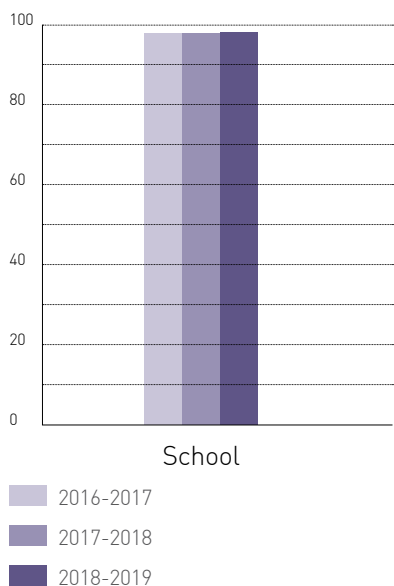
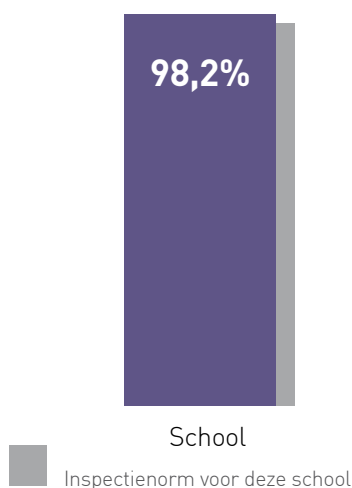
havo  
 vwo

**Het Minkema College behoort in 2019 met zijn slagingspercentages havo & vwo tot de 13% best presterende scholen**

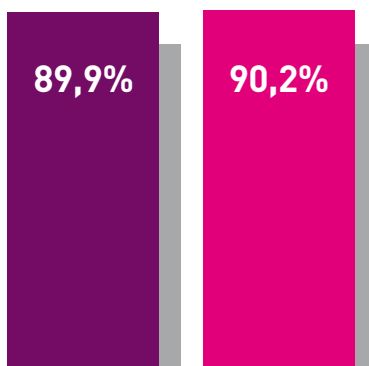
### Doorstroom havo/vwo

In het driejaargemiddelde scoort het Minkema College zowel op de onderbouwsnelheid als op het bovenbouwsucces boven de inspectienorm voor de school. In de onderstaande grafiek wordt het percentage leerlingen dat zonder vertraging de onderbouw doorloopt aangegeven (driejaargemiddelde 2016-2019).

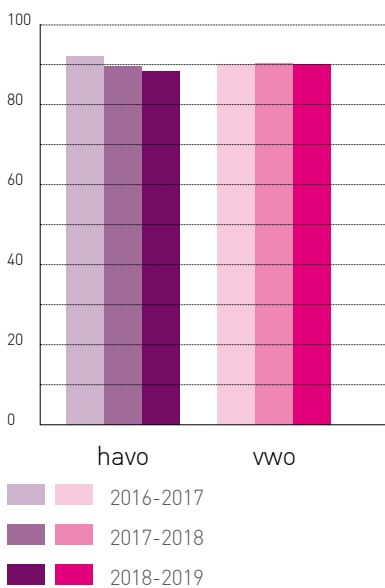
### Doorstroom havo-vwo Onderbouw



### Doorstroom havo-vwo Bovenbouw



havo vwo  
Inspectienorm voor deze school

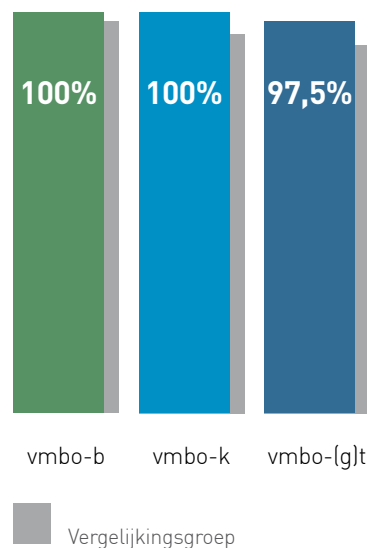


### Geslaagden en examencijfers vmbo

De slagingspercentages van het Minkema College in 2019 op het vmbo.

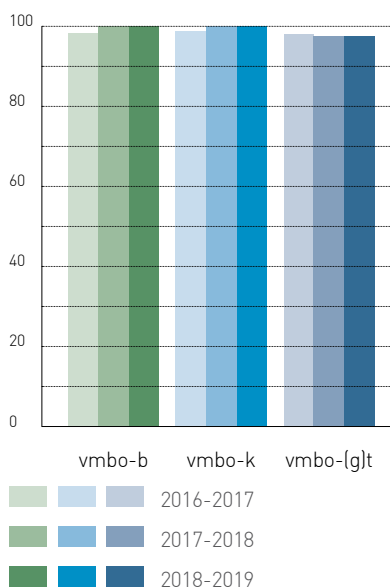
In 2019 was het slagingspercentage bij zowel de basis- en kaderberoepsgerichte leerweg als mavo hoger dan het landelijk gemiddelde. De basisberoepsgerichte leerweg kende een slagingspercentage van 100%, hetgeen 2,1% boven het landelijk gemiddelde is. Het slagingspercentage van 100% van de kaderberoepsgerichte leerweg lag 4,3% boven het landelijk gemiddelde is. Het slagingspercentage van het mavo was 97,5%, tegenover landelijk 92,9%.

### Het slagingspercentage voor schooljaar 2018-2019





### De slagingspercentages van de afgelopen jaren



De gemiddelde examencijfers zijn uitstekend. Bijna alle vakken behaalden resultaten die boven het landelijk gemiddelde lagen. De verschillen tussen de cijfers van de schoolexamens en de centrale examens zijn klein te noemen, wat betekent dat de schoolexamens goed functioneren als voorbereiding voor de leerlingen en een goede voorspellende waarde voor het slagingssucces hebben. Bij een groot aantal vakken komen de cijfers voor de schoolexamens overeen met de behaalde cijfers op het centraal examen. Bij een aantal vakken zijn de cijferresultaten van de centrale examens hoger uitgevallen dan de resultaten van de schoolexamens. Vaksecties gebruiken deze gegevens om de schoolexamens en de examenvorbereiding verder te optimaliseren.

### De gemiddelde examencijfers afgelopen jaren voor het vmbo

2016-2017		
School-examen	Centraal examen	Eindcijfer
6,6	7	6,8
6,5	6,5	6,6
6,6	6,8	6,7

2017-2018		
School-examen	Centraal examen	Eindcijfer
6,6	7,1	6,8
6,6	6,7	6,7
6,7	6,7	6,7

2018-2019		
School-examen	Centraal examen	Eindcijfer
6,5	7,0	6,8
6,6	6,7	6,7
6,7	6,7	6,7

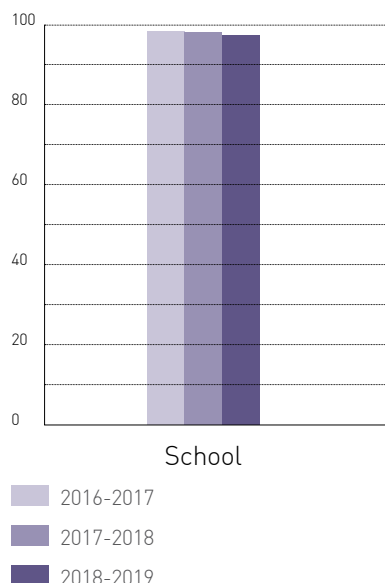
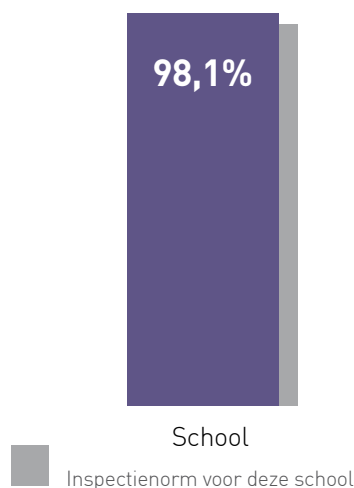
  

vmbo-basis	vmbo-kader	mavo
------------	------------	------

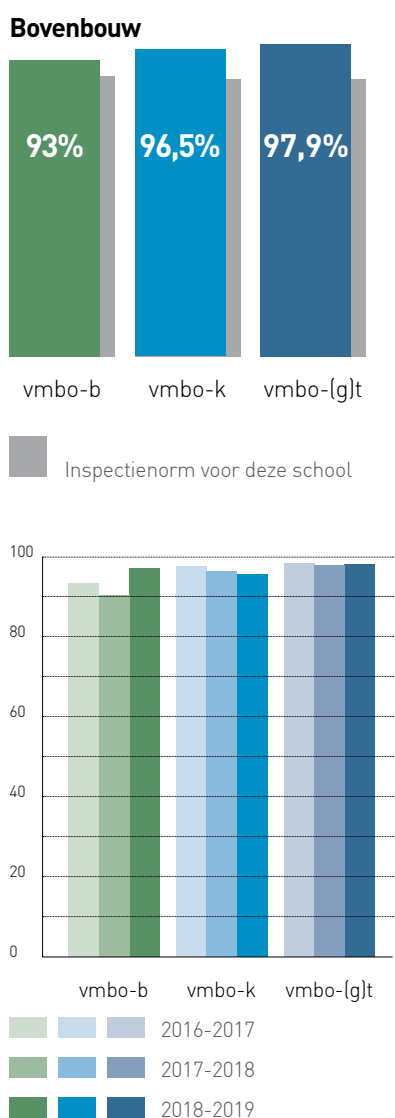
### Doorstroom vmbo

De onderbouwrendementen zijn goed en voldoen aan de inspectienorm voor de school. In het driejaargemiddelde zien we een stijging. In de onderstaande grafiek wordt het percentage leerlingen dat zonder vertraging de onderbouw doorloopt aangegeven (driejaargemiddelde 2016-2019).

### Doorstroom vmbo Onderbouw



Naast de onderbouwrendementen zijn ook de bovenbouwrendementen goed te noemen. Alle leerwegen voldoen aan de inspectienorm; de kaderberoepsgerichte leerweg en het vmbo-(g)t zelfs ruimschoots. Het driejaargemiddelde van de basisberoepsgerichte leerweg en het vmbo-(g)t laat opnieuw een licht stijgende lijn zien. In de onderstaande grafiek wordt het percentage leerlingen weergegeven dat succesvol is overgegaan in de bovenbouw (driejaargemiddelde 2016-2019).



### 3.4.2 Voortijdige schoolverlaters

De overheid wil dat zo min mogelijk leerlingen de school voortijdig verlaten. Voortijdig wil zeggen: zonder startkwalificatie voor de arbeidsmarkt. Wij doen er alles aan om te voorkomen dat een leerling zonder (uitzicht op) een startkwalificatie de school verlaat. Als wij ons zorgen maken over een leerling, overleggen we met de ouders. Indien nodig roepen we de hulp van de leerplichtambtenaar in. Overigens komt dit zo weinig voor, dat het meestal om maatwerk gaat. Een leerling die vóór het behalen van zijn eindexamen de school verlaat, moet schriftelijk door zijn ouders of verzorgers worden afgemeld bij de directeur Onderwijs. Het Minkema College heeft een actief beleid gericht op het voorkomen van vroegtijdig schoolverlaters. In schooljaar 2018 – 2019 lag het percentage vroegtijdige schoolverlaters op de locatie havo/vwo op 0,07% en voor het vmbo op 0,19%.

Op 29 januari 2019 heeft de inspectie bij de havo-afdeling een onderzoek uitgevoerd naar de naleving van de wettelijke vereisten op het gebied van de registratie en melding van aan- en afwezigheid: er zijn duidelijke regels afgesproken over te laat komen, ziekmeldingen en spijbelen. De regels zijn bekend bij de medewerkers en bij de

leerlingen. De taakverdeling is voor de afdelingsleider helder en de daarvoor aangewezen functionarissen voeren de taken in de praktijk uit zoals afgesproken. De inspectie beoordeelt ons op dit punt voldoende.

### 3.5 Jaarplan scholen

Op dit moment bevinden we ons in een transitieperiode: van twee scholen met twee schoolleidingen worden we langzaam maar zeker één school met één schoolleiding. De nieuwe structuur is in het schooljaar 2018 – 2019 ingevoerd.

Door de organisatieverandering is het vigerend Strategisch Beleidsplan met een jaar verlengd. Hetzelfde geldt voor het schoolplan. De bedoeling is om volgend schooljaar te komen tot een Strategisch Beleidsplan 2021 - 2025 en een schoolplan dat geldt voor het gehele college. In schooljaar 2019 – 2020 werken we voor de laatste keer met twee aparte jaarplannen.

#### 3.5.1 Doelen havo/vwo

##### Onderwijsvernieuwing

De periode februari tot en met juli 2019 stond in het teken van het uitwerken en onderzoeken op welke manier de onderwijsvernieuwing het beste vorm kon worden gegeven in schooljaar 2019 – 2020. De onderwijsvernieuwing

gaat uit van verlengde lessen waarin meer ruimte is om de leercyclus af te ronden. Het is de bedoeling dat de verlengde lestijd langzaam de school ingroeit. Vanaf schooljaar 2019-2020 hebben de brugklasleerlingen les volgens een 75-minutenrooster. Voor de volgende schooljaren staat uitbreiding van de verlengde lesduur op de agenda.

De plannen doen recht aan de wens van leerlingen naar meer keuzevrijheid in het leerproces. Met ingang van schooljaar 2019 – 2020 bieden wij onze brugklasleerlingen talentmodules aan onder de noemer Minkema Discovery.

1. Discover Arts:  
kunst & cultuur
2. Discover Nature:  
natuur & grote vraagstukken
3. Discover Society:  
maatschappij & wereldburgerschap
4. Discover Tech:  
onderzoek & ontwerpen
5. Discover Classics:  
extra uitdagende modules voor gymnasium en atheneum

De talentmodules sluiten aan bij de verschillende profielen in de bovenbouw. Discover Tech bestaat uit het vak Onderzoek & Ontwerpen.

In de talentmodules komt kennis van verschillende vakken bij elkaar. Leerlingen gaan aan de slag met een vraagstuk waarbij ze gebruik maken van de les-

stof uit de verschillende vakken. Hierbij trainen zij onder meer vaardigheden als onderzoekend leren, presenteren, debatteren en creatief denken.

### Gerealiseerd

Een betekenisvol en uitdagend onderwijsaanbod voor onze (brugklas)leerlingen waarbij wij rekening houden met de verschillende talenten van onze leerlingen. In schooljaar 2020 – 2021 breiden we dit uit naar leerjaar 2.

### Formatief evalueren

In schooljaar 2019 – 2020 krijgt formatief evalueren een belangrijke plaats in de brugklassen. Om een leerling te beoordelen wordt er gebruik gemaakt van twee vormen van toetsing: formatieve en summatieve toetsing. Met toetsing wordt bekeken hoe een leerling ervoor staat en hoe hij zichzelf verder kan ontwikkelen. Een goede toetsing moet betrouwbaar en valide zijn. Hij moet meten wat hij zegt te meten en uitgeprobeerd zijn op een representatieve groep. Het summatief toetsen is prestatiegericht en meestal gebonden aan een norm. Het heeft een hoog goed/fout-gehalte en is vaak een momentopname na het leren. Summatief toetsen is een meting om de balans op te maken, een terugblik of een eindmeting. Het is een selectiemiddel waarvan het resultaat meetelt voor een eindcijfer. De leerling leert voor de toets en niet om het leren zelf.

Formatief toetsen ondersteunt de leerling tijdens het leerproces. Deze toetsen hoeven overigens niet altijd schriftelijk te worden afgenomen. Observaties, het stellen van open vragen en toetsdialogen zijn ook waardevolle methoden. Hierdoor krijgt de docent een duidelijk inzicht hoe de leerling de getoetste onderdelen beheerst. De feedback die de docent hierover geeft moet de leerling verder doen ontwikkelen en weer een stapje verder brengen in het leerproces. Daarbij weet de leerling welke diepgang er wordt verwacht op een bepaald onderwerp. Door de formatieve toets is de leerling in een eerder stadium met de lesstof bezig.

In de tweede helft van schooljaar 2018 – 2019 zijn de medewerkers van de havo-/vwo-locatie geschoold in formatief evalueren en de verlengde leseenheid.

### Gerealiseerd

Verandering naar cultuur waarin ruimte is voor feedback en waarin resultaten niet enkel zichtbaar gemaakt worden in cijfers. Daarnaast het scholen van docenten in deze vorm van didactiek.

## 3.5.2 Doelen vmbo

### Pedagogisch klimaat

Schooljaar 2019-2020 staat in het teken van het verdergaand verbeteren van het pedagogisch klimaat. De onderwijsinspectie is zeer positief over ons onderwijs



en de bijbehorende resultaten. Dit blijkt echter nog onvoldoende uit tevredenheidsonderzoeken onder de leerlingen. Het afgelopen schooljaar is wel een verbetering geconstateerd ten opzichte van schooljaar 2018-2019. Door verschillende oorzaken was er het afgelopen schooljaar onrust in de school, onder meer door de invoering van de nieuwe organisatiestructuur, de afwezigheid van de locatiedirecteur en de verbou-

wing. We investeren niet alleen in het onderwijsklimaat maar ook in de ondersteuning van het onderwijsleerproces. Dat doen wij onder meer door gericht ondersteuning te bieden aan de medewerkers. Daarnaast heeft elke afdeling een pedagogisch medewerker. Zij ondersteunen de afdelingsleiders en dragen zorg voor de sociale veiligheid van de leerling. Onze ambitie is om in schooljaar 2019-2020 boven de

benchmark te scoren.

Ook onderzoeken we de condities waaronder de vragenlijsten in 2020 worden afgenomen.

### **Gerealiseerd**

De investeringen in het pedagogisch klimaat lijken vruchten af te werpen.

### **Punt van aandacht**

De rol van de pedagogisch medewerker in de afdeling basis-/kaderberoepsgerichte leerweg is op een goede manier ingevuld. In de afdeling kaderberoepsgerichte leerweg/mavo is een vacature ontstaan en dient de rol heroverwogen te worden.

### **De zes rollen van de docent**

In de lessen werken wij volgens het didactisch principe van de zes rollen van een docent. Goed lesgeven krijgt handvatten in de vorm van zes verschillende rollen. Rollen die voor iedere docent heel herkenbaar zullen zijn. De 'zes rollen' is een update van de bekende 'vijf rollen'. Het vak van docent ontwikkelt zich immers en dus is er een zesde rol bijgekomen, die van leercoach.

Elke docent, ervaren of beginnend, kan zich ontwikkelen binnen de zes rollen. Soms is er een rol die de docent nog niet laat zien, terwijl de leerlingen of de situatie daar juist wel om vragen. Het kan zijn dat een bepaalde rol een voorkeur heeft van de docent, maar niet meer voldoende bijdraagt aan de effectiviteit

van de les. Ook kan het zo zijn dat de docent vooral docentgestuurd lesgeeft, terwijl de klas of de situatie erom vragen om de leerlingen meer los te laten (of anders vast te houden) en er een aanpassing in de rol mag zijn. De zes rollen bieden de docent handvatten om zijn of haar repertoire verder uit te breiden.

Iedere rol heeft een aantal kerntaken die beschrijven wat een docent kan doen om deze rol effectief in te vullen. Elke kerntaak heeft indicatoren die bedoeld zijn als richtlijnen voor gedrag die passen bij de gewenste vorm van sturing. De zes rollen zijn:

1. De docent als gastheer
2. De docent als presentator
3. De docent als didacticus
4. De docent als leercoach
5. De docent als pedagoog
6. De docent als afsluiter

### Gerealiseerd

Elke docent is geschoold in de zes rollen van de docent. Scholing in de zes rollen maakt ook onderdeel uit van het inductietraject voor nieuwe collega's.

### Punt van aandacht

Borging van de zes rollen in de organisatie. Het is belangrijk dat er voldoende ruimte blijft voor professionalisering op dit gebied.

### De vier mavo-stromen

In september 2019 zijn wij begonnen met de opleiding Mavo Tech. Het programma van deze mavorichting is in ontwikkeling

en wordt dit schooljaar periodegewijs verder ontwikkeld en geïmplementeerd. Datzelfde geldt voor Mavo Ondernemen, een GL-opleiding. In de tweede helft van schooljaar 2018 – 2019 zijn de voorbereidingen voor deze opleidingen getroffen. In totaal bieden wij met ingang van schooljaar 2019 - 2020 vier mavo-stromen aan:

1. Mavo Tech: dit is een mavo-richting met een groot deel technische vakken en informatietechnologie, speciaal voor die leerlingen die mavo aankunnen én veel interesse hebben voor een technische opleiding. Je hebt een vast vakkenpakket, zes examenvakken, techniek en informatietechnologie en onderzoekend en probleemoplossend leren.
2. Mavo Ondernemen: ondernemend leren. Vast vakkenpakket, vijf algemeen vormende examenvakken (zoals wiskunde en Engels), één beroepsgericht examenvak: commercieel en secretariael. Mavo Ondernemen is een Gemengde Leerweg.
3. Mavo: uitstroomprofiel met zes examenvakken, alle sectoren, brede vorming, gericht op vervolgstudie op het MBO.
4. Mavo/havo: uitstroomprofiel met zeven examenvakken, alle sectoren, brede vorming, gericht op doorstroom naar het havo.

In het tweede leerjaar worden onze leerlingen voorbereid op

de verschillende stromen, onder meer door de oriëntatielessen.

### Gerealiseerd

Leerlingen hebben de keuze uit vier verschillende mavo-opleidingen. Daarmee doen we recht aan interesses en talenten.

### Aandachtspunt

Hoe de kwaliteit van Mavo Tech te borgen. Het is vanwege het leraarentekort moeilijk om bevoegde docenten te vinden voor de technische vakken.

### Brede basis-/kaderberoepsgerichte leerweg

Dit schooljaar bieden wij voor het laatst Zorg & Welzijn aan. Ons streven is om alle leerlingen met een diploma uit te laten stromen naar een vervolgopleiding. Onze afdeling basis-/kaderberoepsgerichte leerweg biedt de leerlingen een breed palet aan keuzevakken. Hiermee doen wij recht aan de interesses van de leerlingen en garanderen wij een aansluiting bij alle mbo-opleidingen in de regio. Het aanbod van keuzevakken evalueren wij jaarlijks. Hiervoor zoeken wij actief contact met mbo-opleidingen in de regio.

### Gerealiseerd

De eerste contacten met de verschillende mbo-opleidingen, MBO Rijnland en Midden Nederland, zijn gelegd. Doel van de gesprekken is om te komen tot concrete afspraken over samenwerking; techniek: Midden Nederland /

zorg en welzijn, economie en ondernemen: MBO Rijnland.

### 3.5.3 Collegebrede doelen Onderwijskwaliteit

Vakgroepen werken met jaardoe- len en streefcijfers. De exa- menopbrengsten worden jaarlijks besproken en, indien nodig, wordt er een plan van aanpak opgesteld om te komen tot verbetering van de resultaten. De afspraken wor- den vastgelegd in het sectiewerk- plan. Daarnaast kent onze school m.i.v. schooljaar 2019 – 2020 een collegebrede kwaliteitscommis- sie. De directeur Onderwijs zit deze commissie voor. Doel van deze commissie is het bewaken en monitoren van de onderwijsre- sultaten en de kwaliteit. De kpi's zijn door de collegebrede school- leiding vastgesteld.

#### Gerealiseerd

We hebben een collegebrede kwaliteitscommissie die op basis van data stuurt. De kwaliteits- commissie werkt met een duidel- ijke kwaliteitsagenda en heldere streefdoelen. De schoolleiding heeft zich gecommitteerd aan de gestelde kpi's.

#### Differentiëren

Wij verwachten van docenten op beide locaties dat zij in hun lessen differentiëren. Op de vmbo-locatie is dit het meest concreet vormge- geven. Daar wordt gewerkt met drie verschillende niveaugroepen: basis, meer en weer. Differentia-

## Het voor- bereiden van onze leerlingen op de maat- schappij krijgt een volwaardige plek in ons curriculum

tie is één van de indicatoren van de onderwijsinspectie. Differen- tiatie is ook opgenomen in de digitale observatietool (de DOT). De uitkomsten van de lesobserva- ties maken vast onderdeel uit van de gesprekscyclus. Indien nodig heeft er voor docenten scholing (op maat) plaats.

#### Gerealiseerd

Invoering digitale observatietool en deze onderdeel laten zijn van de gesprekscyclus.

#### Burgerschap

Het behalen van goede cijfers vinden wij erg belangrijk, maar daarnaast willen we onze leerlin- gen voorbereiden op de maat- schappij. Dat doen wij o.a. door middel van ons burgerschapson- derwijs. Daarin ontdekken onze

leerlingen dat er meer is dan hun eigen waarheid. Ze leren zich ver- plaats in de ander. Op de havo/ wvo-locatie neemt burgerschaps- onderwijs een prominente plek in. Voor schooljaar 2019 – 2020 is afgesproken meer aandacht te besteden aan burgerschapspro- jecten op de vmbo-locatie, zoals het 'relatie- en formatieproject' in het vierde leerjaar. In december 2019 heeft de vmbo-locatie voor het eerst Paarse Vrijdag gevierd. Op Paarse Vrijdag laten onze leerlingen en medewerkers door het dragen van de kleur paars in hun kleding zien dat we met elkaar een pluriforme gemeen- schap vormen waar LHBTI vanzelfsprekend onderdeel van uitmaken.

#### Gerealiseerd

Het voorbereiden van onze leerlingen op de maatschappij krijgt een volwaardige plek in ons curriculum. Op het havo/wvo is dat een voortzetting van bestaan- de projecten, op het vmbo is dat het initiëren van burgerschaps- projecten.

### 3.6 Personeel

Op 1 januari 2019 werkten er 263 personen op het Minkema Colle- ge. Daarvan waren er 211 in vaste dienst en 52 tijdelijk aangesteld. Op 31 december 2019 werkten er 271 personen en hiervan hadden 209 medewerkers een vast en 62 een tijdelijk contract.

Er zijn met de PMR afspraken gemaakt ten aanzien van de groei in de functiemix. Om de doelen te halen worden in het kader van de functiemix in 2020 nog benoemingen gedaan.

In 2019 had binnen het bestuur, het bestuursbureau en het management een grote personele vernieuwing plaats als gevolg van de reorganisatie, door pensionering en doordat mensen op vrijwillige basis vertrokken. Al met al werd in dat jaar de bezetting van de nieuwe managementstructuur voltooid. Er werden een lid en beoogd voorzitter College van Bestuur, een directeur Bedrijfsvoering, een adviseur Financiën en een adviseur P&O benoemd. Eerder waren de functies directeur vmbo en rector havo/vwo al vervallen; in plaats van deze twee functies is per 1 februari 2018 een directeur Onderwijs benoemd. Omwille van de continuïteit is voor zowel de functie van voorzitter College van Bestuur als die van directeur Bedrijfsvoering gekozen voor een verlengde overdracht.

### 3.6.1 Fte's

Als gevolg van de herijking, die met ingang van 1 augustus 2018 zijn beslag kreeg, werd een deel van het personeel anders gepositioneerd. Een deel van het OOP, werkzaam op de onderwijslocaties, is organisatorisch ondergebracht bij de nieuwe afdeling

Bedrijfsvoering. Deze lijn is in 2019 doorgezet.

Gemiddeld waren er in 2019 206 fte medewerkers werkzaam op het Minkema College. Er is 5,7 fte ingezet met een dienstverband op basis van vervanging.

De structurele bezetting in 2019 van het managementteam bestond uit de bestuurder, de directeur Bedrijfsvoering en de directeur Onderwijs voor een totaal van 3,0 fte. Ten behoeve van de continuïteit was er op grond van tijdelijke formatie een dubbele bezetting van de bestuurdersfunctie en die van de directeur Bedrijfsvoering. Op de locaties

geven de afdelingsleiders leiding met totaal 8,75 fte.

De uitfasering van twee vmbo-profielen, zoals toegelicht in hoofdstuk 2.4 Strategische doelen, onderdeel 'Markt', had voor de medewerkers van het profiel 'Mobiliteit en Transport' geen personele gevolgen; de medewerkers in vaste dienst zijn binnen de organisatie herplaatst. Voor de medewerkers van de vakgroep Zorg&Welzijn treedt per 1 januari 2020 een sociaal plan in werking. In totaal zijn vier medewerkers in het sociaal plan geplaatst met een totaal van 1,9416 fte.



### 3.6.2 Verzuim

	Gehele college	Vmbo	Havo/vwo
2019	5,15%	2,80%	6,00%
2018	4,50%	2,70%	5,30%

Na een daling in 2018 zien we nu dat het verzuimcijfer weer iets oploopt. De begeleiding zoals ingezet in 2018 is doorgezet in 2019. Over alle verzuimduurklassen is een stijging waarneembaar. Het verzuim is met name hoog bij de leeftijdscategorieën van 50 jaar en ouder, waar ook geregeld sprake is van langdurig zieke medewerkers.

### 3.6.3 Meldingsfrequentie

	Gehele college	Vmbo	Havo/vwo
2019	1,6	1,83	1,72
2018	1,3	1,3	1,5

De meldingsfrequentie was in 2019 1,6, tegen 1,3 in 2018. Ondanks dat er actief inzet is gepleegd met betrekking tot de meldingsfrequentie, moet worden geconstateerd dat de frequentie ten opzichte van 2018 toch is toegenomen. De meldingsfrequentie bij het onderwijzend personeel is 1,8, die van het onderwijsondersteunend personeel 0,9. In beide gevallen valt op dat de frequentie vooral in de lagere leeftijdscategorieën hoger is. In 2020 blijft frequent verzuim

een actief onderwerp om te monitoren. De schoolleiding zal samen met de P&O-adviseur en de arbeidsdeskundige van onze Arbodienst de gepleegde inspanningen van 2019 evalueren en actief beleid inzetten om te bewerkstelligen dat de meldingsfrequentie vermindert. Ook de verzuimbegeleiding bij langdurige ziekte zal in 2020 verder worden uitgewerkt.

### 3.6.4 Strategisch personeelsbeleid

Strategisch HRM is binnen het Minkema College als term relatief onbekend. Wat de afgelopen jaren is ontwikkeld op het gebied van personeelsbeleid is altijd in lijn geweest met de visie op het onderwijs en de organisatieontwikkeling. Het Minkema College heeft daarmee meer werk gemaakt van SHRM dan wellicht op het eerste gezicht gedacht. Er is de afgelopen jaren gewerkt vanuit een meerjarig, duurzaam perspectief met zicht op externe context. De constante daling in aanmeldingen van enkele vmbo-profielen, de in 2014 voorziene krimp van de basisgeneratie en de toenemende concurrentie in de regio waren in 2016 de aanleiding voor herpositionering van de organisatie en herijking van de managementstructuur. Inherent daaraan was inzicht noodzakelijk in de personele behoefte op middellange en langere termijn.

Daartoe zijn zgn. sectieportretten gemaakt. Ze geven de personele bezetting weer en laten gerelateerd aan de prognoses de frictie per vak zien. In 2014 heeft de PMR ingestemd met de notitie 'Mobiliteits- en werkgelegenheidsbeleid Minkema College'. Sinds 2017 wordt binnen de begroting rekening gehouden met de kosten voor het inrichten van onder meer een nieuw organisatie-model en de personele gevolgen van de demografische ontwikkelingen.

Het Minkema College heeft de afgelopen jaren ruimschoots voorzieningen op HRM-gebied aan medewerkers aangeboden, in het bijzonder gericht op ondersteuning van de professionele bekwaamheid.

De ontwikkeling van twee scholen naar één school met twee locaties maakt dat er binnen het Minkema College nog meer dan voorheen de behoefte is om op uniforme wijze te werken. Zo zijn er nieuwe afspraken met betrekking tot de gesprekkencyclus, het interne mobiliteitsbeleid en de functiemix. De OOP-functies worden collegebreed opnieuw vastgesteld en er is een sociaal plan vastgesteld voor de sectie Zorg en Welzijn. Op het gebied van gezondheid en vitaliteitsbeleid is in 2019 een preventief medisch onderzoek (PMO) georganiseerd en beschikt het Minkema College over een generatiepact. Het strategisch beleidsplan 2015-2019 was hierbij leidraad.



De HRM-activiteiten volgen de onderwijskundige doelen. Die zijn, gerelateerd aan het strategisch beleidsplan, in hoofdstuk 2.4 Strategische doelen bij het onderdeel 'Personeel' toegelicht. In hoofdstuk 3.6.6. wordt verslag gedaan van de onderwijsgerichte professionaliseringsactiviteiten in de scholen in 2019.

Al met al is het bestuur van mening dat het HRM-beleid al behoorlijk goed afgestemd is op het onderwijsbeleid en de ambities die het college zich heeft gesteld. Dit neemt niet weg dat het strategisch personeelsbeleid verder versterkt kan worden. Schoolleiding en bestuur zullen blijvend moeten nagaan in welke mate het HR-beleid de gewenste opbrengsten realiseert die ermee worden beoogd. Versterking van de positie van afdelingsleiders, gericht op het vergroten van de professionele deskundigheid op het gebied van strategisch HRM, is hierin een belangrijk aspect.

Er zijn in 2019 grote personele wisselingen geweest bij zowel het College van Bestuur en het management als bij de afdelingen P&O en Financiën. Daardoor zijn dat jaar niet alle ambities verwezenlijkt. Wel is in 2019 begonnen met een uitgebreid traject om te komen tot een nieuw strategisch beleidsplan voor de periode tot 2025. De verdere uitwerking van het strategisch HRM-beleid maakt hier deel van uit.

Voor het ontwikkelen van P&O beleid is het bij het Minkema College inmiddels een goede gewoonte/traditie om medewerkers te vragen mee te denken op diverse thema's die betrekking hebben op het personeelsbeleid. Medewerkers worden hiervoor uitgenodigd via het Bestuursjournaal of ontvangen op persoonlijke titel een uitnodiging van een directeur of bestuurder. Dit kunnen brainstormsessies betreffen of deelname aan een projectgroep. Recente voorbeelden hiervan zijn de voorbereiding van een nieuw taakbeleid, de inhoudelijke invulling van studiedagen en brainstormen over de aanwending van incidenten gelden ter verlichting van de werkdruk. Naast medewerkers zijn de schoolleiding en de personeelsgeleding van de medezeggenschapsraad betrokken. Het bestuur ervaart de relatie met de pmr als constructief en nodigt deze actief uit om mee te denken.

Medewerkers worden maandelijks met de twee journaals die het Minkema College uitbrengt op de hoogte gehouden van de voortgang van beleid in ontwikkeling en geïnformeerd als beleid is vastgesteld. De wijze van implementatie van beleid is afhankelijk van het thema en is onderwerp van gesprek bij het ontwikkelen ervan. Naast publicaties in de journaals besteedt de schoolleiding binnen de eigen secties de nodige aandacht aan vastgesteld beleid en draagt, met ondersteu-

ning van de afdeling personeelszaken, zorg voor de uitwerking en implementatie.

De evaluatie van personeelsbeleid heeft momenteel niet in alle gevallen een structureel karakter. Gezien het cyclisch karakter van veel regelingen worden deze regelingen vaak wel jaarlijks besproken, maar afspraken ten aanzien van deze evaluatie zijn geen standaard onderdeel van een beleidsdocument. Evalueren en bijsturen gericht op het behalen van de strategische doelen zullen onderdeel gaan uitmaken van de paragraaf professionalisering in het nieuwe strategisch beleidsplan 2021-2025 van het Minkema College.

### 3.6.5 Begeleiding na ontslag

Het Minkema College is eigenrisicodragend voor de WGA, de WGA-flex, risico voor tijdelijk aangestelde werknemers die ziek uit dienst gaan, en gedeeltelijk voor de WW, de werkloosheidswet. Het aanbieden van een extern traject om medewerkers die in de WW dan wel in de WGA-flex komen te begeleiden naar een nieuwe baan of re-integratie wordt gecontinueerd.

### 3.6.6 Professionalisering

#### Havo/vwo

Het begeleiden van nieuwe en zittende docenten door onze

schoolopleiders is een vaste component van het professionaliseringsbeleid op de havo/vwo-locatie. Ook in 2019 is een diversiteit aan training en coaching aangeboden: de belangrijkste hiervan zijn docenten, de opleiding tot beeldcoach en de opleiding tot werkplekbegeleider.

De BBL is al jaren een belangrijk pijler van het professionaliseringsbeleid. Voor starters participeert het Minkema College in het BSL-programma, een samenwerkingsverband met de AOS-HUM: gedurende drie jaar krijgen beginnende docenten begeleiding bij hun beroepsuitoefening. Dit traject is erop gericht om ze te behouden voor het onderwijs. In 2019 zijn we gecertificeerd voor deze begeleiding.

Daarnaast kennen we benoemingscommissies die zich buigen over het functioneren van docenten met een tijdelijk contract. Op grond van lesobservaties en voortgangsgesprekken krijgen deze docenten feedback op hun functioneren, hetgeen ook wordt gebruikt bij de afweging of iemand in aanmerking komt voor een vaste aanstelling. In 2019 hebben zestien docenten dit programma gevolgd, met wisselend resultaat. Collega's die tijdelijk in dienst zijn voor vervanging, worden niet aan een benoemingsprocedure onderworpen, maar krijgen een lesbezoek van de leidinggevende om een indruk te krijgen van het functioneren.

Bij het begin van 2018-2019 zijn zes docenten met de opleiding tot beeldcoach begonnen.

De driejarige training Didactisch Coachen wordt verzorgd door de eigen schoolopleider. Iedere docent van het havo/vwo komt daarvoor op den duur in aanmerking; elk jaar begint er een nieuwe groep. Video-intervisie is een vast en belangrijk aspect in deze cursus.

In 2019 is de werkgroep chromebooks opnieuw gefaciliteerd om de ontwikkeling van het digitale onderwijs te bevorderen. Er is beleid geformuleerd, training georganiseerd voor het team en er zijn lessen geschreven voor de nieuwe brugklassers van het schooljaar 2019-2020, die als eerste voltallige lichting over een eigen Chromebook beschikken. Met dit cohort groeit het chromebookonderwijs langzaam verder de h/v locatie in. Docenten kunnen vanaf 2019-2020 een Chromebook in bruikleen aanvragen en scholing in het gebruik ervan blijft op het programma staan.

Ook de jaarlijkse driedaagse, in-company training voor beginnende mentoren draagt bij aan verdere professionalisering. Nieuw is de subsidie vanuit het samenwerkingsverband passend onderwijs voor de opleiding tot talentcoördinator, waar drie docenten in 2019-2020 aan deelnemen. Zij gaan de begeleiding

op zich nemen van hoogbegaafde leerlingen en stimuleren de deelname aan U-talent-activiteiten onder alle leerlingen. Ook loopt het academische onderzoek naar motivatie bij leerlingen door; een project i.s.m. de AOS-HUM waarin drie docenten participeren.

In het kader van de onderwijsvernieuwing rondom langere lesduur en formatief handelen bieden we, net als in schooljaar 2018-2019, in 2019-2020 een training aan een groep alfa/kappa-docenten (acht collega's) en een groep gamma/bèta-docenten (12 collega's). Daarnaast gaat er op studiedagen en werkmiddagen aandacht uit naar deze thema's, met zo nu en dan een trainer van buitenaf. Ook is in 2019-2020 weer een werkgroep Formatief Evalueren actief.

Tot slot investeren we in de ontwikkeling van talentmodules in het kader van Minkema Discovery. In 2019-2020 bestaat 10% van het curriculum van klas 1 uit een keuzeprogramma van vakoverstijgende modules van circa acht weken. Twee docenten van verschillende vakken ontwikkelen deze lessenseries, ook voor klas 2 in het volgende schooljaar. In het bijzonder investeert de school in de talentstroom Discover Tech: één docent volgt de opleiding tot technator om het vak O&O in de onderbouw te ontwikkelen en om in 2021-2022 in aanmerking te komen voor het predicaat Technasium.

**Vmbo**

De ontwikkelingstrajecten uit het meerjarenschoolplan van het vmbo zijn in 2019 voortgezet. Om de leerlingen zo goed mogelijk te bedienen kent de vmbo-locatie al vele jaren een aantal collectieve scholingstrajecten voor docenten, die veelal op maat worden aangeboden.

Op het gebied van differentiatie is de basis gelegd en geborgd in het werken volgens de zes rollen van de docent. In 2019 is gekozen voor een ontwikkeltraject met individuele ontwikkelstappen voor de docent.

Daarnaast is in 2019 binnen de vmbo-locatie een training verzorgd onder de noemer 'Omgaan met korte lontjes en machogedrag'. Tijdens deze scholing zijn de vaardigheden in het didactisch handelen van het totale personeel binnen de lessen en in de vrije ruimte vergroot. De school heeft hierin ook een gemeenschappelijke taal ontwikkeld. Daarnaast heeft een ieder een naslagwerk ontvangen.

Binnen het vmbo is het onderwijskundig beleid voortgezet t.a.v. studie-, taal-, reken- en ICT-vaardigheden. Op het gebied van digitale didactiek wordt gewerkt met Chromebooks en is er ingezet op de verdere ontwikkeling van interne expertise, waarbij we ondersteund worden door netwerkpartners. Inmiddels heeft iedere docent de beschikking over een Chromebook en is de interne expertise ten aanzien van digitale didactiek verder ontwikkeld door het geven van workshops aan het team.

In 2019 is er opnieuw een collega opgeleid tot beeldcoach. Binnen de locatie vmbo zijn er nu twee beeldcoaches werkzaam.

Binnen het vmbo-ondersteuningsteam is een tweede trainer faalangstreductie opgeleid. Voor de schoolleiding van beide locaties is een professionaliseringstraject ingezet onder de naam 'didactisch coachen'.

**3.7 Financiën****3.7.1 Kengetallen**

De financiële prestaties van het Minkema College laten zich goed typeren door een aantal kengetallen. Deze getallen sluiten aan op de gehanteerde kengetallen van de Onderwijsinspectie.

**Vermogensbeheer: solvabiliteit en kapitalisatiefactor**

Met de kengetallen voor solvabiliteit en de huisvestingsratio valt het Minkema College binnen de grenzen van de Onderwijsinspectie. De kapitalisatiefactor is gedaald. Dit komt doordat een groot deel van het totale vermogen bestaat uit vaste activa die betrekking hebben op gebouwen en terreinen als gevolg van de uitgaven van € 4.600.000,= voor de verbouwing.

**Budgetbeheer: rentabiliteit en liquiditeit**

De kengetallen voor de rentabiliteit en de liquiditeit vallen binnen

**Kengetallen**

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Signalerings grens
<b>VERMOGENSBEHEER</b>							
Solvabiliteit (SOL)	48,57%	48,94%	47,96%	45,65%	43,36%	40,83%	> 30%
Kapitalisatiefactor (KF)	28,99%	30,32%	31,26%	31,07%	30,06%	29,12%	< 35%
Huisvestingsratio	6,75%	6,42%	6,50%	6,53%	6,59%	6,65%	< 10%
<b>BUDGETBEHEER</b>							
Liquiditeit- current ratio (CR)	1,41	1,37	1,38	1,28	1,18	1,09	0,5-1,5
Rentabiliteit	2,42%	-0,53%	-1,27%	-2,63%	-2,40%	-2,42%	0,5-5%
Driejaarsgemiddelde	3,06%	2,22%	0,21%	-1,47%	-2,10%	-2,48%	0,5-5%

## Resultaten

de signaleringsgrens. Wat betreft het driejaargemiddelde van de rentabiliteit zitten wij binnen de norm van de Onderwijsinspectie.

### 3.7.2 Analyse van het resultaat 2019

december uitvoering gegeven aan het convenant "extra geld voor werkdrukverlichting en tekorten onderwijspersoneel in het funderend onderwijs 2020-2021" ten hoogste van € 395.000,=.

uitgevallen verbouwingskosten van het gebouw aan de Steinhagenseweg.

Voor uitgebreide toelichting van de over- en onderschrijdingen ten opzichte van de begroting verwijzen wij naar de jaarrekening.

<b>Baten</b>	<b>2019</b>	<b>Begroot 2019</b>	<b>2018</b>
3.1 Rijksbijdragen	21.223.000	20.020.384	20.802.191
3.5 Overige baten	1.043.152	401.547	1.219.979
<b>Totaal baten</b>	<b>22.266.152</b>	<b>20.421.931</b>	<b>22.022.170</b>
<b>Lasten</b>	<b>2019</b>	<b>Begroot 2019</b>	<b>2018</b>
4.1 Personeelslasten	17.142.455	16.701.836	16.636.845
4.2 Afschrijvingen	515.498	490.000	455.780
4.3 Huisvestingslasten	1.277.735	1.072.775	1.111.072
4.4 Overige lasten	2.771.125	2.005.159	2.748.568
<b>Totaal lasten</b>	<b>21.706.812</b>	<b>20.269.770</b>	<b>20.952.265</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>559.339</b>	<b>152.161</b>	<b>1.069.906</b>
5 Financiële baten en lasten	-21.054	-19.000	-21.441
<b>Resultaat</b>	<b>538.285</b>	<b>133.161</b>	<b>1.048.465</b>

### Resultaat

Het resultaat wijkt ruim € 405.000,- af van de begroting.

### Baten

De baten zijn € 1.884.221,= hoger dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door hogere Rijksbijdragen en hogere overige baten. Hieronder de belangrijkste afwijkingen ten opzichte van de begroting:

- De lumpsum bekostiging is hoger dan begroot;
- Het ministerie OC&W heeft in

### Lasten

De totale lasten zijn € 1.437.042,= hoger dan begroot. Dit wordt vooral veroorzaakt door hogere personele lasten en hogere overige lasten. Hieronder de belangrijkste afwijkingen ten opzichte van de begroting:

- Hogere loonkosten die met name veroorzaakt worden door vervangingen van zieke medewerkers;
- Hogere afschrijvingslasten worden veroorzaakt door de hoger

### 3.7.3 De reserve

#### Het private eigen vermogen (bestemmingsfonds)

Dit fonds is ontstaan uit het (voormalige) boekenfonds en dient om de risico's in de private middelen op te vangen. De reserve vormt tevens een buffer voor ouders die niet in staat zijn de ouderbijdrage te voldoen. De middelen mogen uitsluitend besteed worden aan lesmateriaal en activiteiten waarvoor de school geen overheids-

## De kengetallen vallen binnen de signaleringsgrenzen van de Onderwijsinspectie.

subsidies ontvangt. In overleg met de oudergeleding van de MR mag een deel van de overschrijving van de kosten van gratis lesmateriaal voor 4 jaar ten laste worden gebracht van deze reserve. Het private vermogen bedraagt op balansdatum € 260.275,=.

### Stichting Minkema College, het publieke eigen vermogen

De jaarlijkse risicoanalyse voor de kaderbrief 2019 heeft geresulteerd in de volgende verdeling van de publieke bestemmingsreserves:

- **Bufferreserve**

Deze reserve is het genormeerde weerstandsvermogen van een school en bedraagt 5% van de totale baten. De hoogte op de balansdatum is € 1.113.200,=.

- **Personeel**

De bestemmingsreserve personeel dient om de kosten voor de spaar-BAPO (€ 135.200,-) en mobiliteit (€ 500.000,-) op te vangen.

### 3.7.4 Aanbesteding

In 2019 is er middels een Europese aanbesteding een nieuw contract leermiddelen tot stand gekomen.

### 3.7.5 Treasury

Het treasurystatuut is in 2017 vastgesteld door het bestuur en goedgekeurd door de Raad van Toezicht. In dit statuut wordt 'treasury' omschreven als het sturen en het beheersen van, het verantwoorden over en het toezicht houden op de financiële vermogenswaarden, de geldstromen en de hieraan verbonden risico's. De Stichting Minkema College heeft geen beleggingen.

In april 2005 is bij de BNG Bank een langlopende lening afgesloten van € 1.500.000,-. De lening heeft een looptijd van veertig jaar. In 2007 is de school overgegaan op schatkistbankieren bij het ministerie van Financiën. Conform de Regeling beleggen, lenen en derivaten voor onderwijsinstellingen wordt uitsluitend gewerkt met financiële instellingen die voldoen aan de eisen (rating). Het Minkema College voldoet hieraan.

### 3.7.6 Vmbo techniek

Dit is een nieuwe regeling. Het gaat hier om extra geld dat is verkregen ten behoeve van het techniekonderwijs. Wij hebben daarvan onder meer € 90.000,= gebruikt waarmee we de verbouwing van de MakerSpace op de Steinhagenseweg financieren. Daarnaast wordt er veel tijd (taakuren en lessen) gestoken in onderwijsontwikkeling voor het vak Mavo Tech. De onderwijsontwikkeling vindt plaats in overleg met het ROC om de doorstroming voor dit vak van VMBO naar MBO te kunnen garanderen.

### 3.7.7 Allocatie van middelen binnen schoolbestuur

Het Minkema College is één school onder één bestuur en kent twee locaties. De allocatie van middelen verloopt al jaren volgens een vast patroon dat in overleg met de medezeggenschapsraad tot stand is gekomen. Er zijn afspraken gemaakt welke budgetten door de drie budgethouders, College van Bestuur, directeur Onderwijs en directeur Bedrijfsvoering, worden beheerd. Voorheen waren dit College van Bestuur, rector havo/vwo en directeur vmbo. In de begroting wordt de omvang van de verschillende budgetten vastgesteld op basis van beleid, investerings- en onderhoudsplan én de risicoanalyse. Daar waar inkomsten specifiek voor inzet

aan één vestiging zijn toegewezen vallen deze inkomsten altijd naar de betreffende vestiging. Voor wat betreft de verdeling van het budget loonkosten geldt de regel dat eerst berekend wordt wat de inkomsten geweest zouden zijn als de locatie een zelfstandige school zou zijn geweest, gebaseerd op de actuele leerlingaantallen. De verhouding tussen deze twee getallen bepaalt het budget dat ter beschikking wordt gesteld na aftrek van de loonkosten voor het bestuursbureau en de bedrijfsvoering. In het formatieplan, dat ter instemming aan de PMR wordt voorgelegd, wordt de inzet én verdeling van de beschikbare loonkosten over de drie budgethouders beschreven. In 2019 is in overleg met de PMR een wijziging vastgesteld om reden dat problematiek van passend onderwijs met name tot uiting komt binnen het vmbo. Om die reden is besloten alle leerlingen van de basis- en kaderberoepsgerichte leerwegen de factor twee te geven bij de verdeling van het budget loonkosten.

### 3.8 Huisvesting

#### Havo/vwo

Sinds de zomer van 2016 staat er op het terrein van ons havo/vwo-gebouw een tijdelijk onderkomen met vier lokalen. Deze voorziening was nodig om het groeiende aantal leerlingen op te vangen. Desondanks bleken deze vier extra lokalen niet toereikend

om alle lessen ten behoeve van het havo/vwo op deze locatie te kunnen verzorgen. Daarom pendelt een aantal derde klassen vanaf de zomer van 2017 naar ons gebouw aan de Steinhagenseweg om daar gedurende de hele dag les te krijgen. Ook het komend schooljaar zal er worden gependeld.

Met de gemeente Woerden zijn definitieve afspraken gemaakt over de afwikkeling van de 'gebrekenlijst' bij oplevering van het gebouw aan de Minkemalaan in 2013. Er zal een uitgebreide controle plaatshebben op de 'brandkleppen' in het gebouw. Wanneer aanpassing noodzakelijk is wordt de reparatie dan wel vervanging onmiddellijk uitgevoerd. De kosten zijn voor rekening van de gemeente. Dat geldt ook voor reparatie aan afvoerleidingen onder de grond. Daarnaast ontvangt het Minkema College een bedrag van € 40.000,- waarmee een aantal kleinere, maar noodzakelijke aanpassingen kunnen worden uitgevoerd.

Het gebouw aan de Minkemalaan maakt gebruik van WKO, warmte en koude opslag in de grond. Er is een onbalans in de afname van warmte en koude terwijl de afname in evenwicht behoort te zijn. In 2020 worden aanpassingen aan de installatie gedaan. Daarnaast staat op de investeringsbegroting een bedrag gereserveerd voor de gefaseerde aanpak van de koeling en luchtcirculatie in de LO-zalen. Deze aanpak zal ook een gunstig effect hebben op het klimaat en

de luchtcirculatie in de overige delen van het gebouw. De liquiditeit maakt dat de werkzaamheden gefaseerd moeten worden uitgevoerd.

#### Vmbo

In de zomer van 2018 is een begin gemaakt met de verbouwing van ons (vmbo-)gebouw aan de Steinhagenseweg. De verbouwing is een uitvloeisel van onze positioneringsdiscussie, op basis waarvan een aantal profielen wordt uitgefaseerd en de komst van meer avo-onderwijs wordt voorzien. Dit zal zeker het geval zijn wanneer de noodgebouwen aan de Minkemalaan verdwijnen en vorm moet worden gegeven aan nieuwe onderwijsvormen binnen ons vmbo, zoals Mavo Tech en Mavo Ondernemen.

Onderdeel van het plan is om zowel havo/vwo- als vmbo-leerlingen een gedeelte van het curriculum te laten volgen in een speciaal daartoe ingericht deel van het gebouw in het kader van maatwerk of individueel leren.

Zoals eerder beschreven, bleek bij aanvang van de verbouwing dat brandveiligheidsvoorzieningen, die wel op de originele tekening staan, niet zijn aangebracht. Daarnaast hebben wij moeten constateren dat in een aantal gevallen brandwerende voorzieningen van onvoldoende kwaliteit waren, mede ten gevolge van constructieve problemen. In overleg met de gemeente en

de brandweer is een plan van aanpak voor het voldoen aan gestelde eisen met betrekking tot de brandveiligheid opgesteld. In 2019 is het gebouw wat betreft de nagestreefde functionaliteit opgeleverd. In 2020 moet nog een laatste aanpassing plaatshebben in het kader van brandwerendheid.

### 3.9 Klachtenafhandeling

Het Minkema College kent een collegebrede klachtenregeling.

#### Havo/vwo

In 2019 is er één formele klacht via de Landelijke Klachtencommissie Onderwijs ontvangen. Deze klacht is niet-ontvankelijk verklaard.

#### Vmbo

Op de vmbo-locatie worden klachten van ouders en leerlingen in eerste aanleg door de docent en/of mentor afgehandeld. In tweede instantie doet de afdelingsleider dat. Mocht de klacht niet naar tevredenheid zijn afgehandeld, dan is de directeur Onderwijs degene die een uitspraak doet.

In 2019 heeft in een drietal gevallen het aanlooptraject naar een klacht geleid tot overleg met de ouders. Dit heeft geresulteerd in een voor de ouders aanvaardbare oplossing. Tot indiening van officiële klachten is het om die reden niet gekomen.



# 04 Belang- hebbenden



#### 4.1 Stakeholderbeleid

In het strategisch beleidsplan 2015 – 2019 is het voornemen uitgesproken tijdens de beleidsperiode in de contacten met onze omgeving de blik meer dan voorheen naar buiten te wenden. De banden met onze stakeholders zijn aangetrokken door structurele contacten te onderhouden en daar waar nodig te intensiveren. Het Minkema College streeft, binnen de grenzen van mogelijkheden en personele inzet, naar een optimale dienstverlening aan de samenleving, in het bijzonder de leerlingen en hun ouders. Intern spreken wij met en verantwoorden wij ons naar de Raad van Toezicht, Medezeggenschapsraad en Ouderraden. Extern hebben wij ook in 2019 nauwe banden onderhouden met het basisonderwijs, het vervolgonderwijs, de VO-scholen 5=1, de academische opleidingsschool, het samenwerkingsverband passend onderwijs, de gemeente, het 'Woerden Techniek Talent' en maken we deel uit van het regionale techniekpact 'Sterk Techniek Onderwijs'. Met de andere VO-besturen in de regio hebben we een RPO voor de periode 2020-2025 voor Woerden/Montfoort opgesteld.

In dit bestuursverslag komt bij verschillende onderwerpen deze samenwerking aan de orde en zonder uitputtend te willen zijn, volgt op een aantal stakeholdercontacten onderstaand een iets uitgebreidere toelichting.

#### Havo/vwo

Het Minkema College draagt het keurmerk academische opleidingsschool. In dat kader ontvangen en begeleiden wij studenten. Het keurmerk toont dat de begeleiding van studenten veel aandacht krijgt binnen het college en van hoge kwaliteit is. Het Minkema College ziet deelname aan dit traject als een mogelijkheid om jonge, veelbelovende studenten aan de school te binden.

Als academische opleidingsschool zijn er vooral met de Hogeschool Utrecht (HU) en de Universiteit Utrecht (UU) nauwe contacten. In het schooljaar 2019-2020 hebben wij op onze locaties achttien HU-studenten en negen UU-studenten begeleid. Daarnaast leiden wij ook drie studenten van de Hogeschool van Rotterdam, twee van de Hogeschool van Amsterdam en één student van Hogeschool Fontys op.

Het Minkema College werkt met vier andere scholen voor openbaar onderwijs in de regio samen onder de noemer 5=1. Het betreft het Schoonhovens College, het Anna van Rijn College, het Scala College en VO De Vechtstreek. De scholen werken op bestuurlijk niveau met elkaar samen. Gezamenlijk is er enkele jaren geleden een visitatie-traject opgezet waarbij de scholen eerst een intern onderzoek, de zelfevaluatie, uitvoeren en dit onderzoek vervolgens laten toetsen door de collega-scholen. In het schooljaar

2019-2020 hebben twee scholen een zelfevaluatie uitgevoerd en hebben docenten van het Minkema College meegedaan aan de visitatiebezoeken.

Met het basisonderwijs zijn de contacten goed. De PO-leerkrachten weten de coördinatoren van de plaatsingscommissies vmbo en havo/vwo goed te vinden, maar omgekeerd benaderen wij hen ook regelmatig. Vooral in de periode van de aanmeldingen is er intensief contact. Maar ook in andere fases van het jaar doet dit zich voor, bijvoorbeeld wanneer een brugklasmentor zorgen heeft om een leerling en ruggespraak wil houden.

Tussentijds zijn er schriftelijke terugkoppelingen over inschrijvingen en resultaten. Ook van nieuwe ontwikkelingen en het wervingstraject ontvangen de basisscholen post van het Minkema College. In 2019 is er veel aandacht uitgegaan naar de ingevoerde langere lesduur, Minkema Discovery, de mavo-stromen en de keuzevakken in het 3e leerjaar van het vmbo. Ook zijn de basisscholen betrokken geweest bij de activiteiten van het 100-jarige jubileum van het Minkema College en zijn ouders van basisschoolleerlingen uitgenodigd voor bijeenkomsten met gastsprekers. In de winter, ruim vóór de Open Dag, heeft afwisselend op de vmbo- en havo/vwo-locatie de jaarlijkse informatiemiddag plaats voor collega's van het basisonderwijs. Leerkrachten

van groep 8 en de interne begeleiders gaan in gesprek met de brugklasmentoren. Daar horen zij hoe hun oud-leerlingen het in het voortgezet onderwijs doen en ze denken mee met de mentoren over leerlingen bij wie de overstap minder soepel verloopt. In 2019 hebben we ze ontvangen in het nieuwe Open Leercentrum op onze vmbo-vestiging. Leerlingen hebben verteld over de talent-modules bij het havo/vwo en de keuzevakken bij het vmbo. In de periode van de aanmeldingen in de periode maart tot en met mei hebben de leden van de plaatsingscommissie een gesprek met alle toeleverende scholen, meestal in de vorm van een bezoek. Deze zogenaamde

'warme overdracht' van de aanstaande brugklassers is bedoeld om een toelichting te vragen op het onderwijskundig rapport (OKR) en de eventuele aandachtspunten in beeld te krijgen. In het geval van leerlingen met behoefte aan extra ondersteuning is er meestal al eerder in het jaar een gesprek op school in aanwezigheid van ouders en zorgcoördinator. Alle ingewonnen informatie is voor de brugklasmentoren in Magister te vinden nog vóór de nieuwe bruggers komen kennismaken in juli.

De coördinatoren van de plaatsingscommissies vertegenwoordigen het Minkema College in de POVO-werkgroep, die jaarlijks de

POVO-procedure bijstelt en bijkomende zaken bespreekt. Deze groep van PO- en VO-collega's scheidt de voorwaarden voor een goede, koude overdracht onder toezicht van de stuurgroep van schooldirecteuren. De groep organiseert bijeenkomsten aan het begin van het schooljaar en overstaptafels in het najaar voor vragen rondom de advisering. Ook participeren de coördinatoren in de commissie 'onderinstroom' van het Samenwerkingsverband, die zich in de vorm van intercollegiale consultatie buigt over dossiers die veel zorg vragen.

Het Minkema College participeert op zowel bestuurs- als schoolleidingsniveau in het project



'10-14-onderwijs', gericht op de versterking van de samenwerking tussen PO en VO om de overgang van groep 8 naar de brugklas te versoepelen.

### Vmbo

Vertegenwoordigers van het vmbo hebben op een aantal momenten in het schooljaar ook contact met de toeleverende basisscholen in de regio. Verspreid over het jaar hebben bezoeken aan basisscholen plaats om gezamenlijk te reflecteren op de (warme) overdracht van leerlingen en om de laatste onderwijsontwikkelingen met elkaar te delen. In november krijgen alle basisscholen een uitnodiging voor een ontmoeting tussen leerkrachten van groep 8 en de mentoren van het brugjaar. Het gesprek gaat aan de hand van een door de leerling geschreven brief. Er wordt gesproken over de plaatsing van de leerling en de resultaten tot nu toe, alsmede de wijze waarop de overstap voor de leerling is verlopen. Aansluitend wordt er een presentatie gehouden. De leerkrachten van de basisscholen krijgen informatie over nieuwe ontwikkelingen op onderwijsgebied, nieuwe profielen en de aanmeldprocedure. Vanaf de open avond in januari kunnen leerlingen zich inschrijven voor deelname aan lesmiddagen. Leerlingen kunnen hun eigen voorbeeldlessen kiezen. In april-mei heeft de 'warme overdracht' plaats en worden de leerlingen die zijn aangemeld besproken met de groepsleerkracht. Dit ge-

sprek wordt gevoerd door een lid van de plaatsingscommissie.

Met de roc's waar de grootste groep leerlingen vanuit het vmbo naartoe gaat, in dit geval ROC Midden Nederland en MBO Rijnland, hebben wij intensieve contacten over doorlopende leerwegen en het voorkomen van voortijdig schoolverlaten. De roc's presenteren zich jaarlijks op de door de locatie vmbo georganiseerde avond, zodat examenleerlingen gemakkelijk informatie van alle roc's uit de regio kunnen vergaren. Op deze 'mbo-avond' worden verschillende voorlichtingsbijeenkomsten georganiseerd voor leerlingen en hun ouders. De belangstelling voor deze informatieve bijeenkomsten blijft onveranderd groot.

Het Minkema College werkt in goed overleg met de roc's en leerplichtambtenaren aan een systeem dat voortijdige schooluitval moet voorkomen. De mentoren en het decanaat vervullen hierbij een sleutelrol. Bij het decanaat zijn contactpersonen van de mbo's bekend, waardoor er korte lijnen zijn. Als opleidingschool is het Minkema College een leerzame omgeving voor docenten in opleiding. Het Minkema College telt inmiddels een aanzienlijk aantal docenten dat na het behalen van de onderwijsbevoegdheid gekozen heeft voor een dienstverband bij de school. In het schooljaar 2018-2019 heeft het vmbo zeventien stagiaires

en vier docenten-in-opleiding begeleid. Van deze laatste groep heeft in 2019 één collega haar bevoegdheid gehaald.

Net als het havo/vwo neemt het vmbo deel aan het binnen het samenwerkingsverband 5=1 afgesproken visitatietraject. Een visitatie wordt voorafgegaan door onderzoek op de school en het schrijven van een zelfevaluatie. De visitatiecommissie komt met een evaluatierapport, met hierin een terugkoppeling naar de school. In 2019 zijn er in het vmbo geen visitatietrajecten uitgezet.

## 4.2 Verantwoording besteding gelden SWVVO-RUW

### (Samenwerkingsverband VO Regio Utrecht West)

Het Minkema College maakt samen met vier andere schoolbesturen in de regio deel uit van het samenwerkingsverband voortgezet onderwijs regio Utrecht West (SWVVO RUW). Het samenwerkingsverband heeft voor wat betreft de verdeling van middelen voor basisondersteuning gekozen voor het schoolmodel. De besturen van de VO-scholen krijgen middelen van het samenwerkingsverband via een verdeelsleutel en kunnen deze middelen naar eigen inzicht binnen hun eigen ondersteuningsstructuur inzetten voor de basisondersteuning. Achteraf leggen de besturen

verantwoording af over de inzet van de middelen.

### Vmbo

In schooljaar 2018-2019 is door het bestuur ruim € 106.600,- van de middelen beschikbaar gesteld voor het vmbo. Deze middelen zijn ingezet om een deel van de volgende kosten te dekken:

#### Zorgcoördinatie (€ 62.500)

Binnen het vmbo zijn twee zorgcoördinatoren werkzaam. Zij ondersteunen de eerstelijns begeleiding van de mentoren.

#### Pluscoaching (€ 57.300)

De trajectvoorziening heet op Stein Pluscoaching. Deze wordt gevormd door de leerlingbegeleider, die coördinator is en de orthopedagoog. De school heeft er in 2018 voor gekozen voor de beroepsgerichte opleiding binnen de school een pedagogisch medewerker aan te stellen.

De basisondersteuning die in 2019 geboden is, wordt uitgevoerd door mentor, zorgcoördinator, pedagogisch medewerker en afdelingsleider. Onder de basisondersteuning vallen procedures zoals: het schrijven van het Stein Succes Plan, monitoren en volgen van de leerling en zijn/haar ontwikkeling, aandacht voor leer- en gedragsproblematiek zoals dyslexie, AD(H)D, verzuim, differentiatie in de les, signaleren van problemen in de thuissituatie, monitoren van het verzuim

en het zo nodig volgen van de sanctionele lijn.

In de gevallen dat de basisondersteuning niet toereikend bleek omdat de problematiek de basisondersteuning oversteeg, is verder opgeschaald. Opschaling betekende: het organiseren van een mini-ZAT, waar multidisciplinair de casus werd besproken en passende vervolgtacties zijn bepaald. Ook Jeugdhulp Werk (Timon) heeft hierin een plaats gekregen. Ouders zijn in dit proces altijd meegenomen.

#### “Warme” overdracht (€ 9.000)

Bij leerlingen met extra onderwijs- of ondersteuningsbehoefte en bij afstromende leerlingen heeft een “warme” (= uitgebreide mondelinge) overdracht plaatsgevonden. Het betrof zowel de overstap van primair onderwijs naar voortgezet onderwijs als de overstap van de ene vo-school naar de andere vo-school en de doorstroom naar het mbo en de havo.

Onderwijs- en ondersteuningsbehoeften zijn in kaart gebracht en vastgelegd op basis van schriftelijke informatie bij de aanmelding, aangevuld met mondelinge informatie bij de warme overdracht en informatie van ouders.

#### Versterking mentoraat (€ 42.000)

Op de locatie vmbo is de rol van de mentor versterkt. Het in beeld brengen van de leerlingen alsmede het volgen van de

ontwikkeling maakt een integraal onderdeel uit van de mentorwerkzaamheden op Stein. De werkzaamheden betreffen: het maken van een groepsoverzicht voor de lesgevendenden, het met de leerling samen opstellen van een SteinSuccesPlan, het monitoren van de gestelde doelen, periodiek overleg met zorgcoördinator en afdelingsleider (TRIA) en per rapportperiode individuele voortgangsgesprekken met alle ouders en leerlingen.

#### Taal- en rekenonderwijs

Om de leerlingen die dit nodig hebben taalondersteuning te bieden is een extra lesuur Nederlandse taal toegevoegd aan de lessentabel. Rekenen wordt in de leerjaren 1 t/m 3 aangeboden, met extra faciliteiten voor de klassen basisberoepsgericht.

#### Havo/vwo

De middelen die vanuit de lumpsum beschikbaar worden gesteld zetten wij in voor ondersteuning in de basis, enkele voorbeelden daarvan zijn: begeleiding door een mentor, ondersteuningslessen voor leerlingen die achterstand hebben op gebied van rekenen, wiskunde en Nederlands. De havo/vwo-locatie heeft twee zorgcoördinatoren en een orthopedagoog.

Daarnaast zet de h/v-locatie in op de volgende onderdelen voor begeleiding op maat, zoals:

- Dyslexiebegeleiding.
- Afname van NIO-toetsen.

- Begeleiding binnen een huiswerkklas speciaal voor leerlingen met een extra ondersteuningsbehoefte.
- NT2 begeleiding voor leerlingen die pas kort in Nederlands wonen.

Voor het havo/vwo is in het schooljaar 2019-2020 door het bestuur € 140.000,- van de middelen van het samenwerkingsverband beschikbaar gesteld. Deze middelen zijn als volgt ingezet:

#### **Versterking mentoraat** **(€ 45.000)**

Deze uren worden toegedeeld aan mentoren om leerlingen met een ondersteuningsbehoefte te kunnen begeleiden.

#### **Ondersteuning mentoraat** **(€ 40.000)**

Door de inzet van zorgcoördinatoren en een orthopedagoog zijn de mentoren ondersteund.

#### **Kleinschalige huiswerkklas** **(€ 20.000)**

Voor leerlingen met een extra ondersteuningsbehoefte is een kleinschalige huiswerkklas ingesteld. Voor de bemensing ervan zijn docenten ingezet.

#### **Diverse trainingen (€ 35.000)**

Naast bovenstaande zijn bij het havo/vwo diverse trainingen aangeboden: faalangstbegeleiding, No Prob training voor leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben in het verder ontwikkelen van hun sociale vaardigheden.

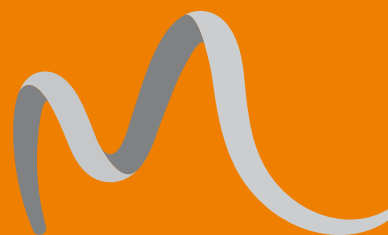
Deze trainingen worden ook bekostigd uit de middelen van het samenwerkingsverband. Door het bieden van deze extra ondersteuning wordt vaak voorkomen dat leerlingen afstromen naar een lager niveau of uitstromen naar het voortgezet speciaal onderwijs.

Voor schooljaar 2019/20 en 2020/21 ontvangt het Minkema College een subsidie gericht op het onderwijs aan hoogbegaafde leerlingen. Inmiddels volgt een aantal collega's opleiding in deze richting. De verwachting is om in schooljaar 2020/21 de begeleiding van hoogbegaafde leerlingen concreter vorm te geven. Wel is er reeds een talentcoördinator aangesteld.



# 100-jarig Jubileum

Bij een mijlpaal als een 100-jarig jubileum sta je natuurlijk stil. 10 maanden lang stond elke maand een thema centraal waarbinnen allerlei activiteiten werden georganiseerd voor onze leerlingen, medewerkers en ouders.



Oktober 2018

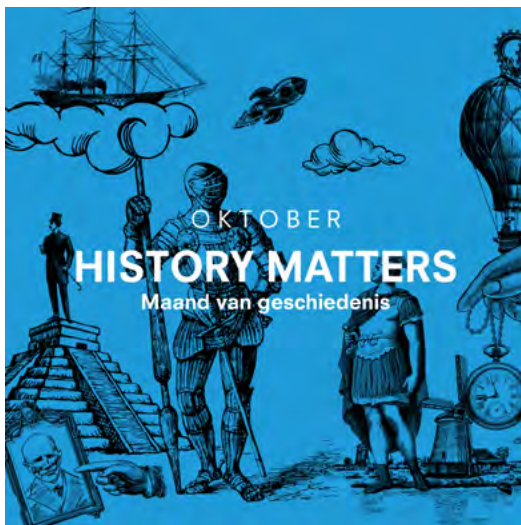
Maand van Geschiedenis

**History Matters**

Een mijlpaal als een 100-jarig jubileum vraagt natuurlijk om een terugblik naar het ontstaan van het Minkema College. We zijn erg trots dat onze school al een eeuw onderwijs biedt aan leerlingen uit de hele regio. Maar wat weten onze leerlingen eigenlijk over de geschiedenis van hun school? Door kennis te hebben over de geschiedenis, van het Minkema College maar ook breder van belangrijke gebeurtenissen in het verleden, kun je dingen in een perspectief plaatsen.

**Activiteiten:**

- Escaperoom in het lokaal van professor Mauritius Inkema
- De Grote Geschiedenis Game voor groep 8



November 2018

De maand van de media

**Media Madness**

Voor leerlingen die nu op de basisschool en de middelbare school zitten, zijn (online) media een onderdeel van hun leven. De mobiele telefoon zit aan de handen vastgeplakt, alleen ruimte makend voor de chromebooks met wifi. Ondanks dat onze leerlingen opgroeien met de digitale media, is niet altijd alles bij ze bekend. Foto's van elkaar plaatsen op Instagram of Facebook vinden ze geweldig, maar als diezelfde foto 15 jaar later door een nieuwe werkgever teruggevonden wordt, is het minder leuk. Diverse (keuze)vakken op het Minkema College besteden aandacht aan media en de invloed van media. Hoe kan bijvoorbeeld Facebook de Amerikaanse verkiezingen beïnvloeden of hoe kan een digitale handtekeningactie de Nederlandse politiek veranderen? Wij kiezen ervoor media in elke vorm mee te nemen in ons onderwijs, zodat leerlingen er met gezond verstand en goede kennis gebruik van kunnen maken.

**Activiteiten**

- Een dag OFFLINE: een dag zonder mobiel, internet of moderne techniek
- Informatieavond ouders: Social media en tieners



December 2018

De maand van ondernemen

## Money Talks

Woerden en omstreken staat bekend om de vele grote en kleine ondernemers en hun mentaliteit van aanpakken. Maar dat geldt ook zeker voor het Minkema College! Met een groot aanbod van buitenlesactiviteiten en keuzevakken ontdekken onze leerlingen hun talenten en ontwikkelen zij zich op het gebied van bijvoorbeeld zelfredzaamheid, initiatief tonen en zelfontplooiing. We streven ernaar leerlingen een veilige omgeving te bieden waar ze kunnen vallen en weer opstaan. Weerbaarheid is een belangrijke kwaliteit bij ondernemen en om je doelen te bereiken!

### Activiteiten:

- In actie voor het goede doel met de Minkema-kaas en de goede doelen dag
- Van pen tot..... : een ruilspel waarbij je begint met een simpele pen



Januari 2019

De maand van gezondheid

## Fit & Healthy

Het Minkema College vindt het belangrijk een gezonde omgeving te bieden, waarin bewegen, lekker in je vel zitten en voeding centraal staan. Zo is het aanbod en de uitstraling in de kantine en automaten gezond en leren de leerlingen in de lessen over gezond eten. Daarnaast is er in reguliere gymlessen maar ook in keuzevakken of examenvakken (zoals BSM en L02) veel aandacht voor de gezondheid. Dit alles draagt bij aan een gezonde ontwikkeling en leefstijl van onze leerlingen.

### Activiteiten:

- Obstacle Run: sportief en uitdagend parcours in de gymzaal
- Reanimatie- en EHBO-training: hoe te handelen in een noodsituatie?
- Yogales: de dag ontspannen beginnen





Februari 2019

De maand van de wetenschap

## Master of Science

Wetenschap gaat over nieuwsgierig zijn, vragen stellen, ontdekken, beredeneren en onderzoeken. Deze principes zijn terug te vinden in ons gehele onderwijs. Denk bijvoorbeeld aan het Profielwerkstuk dat onze havo- en vwo-leerlingen elk jaar maken, maar ook aan de proeven/ onderzoeken die gedaan worden tijdens nask dan wel natuurkunde-, scheikunde- of biologielessen. Of het onderzoek naar een maatschappelijk verschijnsel dat de vmbo-leerlingen uitvoeren bij het thema Mens en Maatschappij. Vraagtekens zetten bij 'de waarheid' is een groot goed dat wij graag stimuleren bij onze leerlingen.

### Activiteiten:

- Robot Soccer: de wereldkampioen voetballende robots gaf een demonstratie
- Lezing 'Cijfers geven werkt niet': Maar wat dan wel?
- Workshop restauratie van schilderijen: een mooie combinatie van scheikunde met kunst
- Wetenschapsworkshop: hoe goed ben jij in multitasken?



Maart 2019

De maand van de maatschappij

## High Society

'Een betere wereld begint bij jezelf'. Deze slogan is wereldberoemd geworden en nog altijd zeer actueel! Als je veranderingen wilt doorvoeren, moet je zelf in actie komen.

Anderzijds in je eentje bereik je over het algemeen minder dan met een groep. Samenwerken, discussiëren, compromissen sluiten, elkaars standpunt horen én respecteren zijn belangrijk om met elkaar tot mooie resultaten te komen. Het feit dat ruim 100 leerlingen van onze school hebben deelgenomen aan de klimaatstaking is daar een concreet voorbeeld van. Democratisch burgerschap zien we op het Minkema College als een 'way of living'. Het zit in het DNA van onze school.

### Activiteiten

- In gesprek met Özcan Akyol 'Eus' over in hoeverre jouw jeugd je wereldbeeld bepaalt
- Bezoek minister Arie Slob: onder de indruk van het burgerschapsonderwijs op het Minkema.





Juni 2019

De maand van innovatie

**What's next?**

Op het Minkema College leiden we onze leerlingen op voor de wereld van morgen, voor studies en beroepen die nu misschien nog niet bestaan, maar waar ze straks wel mee te maken krijgen. Dat betekent dat ons onderwijs met de tijd mee moet gaan. In de Mavo Tech richten we ons bijv. op high tech (robots, 2D-3D). Ook in de nieuwe talentstromen op het havo/vwo staat innovatie centraal, bijv. in een module Stopmotion. Maar minstens zo belangrijk vinden we het dat leerlingen vaardigheden krijgen als onderzoekend leren, samenwerken, presenteren, debatteren en creatief denken.

**Activiteiten:**

- Virtual reality: met een VR-bril de gesimuleerde werkelijkheid ervaren
- Bouw je eigen waterraket: lukt het om deze ook écht te lanceren?
- Techniek experience: innovatieve techniektoepassingen ontdekken



September

De maand van feest

**Party Time!**

Op 4 september 2019 bestond het Minkema College 100 jaar! Zo'n bijzonder feit hebben we natuurlijk feestelijk gevierd met onze leerlingen en medewerkers. Maar 100 jaar worden doe je niet alleen. We onderhouden nauwe banden met de basisscholen uit Woerden en omgeving, de gemeente, het vervolgonderwijs, diverse samenwerkings- en maatschappelijke organisaties en onze collega VO-scholen.

**Activiteiten:**

- Verrassingslunch leerlingen: een aubade door de Harmonie en feestband in de aula
- Feestavond medewerkers: een bijzondere theateravond vol muziek
- Leerlingenfeest: met grote artiesten Maan, Snelle en Freddy Moreira
- Relatieborrel: toosten op de mooie en duurzame samenwerking



# 05 Raad van Toezicht



## 5.1 Samenstelling

Naam	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
Mevr. mr. G.M.M. Blokdijk (voorzitter RvT) Voorzitter Remuneratie- en selectiecommissie (voordracht RvT)	Partner ACML Bestuur en Toezicht (evaluatie-begeleiding, coaching), Docent Bestuur en Toezicht	Voorzitter Commissie van Bezwaar Waarborgfonds Sociale Woningbouw, Hilversum Voorzitter RvT Examenkamer, Apeldoorn Lid RvT/RvC KPC, Den Bosch Lid landelijke adviesraad Philadelphia, Amersfoort (onbezoldigd) Hoofdredacteur Tijdschrift voor Public Governance, Audit & Control, SDU, Den Haag
De heer M.B. Frijlink Voorzitter Auditcommissie, lid Kwaliteitscommissie (voordracht MR)	Directeur-bestuurder van de Vereniging Openbaar Onderwijs	Voorzitter Vluchtelingen Steunpunt Groene Hart (onbezoldigd) Voorzitter D66 Woerden (tot november 2019) (onbezoldigd) Lid Raad van Toezicht Onderwijs Primair
Mevr. E. van der Molen Vicevoorzitter RvT, Voorzitter Kwaliteitscommissie (voordracht OGMR)	Partner, procesleider en adviseur Molen & Molen	Lid Raad voor Kwaliteitsborging Leraaropleidingen van de Vereniging van Hogescholen Taalcoach Steunpunt Vluchtelingen De Bilt (onbezoldigd) Penningmeester St. Tzadokah Home, Bilthoven (onbezoldigd)
Dhr. F. Hordijk Lid Auditcommissie en Kwaliteitscommissie (voordracht RvT)	Directeur van Hordijk & Hordijk, adviseurs voor organisatie en financiën	Directeur van de Rekenkamers van de gemeenten Maasdriel, Nieuwkoop en Aalsmeer Docent Bedrijfseconomie aan de O.R.S. Lek en Linge te Culemborg Lid van het bestuur van het Stagebureau van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants Partner bij Hordijk, Kok, Laan & Wabeke, registeraccountants
Mevr. M. Wenderich Lid Kwaliteitscommissie (voordracht OGMR)	Manager Strategisch Project- en Programma Management / Lid Executive Leadership Team Alliander Per 1-12-2019 Practice Lead Future HR Caggemini Invent	

**5.2 Overzicht van herkiezbaarheid/af treden na statutenwijzigingen**

Naam	Lid RvT sinds	Treedt af / herkiezbaar jan. 2016	Treedt af / herkiezbaar jan. 2017	Treedt af / herkiezbaar jan. 2019	Treedt af / herkiezbaar jan. 2020	Treedt af / herkiezbaar 2021 e.v.
G.M.M. Blokdijk	01-01-2012	01-01-2016 herkozen			01-01-2020 treedt af	
M.B. Frijlink	17-12-2013		17-12-2017 herkozen			17-12-2021 treedt af
E. van der Molen	01-04-2015			01-04-2019 herkozen		01-04-2023 treedt af
F. Hordijk	01-01-2019					Herkiesbaar 01-01-2023
M. Wenderich	01-09-2019					Herkiesbaar 01-09-2023

**5.3 Algemeen overzicht werkzaamheden in het verslagjaar**

De Raad van Toezicht heeft zich over de ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie intensief laten informeren, zowel in zijn (commissie)vergaderingen als tussentijds. Daarnaast achtte de Raad van Toezicht het in het verslagjaar opnieuw van belang rechtstreeks informatie via andere geledingen binnen (en buiten) de organisatie in te winnen: wat betekenen de ontwikkelingen en de vertaling van het beleid voor het onderwijs, voor leerlingen, ouders, docenten en andere betrokkenen?

Ook in het verslagjaar 2019 heeft de Raad van Toezicht zich gelijkelijk gericht op de drie onderdelen van zijn taak: controle, advies

en werkgeverschap. Een speerpunt van het toezicht is opnieuw geweest de kwaliteit van het onderwijs binnen het Minkema College in het algemeen en de nieuw ingezette ontwikkelingen in het bijzonder. De implementatie van de herpositionerings- en de herijkingsoperatie heeft daarbij veel aandacht gevraagd, evenals de in 2018 naar voren gekomen onvoorzienbare bouwkundige problemen in het gebouw Steinhagenseweg. Voorts is uiteraard veel aandacht besteed aan de algemeen-strategische vraagstukken, aan onderwijs en arbeidsmarkt, hrm, financieel beheer, risicomanagement, marketing/pr en bestuurlijke zaken.

De Raad heeft bovendien zorgvuldig gezien hoe de in 2020 voorziene opvolging van de zittende bestuurder zodanig zou

kunnen worden vormgegeven dat daarbij de continuïteit van bestuur niet in het geding zou komen. In dit kader heeft de Raad ervoor gekozen tijdelijk te voorzien in de statutaire mogelijkheid van een tweehoofdig College van Bestuur. Dit heeft geresulteerd in het aantreden van de heer Mark de Haas per 1 september als tweede bestuurder/beoogd voorzitter van het College van Bestuur van het Minkema College. De Raad heeft met voldoening mogen constateren dat deze nieuwe bestuurder, net als de zittende bestuurder, kan rekenen op vertrouwen en draagvlak binnen de organisatie. Op het moment dat de bestuurlijke continuïteit gewaarborgd is, naar verwachting per 1 maart 2020, zal opnieuw worden overgegaan naar een eenhoofdig College van Bestuur.

De Raad vergaderde, behalve in afzonderlijk commissieverband, als geheel in 2019 in totaal negen keer. Daarnaast had frequent contact plaats per e-mail en had tussentijds met regelmaat informeel overleg plaats tussen de voorzitter en de bestuurder. De bestuurder was aanwezig bij de reguliere vergaderingen van de Raad van Toezicht en bij alle commissievergaderingen. Daarbij geldt de vaste afspraak dat de Raad van Toezicht desgewenst kan besluiten in een deel van de vergadering afzonderlijk te vergaderen. Hiervan is in het verslagjaar opnieuw zeer spaarzaam gebruik gemaakt.

#### **Stakeholders, horizontale dialoog met belanghebbenden**

Ook dit jaar zijn, mede met het oog hierop, gesprekken gevoerd op beide locaties, is de open dag bezocht en zijn diploma-uitreikingen bijgewoond. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht met de Medezeggenschapsraad, naast het reguliere halfjaarlijkse overleg, extra overleg gevoerd met betrekking tot de procedure rond de vacatures in de Raad van Toezicht en de werving van een tweede bestuurder/ beoogd voorzitter van het College van Bestuur. De informatie uit deze ontmoetingsmomenten heeft mede een rol gespeeld in de afwegingen en besluitvorming van de Raad van Toezicht. De Raad heeft de openheid en betrokkenheid van de leden van

de Medezeggenschapsraad en van de diverse gesprekspartners tijdens andere ontmoetingen zeer gewaardeerd.

De Raad van Toezicht heeft in het verslagjaar vanzelfsprekend ook verder regelmatig overleg gevoerd met gremia binnen en buiten het Minkema College. Binnen het College onder meer met de directeurs Onderwijs en Bedrijfsvoering over de beleidsmatige en beheersmatige ontwikkelingen en de toekomstvisie binnen de school. Tijdens overleg met de adviseurs P&O, Financiën en Communicatie zijn de werkzaamheden en de beleidsmatige ontwikkeling van de desbetreffende afdelingen toegelicht en besproken. De Raad kon voorts met genoeg vaststellen dat in het overleg met de externe accountant over het onderzoek betreffende de jaarstukken 2018 geen bijzondere aandachtspunten naar voren kwamen, en dat ook het overleg in het kader van het vierjaarlijkse Inspectieonderzoek een positief beeld liet zien, een beeld dat helder werd bevestigd in het uiteindelijke formele inspectierapport.

#### **5.4 Werkzaamheden commissies**

Binnen de Raad van Toezicht functioneren drie specifieke commissies: de Kwaliteitscommissie, de Auditcommissie en de Remuneratie- en selectiecom-

missie. Elk lid van de Raad van Toezicht maakt deel uit van een of meer van deze commissies. De commissies buigen zich in het bijzonder over de toegewezen specifieke beleidsonderdelen: de Kwaliteitscommissie over de inhoudelijke kwaliteit van het onderwijs op de beide locaties, de Auditcommissie over beheer en bedrijfsvoering en over de doelmatige besteding van middelen van het Minkema College. De Remuneratie- en selectiecommissie houdt zich in het bijzonder bezig met de werkgeverstaken van de Raad van Toezicht ten aanzien van de bestuurder. De commissies verdiepen zich extra in de materie en bereiden standpunten voor, maar nemen geen besluiten. Het nemen van besluiten is voorbehouden aan de Raad van Toezicht als geheel.

#### **Auditcommissie**

De Raad van Toezicht, en in het verlengde daarvan de Auditcommissie, richt zich mede op het beheer en de bedrijfsvoering van het Minkema College in brede zin, met nadruk op de doelmatige besteding van middelen. In 2019 heeft de Auditcommissie zes keer vergaderd, steeds in aanwezigheid van de bestuurder, de directeur Bedrijfsvoering en de adviseur Financiën. In de vergaderingen zijn de financiële kwartaal- en halfjaarrapportages besproken en kwam de actuele stand van zaken betreffende de personele formatie, de financiële

gevolgen van de verbouwing van het vmbo-gebouw en de algemene financiën uitvoerig aan de orde. In het kader van de begrotingscyclus zijn de risicoanalyse en de kadernotitie toegelicht en besproken. Deze zijn richtinggevend voor de begroting van de drie onderdelen van het Minkema College: de twee locaties en het bestuursbureau. Ook de planning van de werkzaamheden van de externe accountant was geagendeerd, een primaire verantwoordelijkheid van de Raad van Toezicht, evenals de planning van de totstandkoming van het jaarverslag en de jaarrekening 2018.

De Auditcommissie heeft in het bijzonder aandacht besteed aan de doelmatigheid van de besteding van de middelen. Zeker in de situatie waarin we onverwachte kosten hebben moeten maken in verband met de verbouwing van een van onze locaties, heeft de commissie erop gelet dat de belangrijkste financiële kengetallen binnen de erkende (commissie Don en de Inspectie) signaleringswaarden bleven en overigens gerelateerd aan peergroup-benchmarks, bijvoorbeeld m.b.t. de kosten voor overhead. In het verslagjaar is dat steeds het geval geweest.

### Kwaliteitscommissie

De Kwaliteitscommissie heeft in 2019 twee keer vergaderd in aanwezigheid van de bestuurder en de directeur Bedrijfsvoering

in diens hoedanigheid van lid van de interne kwaliteitscommissie van het college, en een keer met het bestuur in tweehoofdige samenstelling en de directeur Onderwijs. Belangrijke punten van aandacht in de vergaderingen waren de analyse van de leskwaliteit, het nieuwe managementinformatiesysteem, het toetsingskader van de Inspectie van het Onderwijs, de kwaliteitsagenda en de kwaliteitsbewaking.

### Remuneratie- en selectiecommissie

De Remuneratie- en selectiecommissie vergadert in verschillende samenstellingen onder voorzitterschap van de voorzitter van de Raad van Toezicht. Het aantal bijeenkomsten is met name afhankelijk van ontstane vacatures op bestuurs- en toezichtniveau. In het verslagjaar is de commissie verschillende keren bij elkaar geweest. Een vast onderdeel is het jaarlijkse functioneringsgesprek met de bestuurder, met input vooraf van en nabespreking in de volledige Raad van Toezicht. Voor de toezichtvacature die eind 2018 ontstond is begin 2019 gestart met de wervingsprocedure. Per 1 september 2019 is op grond hiervan mevr. M. Wenderich toegetreden tot de Raad van Toezicht. Voor het vervullen van de vacature die per 1 januari 2020 zou ontstaan door het verstrijken van de toegestane roostertermijnen van mevr. G.M.M. Blokdijk, is

tijdig met de opvolgingsprocedure begonnen en is in de tweede helft van 2019 een nieuw lid ter benoeming voorgedragen aan de gemeente Woerden, de heer J. Schueler. Voor de opvolging van de zittende bestuurder is in de eerste helft van 2019 de vacature 'Tweede lid College van Bestuur/beoogd voorzitter' opengesteld. Per 1 september is deze vacature vervuld door de toetreding van de heer M. de Haas als lid en beoogd voorzitter van het College van Bestuur. De overige vaste agendapunten van de Remuneratie- en selectiecommissie betreffen de honorering van de bestuurder en de Raad van Toezicht zelf, alsmede het rooster van aftreden binnen de Raad. Deze agendapunten worden direct in de formele Raad van Toezicht-vergaderingen besproken, zodat daarover meteen het beoogde brede overleg kan plaatshebben.

## 5.5 Toezichttaak Raad van Toezicht

### Visie op toezicht

De kernwaarde van het intern toezicht binnen het Minkema College is 'partnerschap'. Dat betekent dat de Raad van Toezicht niet alleen volgend is maar zich ook proactief opstelt, met respect voor de bestuurlijke verantwoordelijkheid van de bestuurder als bevoegd gezag. De Raad van Toezicht wordt vroegtijdig bij de strategieontwikkeling



betrokken en formuleert de relevante prestatie- en beoordelingscriteria als toetsingskader voor de bestuurder, uiteraard afgeleid van de besturingsfilosofie en het strategisch beleidsplan van het Minkema College.

De Raad van Toezicht functioneert vanuit een maatschappelijk perspectief en ziet erop toe dat de maatschappelijk gewenste doelen van het Minkema College worden vertaald naar een eigentijdse kwaliteit van onderwijs. Een gezonde bedrijfsvoering is daarbij een voorwaarde. De Raad van Toezicht heeft nadrukkelijk gekozen voor een proactieve rol in de organisatie, met nadruk op het regelmatig monitoren van de onderwijskwaliteit en de doelmatigheid van de bestedingen, zowel tijdens zijn vergaderingen als in de jaarlijkse zelfevaluatie. Dat is ook in het verslagjaar het geval geweest.

Het is de ambitie van de Raad van Toezicht waarde toe te voegen aan het goed functioneren van het Minkema College in termen van uitkomsten, waaronder de betrokkenheid van externe stakeholders, en aan een goede samenwerking met de bestuurder. Duidelijk is daarbij dat goed samenspel met de bestuurder ook het bieden van goed tegen spel betekent.

De Raad van Toezicht houdt bij de uitoefening van het toezicht rekening met de specifieke si-



tuatie van het Minkema College op enig moment en past zijn toezicht daarop zo nodig aan. In situaties met bijzondere risico's kan het bijvoorbeeld nodig zijn het toezicht te intensiveren. Daarbij bevordert en ondersteunt de Raad van Toezicht vooral dat de bestuurder zelf zo goed mogelijk in control blijft.

#### **Toezichtkader**

Onder 'toezichtkader' worden de formele en maatschappelijke kaders voor goed toezicht verstaan die door de Raad van Toezicht zelf zijn gespecificeerd. De Raad van Toezicht volgt de

governanceprincipes en governance-eisen zoals vastgelegd in wetgeving en codes, en ziet erop toe dat ook de bestuurder in overeenstemming met wet en codes handelt. De Raad van Toezicht handelt daarbij op basis van de verantwoordelijkheden en bevoegdheden zoals vastgelegd in de statuten van de Stichting Minkema College en de daarop gebaseerde documenten. Het Reglement van Toezicht is in het verslagjaar geactualiseerd en opnieuw vastgesteld en is te vinden op de website van het Minkema College.

### Toeziht op doelmatigheid van de bestedingen

De Raad van Toezicht heeft zich in het verslagjaar met extra inzet gericht op het beheer en de bedrijfsvoering van het Minkema College in brede zin, waaronder in het bijzonder de doelmatige besteding van middelen en de daarbij behorende risicofactoren. Waar onvoorziene uitgaven van aanzienlijke omvang aan de orde waren, noodzakelijk gebleken door verborgen gebreken in het gebouw aan de Steinhagenseweg, werd uiteraard niet alleen van de bestuurder maar ook van de Raad van Toezicht veel aandacht gevestigd voor de meest doelmatige inzet van de beschikbare middelen. Uitgangspunt daarbij was en bleef dat de kwaliteit van het onderwijs voorop moest blijven staan. De gespreksleidraad van de Inspectie van het Onderwijs over de doelmatigheid ten aanzien van de bestedingen is daarbij mede uitgangspunt geweest. De Raad heeft kunnen constateren dat de bestuurder ook op dit punt met grote inzet en kennis van zaken heeft gehandeld, en daardoor met de organisatie een binnen de gegeven opgaven optimale situatie heeft kunnen bewerkstelligen. Hij kon hierbij mede steunen op de goede financiële positie die in eerdere jaren, mede door sober financieel beleid, was opgebouwd. Desalniettemin zal er voor de komende jaren van moeten worden uitgegaan dat de financiële positie van

het College kwetsbaarder is dan voorheen, en zal extra aandacht voor doelmatige besteding van de beschikbare middelen noodzakelijk zijn.

#### 5.6 Adviestaak Raad van Toezicht

Zijn adviserings- en klankbordfunctie ten opzichte van de bestuurder heeft de Raad van Toezicht ook in het verslagjaar zowel formeel als informeel met grote betrokkenheid vervuld. Juist in deze periode van implementatie van grote veranderingen zoals de herpositionerings- en herijkingstrajecten ligt dat ook voor de hand. Dit, gevoegd bij de noodzaak van onvoorziene extra uitgaven als gevolg van de bouwkundige staat van het gebouw aan de Steinhagenseweg, maakte zeer regelmatige afstemming tussen bestuurder en Raad van Toezicht nuttig en nodig.

#### 5.7 Werkgeverstaak Raad van Toezicht

In het kader van zijn werkgeverstaak heeft de Raad van Toezicht, zoals eerder aangegeven (zie 'Remuneratie- en selectiecommissie'), regelmatig aandacht besteed aan de agendapunten die daarmee verband houden, met name het functioneren en de honorering van de bestuurder. Ook in het verslagjaar heeft

met de bestuurder het jaarlijks terugkerend functioneringsgesprek plaatsgehad. De gesprekken worden gevoerd door de voorzitter en een roulerend lid van de Raad van Toezicht, en zijn gebaseerd op vooraf geformuleerde feedback van de voltallige Raad van Toezicht en van de bestuurder zelf. De Raad baseert zijn uiteindelijk oordeel mede op de in de bestuurdersovereenkomst opgenomen performancecriteria en de uitkomsten op het gebied van onderwijskwaliteit, doelmatige besteding van middelen, financieel en risicomanagement en integrale bedrijfsvoering.

In zijn beleid ten aanzien van de beloning van de bestuurder en de Raad van Toezicht zelf neemt de Raad consequent de ter zake doende wetgeving als uitgangspunt, met een waar mogelijk sobere en zo doelmatig mogelijke invulling. De bezoldiging van de bestuurder voldoet aan de gestelde eisen van de wettelijke regelgeving zoals vastgelegd binnen de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke organisaties (WNT). In de wet is vastgelegd dat toezichthouders respectievelijk 15% (voorzitter) en 10% (leden) van het salaris van de bestuurders als beloning kunnen ontvangen. Bij de uitvoering van dit onderdeel van de wet heeft de Raad van Toezicht voor het bepalen van de eigen vergoeding gekozen voor een gemiddelde positie.

Ook in het verslagjaar zijn geen blijken gevonden van belangenverstrengeling in welke vorm dan ook. De bezoldiging van het College van Bestuur en die van de Raad van Toezicht zijn terug te vinden in de jaarrekening.

### 5.8 Evaluatie functioneren College van Bestuur en Raad van Toezicht

Voor de jaarlijkse evaluatie van het functioneren van het College van Bestuur zie onder paragraaf 5.7, Werkgeverstaak Raad van Toezicht.

Voor de evaluatie van het eigen functioneren heeft de Raad van Toezicht ook in het verslagjaar gekozen voor een uitgebreide vorm. De leden hebben zich voorbereid aan de hand van een uitgebreide vragenlijst. In de evaluatiebijeenkomst zelf, gehouden in een afzonderlijk dagdeel en in aanwezigheid van beide bestuurders, heeft de Raad zijn functioneren op de drie taakgebieden in het verslagjaar geëvalueerd, waarbij zowel het collectief functioneren is besproken als het individueel functioneren, dat laatste met feedback van de medeleden. De eigen algemene Toezichtvisie alsmede het Toezichtkader maakten opnieuw expliciet deel uit van de evaluatie, evenals de kwaliteitsverantwoording binnen het Minkema College in brede zin. Aan de hand hiervan is waar

mogelijk vooruitgekeken naar de eisen die aan het toezicht in 2020 e.v. zullen worden gesteld en is besproken op welke punten visie en kader in het licht van nieuwe ontwikkelingen bijstelling behoeven. Er is gereflecteerd op de wijze waarop de leden elkaar verder kunnen ondersteunen om hun toezichtrol zo goed mogelijk te kunnen vervullen.

### 5.9 Code VO-raad

Uitgaande van de maatschappelijke onderwijsdoelstelling van het Minkema College ziet de Raad van Toezicht integraal toe op het beleid van het College van Bestuur, de uitvoering van dat beleid en de algemene gang van zaken. Hiertoe behoort mede dat de Raad van Toezicht nagaat of de wettelijke verplichtingen, de statuten, de daarmee verbonden reglementen en de Code Goed Onderwijsbestuur VO worden nageleefd. Het Minkema College is aangesloten bij de VO-raad, de vereniging van schoolbesturen en scholen in het voortgezet onderwijs, en onderschrijft en volgt de Code. De Raad van Toezicht constateert dat aan de in de Code gestelde lidmaatschapsvereisten is voldaan.

### 5.10 Inzet 2020

In 2020 zal de Raad van Toezicht, naast de in het voorgaande beschreven taken, met name actief

betrokken blijven bij het nieuwe strategisch beleidsplan van het Minkema College voor de periode tot 2025.

### Ten slotte

Dit alles in ogenschouw nemend kan de Raad van Toezicht de ontwikkelingen binnen het Minkema College in het verslagjaar opnieuw met waardering onderschrijven. Inhoudelijk, maar vooral ook in de zin van de getoonde grote inzet en betrokkenheid van de bestuurders, docenten, ouders en alle verdere betrokkenen binnen en buiten het Minkema College. De Raad van Toezicht realiseert zich hierbij terdege dat ook de komende jaren de nodige inspanningen in de breedte van de organisatie zijn vereist om de ingezette processen volledig tot optimale realisatie te brengen.

# 06 Mede- zeggen- schapsraad

## 6.1 Samenstelling

De medezeggenschapsraad (MR) van het Minkema College bestaat uit zestien leden:

- Acht leden zijn gekozen door de personeelsgeledingen (PMR) van beide scholen, vier per school. Van deze vier is één lid gekozen door het onderwijsondersteunend personeel (OOP), de drie overige leden door het onderwijzend personeel (OP).
- Namens de ouders hebben vier leden zitting in de MR (twee per school).
- Namens de leerlingen hebben er ook vier leden zitting in de MR (twee per school).

In 2019 hebben zich enkele mutaties binnen de MR voorgedaan. Binnen de leerlinggeleding is voor de zomervakantie afscheid genomen van een lid vanwege een positief examenresultaat. Bij de personeelsgeleding heeft een nieuw lid haar intrede gedaan omdat de voorganger de MR heeft verlaten om een opleiding te kunnen gaan volgen. Het gehele jaar was Wilfred van der Weijden de voorzitter en was Hugo Harmsen de secretaris.

## Samenstelling van de Medezeggenschapsraad in 2019

Namens de leerlingen:

Namen	Vestiging
Ruben Cohen	Minkemalaan 1
Ismail Issarti	Minkemalaan 1
Amber van Wiggen	Steinhagenseweg 3a (tot de zomervakantie)
Yort de Vaal	Steinhagenseweg 3a

Namens de ouders:

Namen	Vestiging
Eveline Rosendaal	Minkemalaan 1
Mark van Zaale	Minkemalaan 1
Patrick Verharen	Steinhagenseweg 3a
Christa van Maanen	Steinhagenseweg 3a

Namens het personeel:

Namen	Vestiging
Hugo Harmsen	Minkemalaan 1 (OP) en secretaris
Bert Scholten	Minkemalaan 1 (OP)
Jerome Saas	Minkemalaan 1 (OP) (tot de zomervakantie)
Ruth de Leeuw	Minkemalaan 1 (OP) (na de zomervakantie)
Geert Kuitenbrouwer	Minkemalaan 1 (OOP)
Johan van der Leeden	Steinhagenseweg 3a (OP)
Wilfred van der Weijden	Steinhagenseweg 3a (OP) en voorzitter
John Boegheim	Steinhagenseweg 3a (OOP)

## 6.2 Verslag werkzaamheden

De MR is een belangrijke gesprekspartner van het College van Bestuur (CvB) als het gaat om het beleid van het Minkema College. De MR geeft advies over of stemt in met voorgenomen besluiten van het CvB (lees: de bestuurder).

Delen van de bevoegdheden van de MR, waar het besluiten op schoolniveau betreffen, zijn gedelegeerd aan de deelraden

van het vmbo (vestiging Steinhagenseweg 3a) en havo/vwo (vestiging Minkemalaan 1). In de deelraden zijn de MR-leden van de desbetreffende school vertegenwoordigd en wordt het CvB vertegenwoordigd door de directie van de betreffende school. In samenspraak met de voorzitter van het CvB heeft de MR besloten de deelraden na de zomervakantie op non-actief te stellen, vooruitlopend op een herziening van de medezeggenschapsstructuur voor het gehele

college. Wat betreft zaken die alleen het personeel van het college aangaan, spreekt het CvB in separate vergaderingen met de personeelsgeleding van de MR, de PMR.

Ook kent de MR een financiële commissie waarin het CvB de financiële stukken uitvoerig toelicht en bespreekt met een delegatie van de MR (vier leden, twee van iedere school). Zodoende kunnen deze stukken later in de MR op hoofdlijnen worden besproken en van commentaar worden voorzien. Het is feitelijk de MR die advies geeft over de financiële stukken.

### MR

De MR had zes reguliere vergaderingen in 2019. Naast deze vergaderingen zijn er twee extra vergaderingen ingelast. Tijdens de eerste gaven CvB en schoolleiding een presentatie over de plannen met betrekking tot een verlengde lesduur en de status ervan. Ook werd in werkvormverband het aflopende strategisch beleidsplan geëvalueerd en vooruit geblikt op de thema's die in het nieuwe plan aan de orde komen. De tweede extra vergadering stond geheel in het teken van de verlengde lesduur met als doel bezwaren omtrent het aanstaande voorstel te bespreken en indien mogelijk tot overeenstemming te komen.

De MR kent een ritmiek waarbij diverse zaken elk jaar terugkomen, zoals de begroting voor het

daaropvolgende kalenderjaar, de jaaragenda en het vakantie-rooster.

In 2019 stonden hiernaast nog enkele grote onderwerpen op de agenda. In de periode tot de zomervakantie zijn de vacatures voor directeur Bedrijfsvoering, lid en beoogd voorzitter van College van Bestuur en Raad van Toezicht veelvuldig terugkerende onderwerpen geweest. Hierbij hebben diverse leden van de MR zitting gehad in de benoemingsadviescommissies. In het verlengde van de herijking van de organisatiestructuur is de herziening van de structuur van de medezeggenschap veelvuldig aan de orde geweest en is de geactualiseerde klachtenregeling gepasseerd. Ook is de stand van zaken van de verbouwing van het gebouw aan de Steinhagenseweg regelmatig besproken. Na de zomervakantie stonden het inspectierapport naar aanleiding van het vierjaarlijks onderzoek, de herverdeling van de leerlingstromen over beide schoolgebouwen, de Code Goed Onderwijsbestuur en het Regionaal Plan Onderwijsvoorzieningen (RPO) Woerden en Montfoort geagendeerd. Maar bovenal is de aandacht weer uitgegaan naar de verdere invoering van de verlengde lesduur. Met name onder het personeel zijn twijfels over de noodzaak en de haalbaarheid in combinatie met de reeds ingezette ontwikkelingen van talentstromen, laptoponder-

wijs en formatief evalueren. Op verzoek van de MR heeft het bestuur het voorstel teruggenomen om samen met de schoolleiding nader in gesprek te gaan met de medewerkers om zodoende het draagvlak te kunnen vergroten. Naast de hierboven toegelichte bijeenkomsten heeft de MR zoals gebruikelijk twee keer per jaar met de Raad van Toezicht vergaderd. De MR praat dan de RvT bij over de uitvoering van medezeggenschap in relatie tot het College van Bestuur. Daarnaast was er ook ruimte om de werkzaamheden van de toezicht-houders te bespreken.

### PMR

De PMR vergaderde in 2019 acht keer. Binnen de personeelsgeleding van de MR worden zaken besproken die specifiek het personeel aangaan. Zonder uitputtend te zijn, volgt onderstaand een opsomming welke onderwerpen aan de orde zijn geweest:

- taakbeleid (herziening van het taakbeleid i.c.m. het realiseren van ontwikkeltijd zoals die in de CAO staat beschreven);
- sociaal plan (uitfaseren van profielen op de vmbo-locatie; overleg met de bonden over dit plan);
- generatieregeling;
- evaluatie herijking;
- meerjarenformatieplan;
- formatieplan;
- actualisering functiebeschrijving OOP;







- aanpassing gesprekkencyclus OP & OOP;
- functiemix (openstellen van de LD-schaal voor 2e graads docenten);
- verzuimregeling.

### Deelraad vmbo, vestiging

#### Steinhagenseweg 3a

De deelraad vmbo is in 2019 in de periode tot de zomervakantie twee keer bij elkaar gekomen. Vooruitlopend op de herziening van de structuur van medezeggenschap op het Minkema College heeft de voltallige MR, in samenspraak met het CvB, besloten de deelraden na de zomervakantie op non-actief te zetten. Zodoende zijn er sinds de zomervakantie geen vergaderingen meer geweest. Voor deze deelraad geldt dat veel zaken jaarlijks aan de orde komen, zoals het jaarplan, het formatieplan, de bevorderingsnormen, de schoolgids, de ouderbijdrage, de jaaragenda, de onderwijstijd, het begeleidingsplan en de resultaten van de tevredenheidsonderzoeken.

Specifiek in 2019 stond ook de overeenkomst geagendeerd voor een nieuwe periode van de maatschappelijke stage, een samenwerkingsproject van de gemeente Woerden en de VO-scholen in de gemeente.

#### Deelraad havo/vwo, vestiging Minkemalaan 1

In het kalenderjaar 2019 is de deelraad van het havo/vwo een keer bijeengekomen. Net als

voor de deelraad vmbo geldt dat deze deelraad sinds de zomervakantie niet meer is georganiseerd. Ook bij de deelraad havo/vwo komen veel onderwerpen jaarlijks langs, zoals het jaarplan, het formatieplan, de bevorderingsnormen, de schoolgids, de ouderbijdrage, de jaaragenda, de onderwijstijd, het begeleidingsplan en de resultaten van de tevredenheidsonderzoeken. Specifiek voor 2019 was de invoering van chromebooks voor de leerlingen van deze vestiging gespreksonderwerp.

### 6.3 Inzet komend jaar

De belangrijkste aandachtspunten voor 2020 zijn het mogelijk maken en volgen van de ingezette onderwijsontwikkelingen zoals formatief evalueren, talentstromen en de verlengde lesduur. In dit kader staan scholing, werkdruk en de communicatie binnen de school voor de MR hoog op de agenda. Daarbij hoopt de MR dat het Minkema College nu komt tot een implementatie van ontwikkeltijd zoals beschreven in de vigerende cao en daarmee zorgt voor een verlaging van de werkdruk. Belangrijke aandachtspunten zijn verder de (eventuele) veranderende werkgelegenheid die kan voortvloeiën uit de aanmeldingen voor het nieuwe schooljaar 2020/2021, het implementatieproces van de herijking, de invoering van een nieuw on-

derwijsconcept en de financiële positie van het college.

De nieuwe bezetting van het College van Bestuur, de directie en de Raad van Toezicht heeft met het oog op de continuïteit van het Minkema College onze speciale aandacht.

Tot slot wil de MR het komende jaar de nieuwe structuur voor de medezeggenschap afronden, zodat ook deze passend is bij de huidige organisatie van het Minkema College.

# 07 Continuïteits- paragraaf



**7.1 Leerlingaantal en fte****Prognose ontwikkeling aantal bekostigde leerlingen**

aanmelding voor het schooljaar 2019 - 2020 hoger dan aangenomen. De nieuwe prognose op de lange termijn is dat het

sing binnen de kaders van een sociaal plan. Voor een aantal medewerkers is plaatsing binnen een sociaal plan echter wel

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
lln	2511,5	2455,5	2357,5	2347,5	2326,5	2323,5
vavo	19	19	19	19	19	19
"lwoo"	67	60	64	64	64	64

Op basis van een analyse van de aanmelding voor het schooljaar 2019-2020 (marktaandeel), een analyse van de gegevens over de krimp van de basisgeneratie binnen de regio en van de mogelijke impact van de komst van nieuwe scholen binnen en aan de rand van het voedingsgebied van het Minkema College is een prognose gemaakt van de ontwikkeling van het aantal leerlingen. Deze analyse laat de bovenstaande ontwikkeling zien.

Minkema College ongeveer 2.300 leerlingen zal herbergen en rond dat aantal zal stabiliseren.

In de tabel is uitgegaan van een gelijkmatige terugloop binnen de formatie van verschillende personeelscategorieën. In het jaarlijks bijgestelde meerjarenformatieplan zal worden vastgesteld of dat ook werkelijk zo ten uitvoer wordt gebracht.

Het Minkema College heeft in het schooljaar 2019-2020 een

aan de orde. Met de vakbonden heeft overleg plaatsgehadt over de gevolgen van de uitfasering van het profiel Zorg&Welzijn. Er is een sociaal plan tot stand gekomen met ingang van 1 januari 2020. In september 2020 wordt met de bonden de stand van zaken besproken en worden zo nodig afspraken gemaakt over de verplichte fase in het tweede jaar van het sociaal plan. Op dat moment zal ook worden bekeken of de daling van het

**Reguliere formatie op jaarbasis schooljaar 2019 - 2020 (excl. vervanging):**

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Aantal leerlingen op 1 oktober t min 1	2511,5	2455,5	2357,5	2347,5	2326,5	2323,5
Directie	12,42	12,14	11,66	11,61	11,50	11,49
OP	145,85	142,60	136,91	136,33	135,11	134,94
OOP	42,54	41,59	39,93	39,76	39,40	39,35
Inhuur op reguliere formatie	1,23	1,20	1,15	1,15	1,14	1,13
	<b>202,04</b>	<b>197,53</b>	<b>189,65</b>	<b>188,85</b>	<b>187,15</b>	<b>186,91</b>

De verwachting is dat het Minkema College in omvang zal afnemen, maar in vergelijking met de laatste prognose ontwikkelt het aantal zich iets gunstiger.

De laatste prognose van de basisgeneratie toont wat hogere getallen en daarnaast was de

flexibele schil van ongeveer 18%. Daarnaast zal door natuurlijk verloop de teruggang in formatieruimte voor een deel opgevangen kunnen worden. Dit zorgt ervoor dat de verwachte terugloop in de formatie niet onmiddellijk zal leiden tot plaat-

leerlingaantal op andere gebieden tot frictie leidt. In de meerjarenbegroting is met beperkte frictie rekening gehouden. De kosten hiervan, die vanuit de reserve van de school gedragen worden, zijn opgenomen in de meerjarenbegroting.

**7.2 Meerjarige balans  
en meerjarige staat van  
baten en lasten**

**Begroting 2019 en meerjaren-  
raming 2020-2024**

Aantal leerlingen voor bekostiging		2550	2512	2456	2358	2348	2327
Begroting 2019, meerjarenraming 2020-2024 Prognose gewogen gemiddelde	Realisatie Verslagjaar 2019	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Baten</b>							
Rijksbijdrage	18.538.816	18.064.313	18.228.824	17.649.630	16.899.272	16.730.927	16.595.908
Overige overheidsbijdragen en subsidies	2.684.184	1.956.071	2.056.152	1.909.044	1.791.134	1.742.212	1.687.784
Overige opbrengsten	1.043.152	401.547	460.746	458.258	533.408	608.645	608.645
<b>Totaal baten</b>	<b>22.266.152</b>	<b>20.421.931</b>	<b>20.745.722</b>	<b>20.016.932</b>	<b>19.223.814</b>	<b>19.081.784</b>	<b>18.892.337</b>
<b>Lasten</b>							
Personeelslasten	17.142.455	16.701.836	17.236.646	16.714.479	16.257.115	16.066.163	15.880.629
Afschrijvingen	515.498	490.000	593.290	605.071	610.253	611.878	611.878
Huisvestingslasten	1.277.735	1.072.775	1.071.000	1.048.708	1.019.500	1.019.500	1.019.500
Overige lasten	2.771.125	2.005.159	1.933.536	1.881.238	1.821.146	1.820.961	1.815.764
<b>Totaal lasten</b>	<b>21.706.812</b>	<b>20.269.770</b>	<b>20.834.472</b>	<b>20.249.496</b>	<b>19.708.014</b>	<b>19.518.502</b>	<b>19.327.771</b>
Saldo baten en lasten gewone bedrijfsvoering	559.339	152.161	-88.749	-232.564	-484.200	-436.718	-435.434
Saldo financiële baten en lasten	-21.054	19.000	21.000	21.000	21.000	21.000	21.000
Saldo buitengewone baten en lasten	0	-	-	-	-	-	-
<b>SALDO RESULTAAT</b>	<b>538.285</b>	<b>133.161</b>	<b>-109.749</b>	<b>-253.564</b>	<b>-505.200</b>	<b>-457.718</b>	<b>-456.434</b>

De begroting 2020 is in december goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

## Meerjarenbalans

1	Activa	Verlagjaar					
		31-12-2019	31-12-2020	31-12-2021	31-12-2022	31-12-2023	31-12-2024
	Vaste activa						
1.2	Materiële vaste activa	7.230.268	7.150.485	6.887.391	6.619.116	6.349.216	6.079.316
	Totaal vaste activa	7.230.268	7.150.485	6.887.391	6.619.116	6.349.216	6.079.316
	Vlottende activa						
1.4	Voorraden	9.362	9.362	9.362	9.362	9.362	9.362
1.5	Vorderingen	128.140	128.140	128.140	128.140	128.140	128.140
1.7	Liquide middelen	3.521.121	3.290.996	3.255.003	2.972.556	2.739.216	2.507.160
	Liq. middelen tbv AOS	709.543	709.543	709.543	709.543	709.543	709.543
	Totaal vlottende activa	4.368.166	4.138.042	4.102.048	3.819.601	3.586.261	3.354.206
	<b>Totaal activa</b>	<b>11.598.434</b>	<b>11.288.526</b>	<b>10.989.439</b>	<b>10.438.717</b>	<b>9.935.477</b>	<b>9.433.521</b>
2	Passiva						
2.1	Eigen vermogen:	5.633.923	5.524.173	5.270.609	4.765.409	4.307.691	3.851.258
	algemene reserve	3.625.140	3.646.412	3.484.288	3.033.743	2.598.127	2.166.166
	bestemmingsreserve	1.748.508	1.672.486	1.636.047	1.596.391	1.589.289	1.579.817
	overige reserves	260.275	205.275	150.275	135.275	120.275	105.275
2.2	Voorzieningen	1.921.530	1.846.846	1.887.631	1.863.687	1.804.057	1.744.427
2.3	Langlopende schulden	940.925	903.425	865.925	828.425	790.925	753.425
2.4	Kortlopende schulden	3.102.057	3.014.082	2.965.275	2.981.197	3.032.804	3.084.412
	<b>Totaal passiva</b>	<b>11.598.434</b>	<b>11.288.526</b>	<b>10.989.439</b>	<b>10.438.717</b>	<b>9.935.477</b>	<b>9.433.521</b>

De liquide middelen zijn gesplitst in het deel dat voor onze organisatie beschikbaar is en het deel dat toebehoort aan de academische opleidingschool, waarvan het Minkema College penvoerder is.

### 7.3 Meerjarige kengetallen

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Signalerings grens
<b>VERMOGENSBEHEER</b>							
Solvabiliteit (SOL)	48,57%	48,94%	47,96%	45,65%	43,36%	40,83%	> 30%
Kapitalisatiefactor (KF)	28,99%	30,32%	31,26%	31,07%	30,06%	29,12%	< 35%
Huisvestingsratio	6,75%	6,42%	6,50%	6,53%	6,59%	6,65%	< 10%
<b>BUDGETBEHEER</b>							
Liquiditeit- current ratio (CR)	1,41	1,37	1,38	1,28	1,18	1,09	0,5-1,5
Rentabiliteit	2,42%	-0,53%	-1,27%	-2,63%	-2,40%	-2,42%	0,5-5%
Driejaarsgemiddelde	3,06%	2,22%	0,21%	-1,47%	-2,10%	-2,48%	0,5-5%

### 7.4 Toelichting op de meerjarenbegroting Belangrijke ontwikkelingen

#### Huisvesting

In de zomer van 2018 is bij de realisatie van een belangrijk onderdeel van de herpositionering van het Minkema College, de aanpassing van het gebouw aan de Steinhagenseweg ten behoeve van een nieuw onderwijskundig concept, een ernstige tegenvaller opgetreden. Tijdens deze verbouwing is gebleken dat voorzieningen ten behoeve van brandscheiding en brandvertraging in het gebouw ontbraken of onvoldoende waren uitgevoerd. Omwille van de veiligheid van leerlingen en medewerkers is onderzoek gedaan en is vastgesteld dat voorzieningen moesten worden aangebracht. Er is een plan ontworpen waarbij in fasen de brandveiligheid op niveau is gebracht en waarbij in elke fase de vluchtveiligheid van personen in het gebouw gegarandeerd is. De verbouwing van de locatie

aan de Steinhagenseweg heeft daarmee vertraging opgelopen. Deze vertraging én de noodzakelijke investering in brandwerende voorzieningen heeft ertoe geleid dat de bouwbegroting ernstig werd overschreden. De verwachting is dat de noodzakelijke extra investeringen zullen leiden tot een bedrag van € 1.500.000,= inclusief de in het voorjaar van 2020 noodzakelijk te realiseren laatste fase 5. Ondanks bezuinigingen op de oorspronkelijke verbouwingsplannen en inrichting is een groot beslag gelegd op de beschikbare liquide middelen. Bij de vaststelling van de meerjarenbegroting heeft het bestuur moeten vaststellen dat de omvang van de liquide middelen te beperkt is om de investeringswensen te kunnen honoreren. Daardoor dienen voor het onderwijs noodzakelijke investeringen uitgesteld of gefaseerd te worden. Voor het Minkema College is het van groot belang dat de gemeente Woerden haar

verantwoordelijkheid neemt en het Minkema College compenseert voor de financiële gevolgen van de constructiefouten bij de bouw van het vmbo-gebouw.

#### Formatie

Voor de afname van de leerlingenpopulatie in de komende jaren is een aantal oorzaken aan te wijzen. Het Minkema College wordt geconfronteerd met een regionale tendens van krimp. Ook het gegeven dat er in de regio een aantal schoolbesturen nieuwe opleidingen aanbiedt en nieuwe scholen sticht, zal niet onopgemerkt aan ons voorbijgaan. Het aanbod van de basis- en kaderberoepsgerichte leerwegen in het vmbo is aangepast aan de veranderende omstandigheden. De uitfasering van een aantal profielen binnen deze leerwegen zal voor een aantal specifiek aan de profielen gerelateerde vakken tot frictie leiden. Voor Zorg&Welzijn is in samenspraak met de vakbonden een sociaal plan afgesproken, dat 1 januari 2020 in

werking treedt. Voor vakgebieden waar geen of een geringe flexibele schil aanwezig is, valt niet uit te sluiten dat frictie zal ontstaan. Ook vanwege de herijking van de organisatiestructuur is het niet onmogelijk dat zich binnen de formatie van het management frictie zal voordoen. In de meerjarenbegroting is rekening gehouden met een daling van het aantal personeelsleden, maar ook met de kosten die dat met zich meebrengt.

### Structurele bezuiniging

Een andere belangrijke ontwikkeling in de begrotingsperiode is dat het Minkema College geconfronteerd wordt met een structurele daling van de inkomsten ten gevolge van de 'vereenvoudiging van de bekostiging'. Scholen krijgen vanaf 1 januari 2022 volgens een nieuwe, vereenvoudigde berekeningswijze gelden toegerekend. Voor ons college betekent dat een daling van ongeveer 0,9% die geleidelijk zal worden inge-

voerd. Gelet op de geschetste ontwikkelingen is continuering van ons strikte financieel beleid in de afgelopen jaren geboden. De structurele daling van de lumpsum zal moeten worden opgevangen binnen de personele lasten. We zullen ook moeten (blijven) houden voor een financieel gezonde relatie tussen het aantal leerlingen dat voor het Minkema College kiest en de ingezette formatie.



### 7.5 Risicoanalyse

Het Minkema College begint de jaarlijkse begrotingscyclus met een risicoanalyse. Daartoe wordt gebruik gemaakt van het model van de VO-raad. Management en staf vullen de vragenlijsten individueel in, de resultaten worden samengevoegd en de conclusies worden vastgelegd in de kaderbrief, die de kaders aangeeft voor de komende meerjarenbegroting. Er worden conclusies getrokken met betrekking tot te nemen beheersmaatregelen aangaande beleid, de exploitatie, de na te streven omvang van het eigen vermogen en de liquiditeit. De kaderbrief is onderdeel van het overleg met het management, de Raad van Toezicht en de medezeggenschapsraad. De beheersmaatregelen zoals die in de kaderbrief zijn geformuleerd, worden met regelmaat gemonitord. Het overzicht van de afgesproken beheersmaatregelen wordt in maart en in juni besproken en de voortgang en acties worden vastgelegd.

#### 7.5.1 Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden

De risicoanalyse ten behoeve van de totstandkoming van de meerjarenbegroting 2020 - 2024 wijkt niet zeer af van die van de voorgaande jaren. Wel valt op dat de risico's zelf 'lager scoren'. Dat heeft te maken met het feit dat maatregelen om de risico's te on-

dervangen inmiddels zijn geïmplementeerd. In de risicoanalyse ten behoeve van de (meerjaren) begroting werden de volgende hoofdrisico's benoemd:

- de concurrentiepositie;
- de ontwikkeling van de leerlingaantallen;
- de bezettingsgraad;
- continuïteit - vertrek management en middenmanagement.

De eerste drie genoemde risico's zijn gerelateerd aan het in het bestuursverslag van 2015 al beschreven risico van de daling van het leerlingenaantal. Dit heeft geleid tot het proces rond de positiebepaling, dat elders in dit bestuursverslag nogmaals kort is toegelicht. In 2018 is verder vorm gegeven aan de besluiten die genomen zijn ten aanzien van de positionering. Zo is begonnen met de invoering van maatwerk in de brugklassen van het havo/vwo en de aanpassing van de lestijd voor deze jaarlaag. Binnen het vmbo is met ingang van het schooljaar 2019 - 2020 vorm gegeven aan de nieuwe opleidingen 'Mavo Tech' en 'Mavo Ondernemen'. Ook is de functionele ingreep in het gebouw aan de Steinhagenseweg gerealiseerd. Het betreft het inrichten van een ruimte voor maatwerkactiviteiten, aanpassing en verhuizing van vaklokalen, het creëren van studieruimtes en een aula voor de leerlingen. Het gebouw is geschikt gemaakt voor meer avo-gericht onderwijs. Voor een deel zijn deze avo-leerlingen nu

nog gehuisvest op de locatie aan de Minkemalaan.

Met betrekking tot de ontwikkeling van de leerlingaantallen is het doel dat het Minkema College er ten minste in slaagt om de verwachte daling evenredig te laten verlopen aan de krimp binnen de regio. Dat betekent dat de school op de lange termijn een omvang bereikt van naar verwachting 2.300 leerlingen. Bij een dergelijke omvang kan het Minkema College een gezonde school zijn waar voor leerlingen een aantrekkelijk en breed aanbod van onderwijs beschikbaar is.

Met 'de ontwikkeling van de leerlingaantallen' en 'de bezettingsgraad' wordt vooral bedoeld dat er sprake is van een onevenwichtige ontwikkeling in aantal leerlingen per gebouw. Het havo/vwo-gebouw is te vol en het vmbo-gebouw kent onderbezetting. Vooralsnog wordt het probleem opgevangen door de dagelijkse pendel van een aantal klassen naar de vestiging aan de Steinhagenseweg. Op termijn zullen de opleidingen anders over beide gebouwen verdeeld moeten worden. Daarnaast is er één ruimte voor maatwerkactiviteiten in het gebouw aan de Steinhagenseweg gerealiseerd, die zowel door havo/vwo- als vmbo-leerlingen gebruikt wordt. De structurele beheersmaatregel, het op andere wijze verdelen van de leerlingen over beide gebouwen, is met één jaar







uitgesteld. Deze is nu gepland met ingang van het schooljaar 2021 - 2022.

Voor het Minkema College zijn, naast de gebruikelijke grilligheid van de aanmelding van brugklasleerlingen, de bewegingen binnen de regio op het gebied van het aanbod van voortgezet onderwijs een factor van onzekerheid. De effecten van een nieuw aanbod van opleidingen en nieuwe scholen binnen en aan de grens van ons voedingsgebied zijn moeilijk te prognosticeren. De krimp binnen de regio is een gegeven en ons marktaandeel is gezien de ontwikkelingen binnen de regio minder zeker dan voorheen.

Met het risico 'management en middenmanagement' wordt bedoeld het risico van verlies aan continuïteit doordat op relatief korte termijn én in een korte tijdsspanne medewerkers in het management, merendeels door het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd, het college zullen verlaten. Het gaat hier om de bestuurder, de directeur Bedrijfsvoering, het hoofd P&O en het hoofd Financiën. Ook de door de herijking ingegeven vervanging van rector vwo/havo en directeur vmbo door één directeur Onderwijs kan hierbij een rol spelen. De genomen beheersmaatregel is dat voor overdracht en inwerken van opvolgers een ruime periode is genomen.

In de kaderbrief 2019 zijn naast de hierboven genoemde risico's nog andere benoemd. Een aantal daarvan laten wij de revue passeren.

Op het gebied van ziekteverzuim/WGA is geconstateerd dat binnen de WGA, het Minkema College is eigenrisicodragend, groei plaatsheeft. Dat heeft tot de afspraak geleid dat de begeleiding van medewerkers die geplaatst zijn binnen de WGA geïntensiveerd gaat worden en het ziekteverzuimprotocol nogmaals onder de loep wordt genomen.

Er is geconstateerd dat het Minkema College de afgelopen jaren meer uit geeft aan het verstrekken van gratis leermiddelen dan zij ontvangt. Het bestuur beschouwt dat als een ongewenste situatie en heeft binnen de begroting de taakstelling opgelegd om uitgaven en inkomsten (meer) in evenwicht met elkaar te brengen.

De uitwerking van de WAB en de WNRA per 1 januari 2020 op de gang van zaken binnen het Minkema College zal goed gemonitord moeten worden. Zo is de omvang van eventueel te verstrekken transitievergoedingen van belang omdat deze kosten bovenop de reguliere loonkosten komen zonder dat daar compensatie tegenover staat.

Reeds in het bestuursverslag van 2015 is melding gemaakt van het risico van de vereenvoudiging van

de bekostiging in het voortgezet onderwijs. Het laatst gepresenteerde model pakt iets gunstiger uit dan eerdere. Doorrekening van modellen die inzicht geven in het effect van het vereenvoudigde bekostigingsmodel, personeel en materieel, wijst uit dat het Minkema College ongeveer € 175.000,- (0,9%) structureel minder zal ontvangen. Bij de invoering wordt een overgangperiode ingebouwd. Hieraan zal in het meerjarenformatieplan 2021 - 2025 én de begroting voor 2021 vorm gegeven moeten worden.

In de meerjarenbegroting wordt, nu één jaar later dan oorspronkelijk gepland, ook rekening gehouden met een boete wegens het niet behalen van de norm in het kader van de participatiewet. Ondanks inspanningen blijkt het voor ons college moeilijk mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te behouden en aan te trekken.

## 7.6 Rapportage toezicht-houdend orgaan

Zie hiervoor de tekst van hoofdstuk 5: Raad van Toezicht.

# 08 Jaarrekening 2019



## 8.1 Grondslagen

### Algemeen

#### Toegepaste standaarden Algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld overeenkomstig de bepalingen uit de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, de bepalingen van Boek 2, Titel 9 van het Burgerlijk Wetboek en algemeen aanvaarde richtlijnen in Nederland (Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving), specifiek RJ 660 voor Onderwijsinstellingen.

De waardering van activa en passiva en de bepaling van het exploitatieresultaat vinden plaats op basis van historische kosten. Tenzij bij de desbetreffende grondslag voor de specifieke balanspost anders wordt vermeld, worden de activa en passiva opgenomen tegen nominale waarde. Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op de balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

In de toelichting op de balans zijn de balanswaarden van 31 december 2019 vergeleken

met de balanswaarden van 31 december 2018. In de toelichting op de exploitatierekening is de realisatie van 2019 vergeleken met de realisatie van 2018 en de begroting voor 2019.

Het boekjaar loopt van 1 januari tot en met 31 december.

#### Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

##### Algemeen

Tenzij bij de desbetreffende grondslag voor de specifieke balanspost anders is vermeld, zijn activa en passiva opgenomen tegen nominale waarde.

##### Materiële vaste activa

De materiële vaste activa zijn gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen. De afschrijvingen op materiële vaste activa geschieden lineair

ten laste van de exploitatierekening op basis van de verwachte economische levensduur van de materiële vaste activa. Bij de verwerving gedurende het verslagjaar is naar tijdsgelang afgeschreven.

In de regel worden investeringen vanaf € 1000,- geactiveerd.

#### Afschrijvingstermijnen in jaren:

Gebouwen	40
Verbouwing	20
Meubilair	7, 15
Inventaris	10, 15
Audiovisuele apparatuur	5
Computer- en randapparatuur	3, 4
Machines/installaties	10, 15

Ter egalisatie van de kosten van groot onderhoud wordt een voorziening gevormd. Deze voorziening is opgenomen onder de voorzieningen aan de passiefzijde van de balans.



### Vorraden

De voorraden zijn gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs, zo nodig onder aftrek van een voorziening voor incurantheid.

### Kortlopende vorderingen en overlopende activa

De vorderingen zijn gewaardeerd tegen nominale waarde, zo nodig onder aftrek van een voorziening voor mogelijke oninbaarheid.

### Eigen vermogen

De algemene reserve dient als dekking voor toekomstige uitgaven ofwel kosten die uit de huidige beschikbare middelen gedekt moeten worden, gelet op het feit dat toekomstige middelen daartoe tekort (kunnen) schieten.

De reserves en fondsen zijn gesplitst in private en publieke onderdelen. Het bestemmingsfonds (privaat) is gevormd uit gelden die rechtstreeks van de ouders komen.

De publieke reserves zijn opgebouwd uit publieke middelen.

### Voorzieningen

Voorzieningen zijn gevormd voor verplichtingen en verliezen die op de balansdatum bestaan en waarvan de omvang onzeker is, maar op betrouwbare wijze is in te schatten. De omvang van de voorzieningen is bepaald door middel van schattingen van bedragen die noodzakelijk zijn om desbetreffende verplichtingen en verliezen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen

zijn gesplitst naar de aard der verplichting, verliezen en kosten, waartegen zij worden getroffen.

De personele voorzieningen worden gewaardeerd tegen contante waarde en de overige voorzieningen worden tegen nominale waarde gewaardeerd.

### Langlopende schulden

De langlopende schulden worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde.

Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag, rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Bij de schulden zijn, indien van toepassing, de zakelijke zekerheden vermeld.

### Kortlopende schulden

Onder de overlopende passiva is het saldo van de nog te besteden subsidies van OCW en projectsubsidies vermeld. Van deze laatste is het Minkema College alleen penvoerder en het heeft als zodanig geen zeggenschap over de besteding.

### Grondslagen voor de bepaling van de staat van baten en lasten

#### Algemeen

Alle in de staat van baten en lasten vermelde bedragen zijn

opgenomen tegen historische kosten.

### Resultaat bepaling

Baten en lasten zijn toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. De baten zijn verantwoord voor zover zij op de balansdatum zijn gerealiseerd en worden opgenomen naar rato van de mate waarin de diensten zijn verricht. Verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar zijn verwerkt indien en voor zover deze voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden. De opbrengsten van bijzondere bijdragen zijn verantwoord in het jaar dat de besteding is gerealiseerd.

Buitengewone baten en lasten zijn afzonderlijk in de staat van baten en lasten verantwoord.

De vergelijkende begroting is door het bestuur vastgesteld.

### Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen. Betaalde en ontvangen interest worden opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

**8.2 Balans per 31-12-2019**

<b>1 Activa</b>		<b>31-12-19</b>	<b>31-12-18</b>
Vaste activa			
1.2	Materiële vaste activa	7.230.268	6.195.179
	<b>Totaal vaste activa</b>	<b>7.230.268</b>	<b>6.195.179</b>
Vlottende activa			
1.4	Voorraden	9.362	8.437
1.5	Vorderingen	128.140	701.311
1.7	Liquide middelen	4.230.664	4.022.364
	<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>4.368.166</b>	<b>4.732.112</b>
	<b>Totaal activa</b>	<b>11.598.434</b>	<b>10.927.291</b>
<b>2 Passiva</b>		<b>31-12-19</b>	<b>31-12-18</b>
2.1	Eigen vermogen	5.633.923	5.095.639
2.2	Voorzieningen	1.921.530	1.883.528
2.3	Langlopende schulden	940.925	978.670
2.4	Kortlopende schulden	3.102.057	2.969.456
	<b>Totaal passiva</b>	<b>11.598.434</b>	<b>10.927.291</b>

Opvallende verschillen in de balansen 2019 en 2018 worden toegelicht in paragraaf 8.5 van deze jaarrekening.

### 8.3 Staat van Baten en Lasten

<b>Baten</b>		<b>2019</b>	<b>Begroot 2019</b>	<b>2018</b>
3.1	Rijksbijdragen	21.223.000	20.020.384	20.802.191
3.5	Overige baten	1.043.152	401.547	1.219.979
<b>Totaal baten</b>		<b>22.266.152</b>	<b>20.421.931</b>	<b>22.022.170</b>
<b>Lasten</b>		<b>2019</b>	<b>Begroot 2019</b>	<b>2018</b>
4.1	Personeelslasten	17.142.455	16.701.836	16.636.845
4.2	Afschrijvingen	515.498	490.000	455.780
4.3	Huisvestingslasten	1.277.735	1.072.775	1.111.072
4.4	Overige lasten	2.771.125	2.005.159	2.748.568
<b>Totaal lasten</b>		<b>21.706.812</b>	<b>20.269.770</b>	<b>20.952.265</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>		<b>559.339</b>	<b>152.161</b>	<b>1.069.906</b>
5	Financiële baten en lasten	-21.054	-19.000	-21.441
<b>Resultaat</b>		<b>538.285</b>	<b>133.161</b>	<b>1.048.465</b>

De verschillen tussen de begroting en de realisatie 2019 worden in paragraaf 8.5 toegelicht.



## 8.4 Kasstroomoverzicht 2019

	31-12-19		31-12-18	
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>				
Saldo baten en lasten	559.339		1.069.906	
Aanpassing voor:				
Afschrijvingen	515.786		455.781	
Mutaties voorzieningen	38.002		-70.821	
Mutaties FVA				
Rentebaten nog te ontvangen				
<b>Verandering in vlottende middelen:</b>				
Voorraden (-/-)	-925		7.616	
Vorderingen (-/-)	573.171		-386.179	
Schulden	132.601		142.099	
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties	1.817.973		1.218.402	
Ontvangen interest	0		312	
Overige financiële lasten	0		0	
Betaalde interest (-/-)	-21.054		-21.753	
	-21.054		-21.441	
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>1.796.919</b>		<b>1.196.961</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>				
Investerings in materiële vaste activa (-/-)	-1.550.875		-3.530.891	
Desinvestering materiële vaste activa	-		0	
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-1.550.875</b>		<b>-3.530.891</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>				
Nieuw opgenomen leningen				
Vrijval investeringssubsidies				
Aflossing langlopende schulden (-/-)	-37.745		-37.500	
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>-37.745</b>		<b>-37.500</b>
<b>Mutatie liquide middelen</b>		<b>208.300</b>		<b>-2.372.011</b>
<b>Saldo liquide middelen per 31-12</b>		<b>4.230.664</b>		<b>4.022.364</b>

**Toelichting**

De toename van de liquide middelen komt doordat er in december 2019 nog aanvullende bekostiging is ontvangen vanuit het Ministerie van OC&W voor een bedrag van € 395.000,=. Dit bedrag komt voort uit het convenant "extra geld voor werkdrukverlichting en tekorten onderwijspersoneel in het funderend onderwijs 2020-2021". In 2019 is nog voor een bedrag van € 1.265.050,= geïnvesteerd aan de Steinhagenseweg. Het restant van de mutatie komt uit het exploitatieresultaat, gecorrigeerd met resultaten die geen effect hebben op het banksaldo. De liquide middelen voor het Minkema College bedragen € 3.454.268,= omdat er in het totaalsaldo gelden zijn begrepen die zijn bestemd voor projecten waarvan het Minkema College penvoerder is en die dus ten goede komen aan meerdere partners (€ 776.396,=).

## 8.5 Toelichting op de balans en de staat van baten en lasten

### 8.5.1 Activa

#### Materiële vaste activa

1.2 Materiële vaste activa			1.2.1	1.2.2	Totaal
			Gebouwen en terreinen	Inventaris en apparatuur	
<b>Stand 1 januari 2019</b>					
Cum. aanschafwaarde	01-01-19	a	1.229.619	6.514.597	7.744.217
Cum. afschrijvingen	01-01-19	b	478.529	4.453.025	4.931.554
Boekwaarde	01-01-19	a-b	<b>751.090</b>	<b>2.061.572</b>	<b>2.812.662</b>
<b>Mutaties 2019</b>					
Investeringen		e	4.535.672	353.440	4.889.112
Desinvesteringen		c			-
Afschrijvingen		f	187.471	328.314	515.786
Afschrijving desinvesteringen		d			-
			<b>4.723.143</b>	<b>681.755</b>	<b>5.404.898</b>
<b>Stand 31 december 2018</b>					
Cum. aanschafwaarde	31-12-19	a+c+e	5.765.291	6.868.038	12.633.329
Cum. afschrijvingen	31-12-19	b+d+f	666.000	4.781.340	5.447.340
Boekwaarde	31-12-19		<b>5.099.291</b>	<b>2.086.698</b>	<b>7.185.989</b>
1.2.4 In uitvoering en vooruitbetalingen					
Verbouwing pand Steinhagenseweg:			44.280		44.280
Aanschaf					
Afschrijving					
Boekwaarde			<b>44.280</b>	<b>-</b>	<b>44.280</b>
<b>Materiële vaste activa</b>			<b>5.143.570</b>	<b>2.086.698</b>	<b>7.230.268</b>

#### Toelichting

##### 1.2.1 Gebouwen en terreinen

De post gebouwen betreft de eigen bijdrage aan het vmbo-gebouw aan de Steinhagenseweg. Dit pand is begin 2003 in gebruik genomen en wordt in 40 jaar afgeschreven.

In deze post is tevens de verbouwing opgenomen aan het vmbo-gebouw aan de Steinhagenseweg die in 2018 en 2019 heeft plaats gevonden. De verbouwingen zijn geactiveerd per 1 april 2019 (fase 1 tm 3) en per 1 oktober 2019 (fase 4) en worden in 20 jaar afgeschreven.

**1.2.2 Inventaris en apparatuur**

Deze post omvat de inventarissen van zowel de Minkemalaan als de Steinhagenseweg, computerapparatuur en de ICT-infrastructuur.

De investeringen hebben betrekking op:

€ 4.535.672	verbouwing Steinhagenseweg (fase 1 tm 4)
€ 218.390	inventaris onderwijs en organisatie
€ 9.050	airco t.b.v. serverruimte (ICT)
€ 126.000	voor digitale schoolborden, Chromebooks docenten en overige ICT apparatuur

**1.2.4 In uitvoering en vooruitbetalingen**

Dit betreft de verbouwkosten van de Steinhagenseweg fase 5. Deze investering vloeit voort uit de reeds eerder gestarte verbouwing (fase 1 tm 4) en zal naar verwachting per 1 augustus 2020 opgeleverd worden. Vanaf het moment van oplevering wordt er afgeschreven.

**Vorderingen**

<b>1.4 Voorraden</b>		<b>31-12-2019</b>	<b>31-12-2018</b>
1.4.1	Gebruiksgoederen	9.362	8.437
	Voorraden	<b>9.362</b>	<b>8.437</b>
<b>1.5 Vorderingen</b>			
1.5.1	Debiteuren	21.040	35.191
1.5.8	Overlopende activa	107.101	666.120
	Vorderingen	<b>128.140</b>	<b>701.311</b>
	<i>Uitsplitsing</i>		
1.5.8.1	Vooruitbetaalde kosten	60.209	171.906
1.5.8.3	Overige overlopende activa	46.891	494.214
	Overlopende activa	<b>107.101</b>	<b>666.120</b>

**Toelichting****1.4.1 Voorraden**

De voorraden (proefwerkblokken, l.o. shirts, briefpapier, enveloppen) zijn gewaardeerd tegen inkoopprijs.

### 1.5.1 Debiteuren

De post debiteuren bestaat voornamelijk uit vorderingen op ouders in verband met werkweken, faalangsttraining, huiswerkklas+ en Cambridge examenkosten.

### 1.5.8.1 Vooruitbetaalde kosten

Deze vlottende activa hebben betrekking op rekeningen die in 2019 zijn ontvangen maar die ten laste komen van de exploitatie of de materiele vaste activa in 2020. Het betreft onderhouds- en huurcontracten, licenties, brochures t.b.v. volgend schooljaar, vooruitbetaalde excursies, nog te ontvangen bedragen van derden, en dergelijke.

### 1.5.8.3 Overige overlopende activa

Betreft nog te ontvangen bedragen, o.a. afrekening facilitaire voorzieningen 2019 voor de sporthal Steinhagenseweg (€ 29.000,=), btw aangifte 4e kwartaal 2019 (€ 2.083,=), bijdragen festiviteiten (€ 6.723,=), beschikkingen SWV RUW (€ 4.930,=) en overige vorderingen (€ 4.155,=). Deze bedragen zijn inmiddels grotendeels ontvangen.

## Liquide middelen

1.7	Liquide middelen	31-12-19	31-12-18
1.7.1	Kasmiddelen	5.644	5.500,7
1.7.2	Tegoeden op bank- en girorekeningen	4.225.019	4.016.863
1.7.3	Deposito's		
	Liquide middelen	<b>4.230.664</b>	<b>4.022.364</b>

### Toelichting

In de liquide middelen zitten gelden die zijn bestemd voor projecten waarvan het Minkema College penvoerder is en die dus ten goede komen aan meerdere partners (€ 776.396,=).

## 8.5.2 Passiva

## Eigen vermogen

2.1	Eigen vermogen	Stand 01-01-2019	Mutaties	Nieuwe stand 01-01-2019	Resultaat	Stand 31-12-2019
2.1.1	Algemene reserve	3.025.151		3.025.151	599.989	3.625.140
2.1.2	Bestemmingsreserve (publiek)	1.758.509		1.758.509	-10.001	1.748.508
2.1.3	Privaat bestemmingsfonds	311.978		311.978	-51.703	260.275
	<b>Eigen vermogen</b>	<b>5.095.637</b>	<b>0</b>	<b>5.095.637</b>	<b>538.285</b>	<b>5.633.923</b>
	<i>Uitsplitsing</i>					
2.1.2	Personeel	657.400		657.400	-22.200	635.200
	Bedrijfsv./overig/bufferreserve	1.101.109		1.101.109	12.199	1.113.308
	<b>Bestemmingsreserve (publiek)</b>	<b>1.758.509</b>	<b>0</b>	<b>1.758.509</b>	<b>-10.001</b>	<b>1.748.508</b>
	<i>Uitsplitsing</i>					
2.1.3	Privaat bestemmingsfonds	311.978		311.978	-51.703	260.275
		<b>311.978</b>	<b>0</b>	<b>311.978</b>	<b>-51.703</b>	<b>260.275</b>

## Toelichting

## Algemene Reserve

## 2.1.1 Algemene reserve

Hier is dat deel van het eigen vermogen ondergebracht dat niet aan een bestemmingsreserve is toegewezen.

## Bestemmingsreserve publiek

## 2.1.2 Reserve personeel

De bestemmingsreserve personeel (totaal € 635.200,=) dient voor de opvang van:

- Spaarbapo: omdat er wettelijk geen voorziening meer mag worden opgenomen dient het schooleigen deel van de bapo te worden afgedekt in de reserve. Bedrag: € 135.200,=. Deze reservering neemt jaarlijks af en wordt niet meer aangevuld omdat de regeling is komen te vervallen.
- Mobiliteitskosten: het Minkema College houdt binnen de reserve een buffer aan óf ten bate van de opvang van leerlingengroei (voorfinanciering) óf ter dekking van kosten in het kader van boventaligheid. Bedrag: € 500.000,=.

### **2.1.2 Reserve bedrijfsvoering/overig/restrisico's , de zgn. bufferreserve**

Deze bufferreserve is het genormeerde weerstandsvermogen van een school en bedraagt 5% van de totale baten. De hoogte op balansdatum is € 1.113.308,=.

### **Bestemmingsreserve privaat**

#### **2.1.3 Privaat bestemmingsfonds**

Dit fonds is ontstaan uit het (voormalige) boekenfonds en dient om de risico's in de private middelen op te vangen. De Reserve vormt tevens een buffer voor ouders die niet in staat zijn de ouderbijdrage te voldoen. De middelen mogen uitsluitend besteed worden aan lesmateriaal en activiteiten waarvoor de school geen overheidssubsidies ontvangt. In overleg met de oudergeleding van de MR mag een deel van de overschrijding van de kosten van gratis lesmateriaal voor 4 jaar ten laste worden gebracht van deze reserve.

Het private vermogen bedraagt op balansdatum € 260.275,=.



## Voorzieningen

2.2	Voorzieningen	Stand per 1-1-2019	Dotaties	Onttrek- kingen	Vrijval	Rente- mutatie	Stand per 31-12-2019	Kortlopend deel <1 jaar	Langlopend deel >1 jaar
2.2.1	Personeels- voorzieningen	663.481	106.803	93.668		0	676.616	100.000	576.616
2.2.3	Overige voor- zieningen	1.220.047	202.959	178.092		0	1.244.914	200.000	1.044.914
	Voorzieningen	<b>1.883.528</b>	<b>309.762</b>	<b>271.760</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.921.530</b>	<b>300.000</b>	<b>1.621.530</b>

### Toelichting

#### 2.2.1 Personeelsvoorziening

Het totaal van de personele voorzieningen is als volgt verdeeld:

	31-12-19	31-12-18
spaarverlof	€ 93.730	€ 153.986
jubileumuitkeringen	€ 134.208	€ 139.415
persoonsgebonden budget	€ 448.678	€ 370.080
<b>totaal</b>	<b>€ 676.616</b>	<b>€ 663.481</b>

- Spaarverlof: een aantal docenten spaart voor spaarverlof. Dit is door het bevoegd gezag geaccordeerd. Door middel van jaarlijkse dotaties wordt de voorziening op peil gebracht/gehouden, zodat t.z.t. aan de verplichtingen kan worden voldaan. De onttrekking betreft het bedrag dat correspondeert met het aantal opgenomen uren spaarverlof in 2019.
- Toekomstige jubileumuitkeringen: opgenomen is de stand van de potentiële verplichting op 31-12-2019.
- Persoonsgebonden budget: deze voorziening is ingesteld per 1 augustus 2014 en resulteert uit de huidige cao waarin de mogelijkheid tot sparen van het persoonsgebonden budget is geregeld. De stijging wordt veroorzaakt doordat meer medewerkers opteren voor sparen voor toekomstige besteding in tijd of als uitbetaling. Onderdeel van de stijging is het geïndexeerde gemiddeld uurloon welke hoger is dan vorig verslagjaar. De personele voorzieningen worden tegen contante waarde gewaardeerd. De periodieke mutatie wordt jaarlijks verwerkt in de exploitatierekening.

### 2.2.3 Overige voorzieningen

De post overige voorzieningen bestaat uit de Onderhoudsvoorziening.

De stand per 31-12-2019 is als volgt:

- Minkemalaan: € 568.344,-
- Steinhagenseweg: € 676.570,-

Voor beide locaties is een MJOP opgesteld, zowel voor de installaties als bouwkundig. Jaarlijks wordt het onderhoudsplan geactualiseerd en zo nodig bijgesteld. Voor de Steinhagenseweg is de actualisatie na afronding van de verbouwing gerealiseerd.

De kosten die zijn gemaakt voor de uitvoering van onderhoudswerkzaamheden uit het MJOP zijn ten laste gebracht van de voorziening. De MJOP wordt in het volgende verslagjaar verder geactualiseerd.

## Langlopende schulden

2.3 Langlopende schulden		Stand per 1-1-2019	Aangegane leningen	Aflossingen	Stand per 31-12-2019	Looptijd >1 jaar	Looptijd >5 jaar	Rentevoet
2.3.3	Kredietinstellingen	975.000	0	37.500	937.500	37.500	900.000	1,8%
2.3.5	Overige langlopende schulden	3.670	710	955	3.425	3.425	0	0
	<b>Langlopende schulden</b>	<b>978.670</b>	<b>710</b>	<b>38.455</b>	<b>940.925</b>	<b>40.925</b>	<b>900.000</b>	

### Toelichting

#### 2.3.3 Langlopende schulden

In 2005 is er een langlopende lening aangegaan met de Bank Nederlandse Gemeenten. In 2006 is daarop voor het eerst afgelost. Het aflossingsdeel voor 2019 is verantwoord onder de kortlopende schulden.

#### 2.3.5 Overige langlopende schulden

Dit betreft borg voor kluisjes.



## Kortlopende schulden

<b>2.4 Kortlopende schulden</b>		<b>31-12-2019</b>	<b>31-12-2018</b>
2.4.1	Kredietinstellingen	37.500	37.500
2.4.3	Crediteuren	334.684	361.196
2.4.7	Belastingen en premies sociale verzekeringen	712.403	656.543
2.4.8	Schulden ter zake van pensioenen	219.101	194.452
2.4.9	Overige kortlopende schulden	341.729	403.097
2.4.10	Overlopende passiva	1.456.640	1.316.668
	<b>Kortlopende schulden</b>	<b>3.102.057</b>	<b>2.969.456</b>
	<b>Uitsplitsing</b>		
2.4.7.1	Loonheffing	524.160	486.135
2.4.7.3	Premies sociale verzekeringen	188.243	170.408
	<b>Belastingen en premies sociale verzekeringen</b>	<b>712.403</b>	<b>656.543</b>
2.4.9.2	Overige	341.729	403.097
	<b>Overige kortlopende schulden</b>	<b>341.729</b>	<b>403.097</b>
2.4.10.2	Vooruitontvangen subsidies OCW/EZ geormerkt	44.353	16.476
	Vooruitontvangen subsidies als penvoerder	709.543	588.080
2.4.10.3	Vooruitontvangen investeringsbedragen	48.400	52.030
2.4.10.4	Vooruitontvangen termijnen	22.500	86.458
2.4.10.5	Vakantiegeld en -dagen	609.573	551.585
2.4.10.8	Overige	22.270	22.039
		<b>1.456.640</b>	<b>1.316.668</b>

## Toelichting

### 2.4.1 Kredietinstellingen

Dit betreft het aflossingsdeel 2019 van de langlopende schuld bij de BNG.

### 2.4.3 Crediteuren

Het saldo 2019 is een momentopname per 31-12-2019 en kent verder geen bijzonderheden.

#### **2.4.9.2 Overige**

Dit betreft de nog te betalen bedragen waarvan de factuur is ontvangen in 2020 terwijl de lasten betrekking hebben op 2019. Ook vallen hier de vooruit ontvangen bedragen onder (in 2019 ontvangen ten gunste van 2020). Een voorbeeld hiervan zijn de reeds betaalde ouderbijdragen voor activiteiten in 2020 (€ 112.577,=).

#### **2.4.10.2**

##### **Vooruitontvangen subsidies geormerkt**

De subsidies die hier zijn opgenomen zijn verstrekt onder voorwaarde van terugbetaling bij niet (rechtmatige) besteding. Het betreft hier de prestatie subsidie voor de Lerarenbeurs.

##### **Vooruitontvangen subsidies als penvoerder**

Het Minkema College is penvoerder van een aantal samenwerkingsverbanden: Academische Opleidingsschool en Profeed.

#### **2.4.10.3 Vooruitontvangen investeringssubsidies**

Deze post bestaat o.a. uit een subsidie van de Vereniging Minkema College voor de aanschaf van beamers in het gebouw Minkemalaan. Het laatste deel van deze subsidie, € 6.727,= is in 2018 vrijgevallen.

Ook staat hier een bedrag (€ 48.400,=) voor de afschrijvingslasten van de WKO koeling. De investering is door de Gemeente aan ons vergoed. Jaarlijks valt er een afschrijvingsdeel (€ 3.630,=) vrij.

#### **2.4.10.4 Vooruitontvangen termijnen**

De post vooruit ontvangen termijnen bestaat uit nog te besteden subsidiebedragen van het ministerie. Aan de besteding van deze middelen ligt een bestedingsplan ten grondslag. De post bestaat uit nog te besteden gelden voor subsidies in het kader van Voortijdig Schoolverlaters en een deel van de aanvullende subsidie voor Technisch Onderwijs.

#### **2.4.10.5 Vakantiegeld en -dagen**

Het bedrag voor vakantiegeld is aan het personeel verschuldigd over de maanden juni tot en met december 2019.

Een deel van de verplichting heeft betrekking op nog op te nemen verlofuren uit het verleden en nog te betalen bindingstoelage over de maanden september - december.

#### **2.4.10.8 Overige**

Deze gelden zijn ten behoeve van wat kleinere projecten.

### 8.5.3 Financiële instrumenten

#### Algemeen

Het Minkema College maakt in de bedrijfsuitoefening gebruik van een beperkt aantal financiële instrumenten. Deze instrumenten leiden mogelijk tot (beperkt) risico. Om deze risico's te beheersen is een helder en actueel beleid opgesteld. Doel hiervan is om de financiële impact zoveel mogelijk te beperken.



### **Kredietrisico en kredietmitigerende aspecten**

Het Minkema College loopt mogelijk een kredietrisico op haar “overige vorderingen” en “liquide middelen”. Het risico voor het Minkema College bestaat uit oninbaarheid bij debiteuren. Over de middelen aangehouden bij het Ministerie van Financiën inzake schatkistbankieren, loopt het Minkema College geen risico.

### **Renterisico en kasstroomrisico**

Het Minkema College loopt geen renterisico over rentedragende schulden en heeft een langlopende lening bij de Bank van Nederlandse Gemeenten (BNG).

### **Valutarisico**

Het Minkema College is alleen werkzaam in Nederland en verricht transacties in Euro's en loopt derhalve geen valutarisico.

### **Prijsrisico**

Het Minkema College heeft geen aandelen en loopt derhalve geen prijsrisico.

### **Liquiditeitsrisico**

De liquiditeitspositie wordt bewaakt door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen. Het management ziet erop toe dat er steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen.



**Niet uit de balans blijvende verplichtingen**

Bedrijf	Onderwerp	Bedrag per jaar	Aard van verplichting
Jasper de Jong	Tuinonderhoud	€ 24.000	Jaarcontract, per jaar opzegbaar
Tredin	Integrale arbeidszorg	€ 33.000	Jaarcontract tot 31-12-2022
Konica Minolta	Huur print – en kopieerapparatuur	€ 48.500	N.a.v. Europese aanbesteding. Contract loopt tot 1-6-2021 met twee maal optie tot verlenging.
Post NL	Verbruik frankeermachines	€ 19.000	Contract voor onbepaalde tijd
CWS	Bevoorrading toiletgroepen	€ 33.000	Contract tot 31-12-2022
Anton van Dijk	Afvalverwijdering	€ 19.000	Doorlopend contract met opzegtermijn van drie maanden
Gemeente Woerden	Huur sporthal	€ 96.000	Jaarlijks
Ad Brak Catering	Catering	Variabel	Contract tot 1-5-2021 met jaarlijkse evaluatie
Vischedijk	Schoonmaakbedrijf	€ 210.000	Contract tot 1-6-2022
Jaski/Leasecompany	Automaten catering	€ 10.000	(5 machines) november 2020
Van Dijk	Leermiddelen	€ 872.000	Contract loopt af in 2020. Na nieuwe aanbesteding is gegund aan OsingadeJong (vanaf schooljaar 20-21)

Voor onderwijsinstellingen die onder de WVO vallen, is het op basis van artikel 4 van de Regeling van de Minister voor Basis- en Voortgezet Onderwijs en Media van 16 april 2019, nr. VO/7950998 toegestaan een vordering op te nemen op het ministerie van OC&W.

De vordering op het ministerie van OC&W is ter hoogte van de op dat moment bestaande schuld aan het personeel in verband met:

- de tot en met december opgebouwde bruto vakantieaanspraken;
- de over de maand december door het bevoegd gezag verschuldigde afdracht pensioenpremies en loonheffing verbonden salarisbetalingen op grond van de van toepassing zijnde wet- en regelgeving.

De vordering op 31 december 2019 bedraagt € 1.321.976,=.

## 8.6 Toelichting op de staat van baten en lasten

### 8.6.1 Baten

Rijksbijdragen		31-12-2019	Begroot 2019	31-12-2018
3.1.1	Rijksbijdragen OCW/EZ	18.538.816	18.064.313	18.641.688
3.1.2	Overige subsidies OCW/EZ	2.684.184	1.956.071	2.160.504
	Rijksbijdragen	<b>21.223.000</b>	<b>20.020.384</b>	<b>20.802.191</b>
	<b>Uitsplitsing</b>			
	OCW			
3.1.2.1.1	Geormerkte subsidies	50.397		41.147
3.1.2.2.1	Niet-geormerkte subsidies	2.633.787		2.119.357
	Overige subsidies OCW	<b>2.684.184</b>		<b>2.160.504</b>
	<b>Andere baten</b>			
		<b>31-12-2019</b>	<b>Begroot 2019</b>	<b>31-12-2018</b>
3.5.1	Verhuur	7.912	-	40
3.5.5	Ouderbijdragen	116.858	31.250	114.725
3.5.6	Overige	918.381	370.297	1.105.214
	Overige baten	<b>1.043.152</b>	<b>401.547</b>	<b>1.219.979</b>
	<b>Totaal baten</b>	<b>22.266.152</b>	<b>20.421.931</b>	<b>22.022.170</b>

#### 3.1.1 Rijksbijdragen OCW

De Rijksbijdragen betreffen de ontvangen gelden conform de personele en materiele bestedigingsbeschikkingen. De baten zijn hoger dan begroot omdat de GPL verhoogd is met 3,1% t.b.v. compensatie contractloon, premiekostenontwikkeling en overige sociale lasten. De materiele bestediging is niet verhoogd. Het verschil met de begroting kan op dezelfde wijze worden verklaard. Hierin was voorzichtigheidshalve geen rekening gehouden met een (prijs)stijging van de bestediging.

#### 3.1.2.1 Geormerkte subsidies

De geormerkte subsidies bestaan uit de subsidies voor Voortijdig Schoolverlaters.

**3.1.2 Overige subsidies OCW**

De overige subsidies betreffen: functiemix, gratis lesmateriaal, lerarenbeurs en de academische opleidingsschool. Er is in 2018 en 2019 een nieuwe subsidie toegekend: aanvullende bekostiging vmbo. Van het deel 2018-2019 is € 90.000 vrijgevallen in 2018. Het overige deel (€ 138.540,=) is vrijgevallen in 2019.

Van een deel van deze subsidies is de definitieve hoogte en toekenning pas gedurende het verslagjaar bekend.

**3.5.5 Ouderbijdragen**

Dit betreft de vrijwillige ouderbijdrage. Uit deze baten worden o.a. de aanschaffingen van de mediatheek, eigen culturele activiteiten, schoolkranten en vieringen gefinancierd.

**3.5.6 Overige baten**

In dit bedrag zitten de overige ouderbijdragen voor werkweken, excursies, tekendozen, e.d.

De post overige baten bestaat uit:

<b>Overig</b>	<b>2019</b>
Ouderbijdragen	547.999
Samenwerkingsverband	265.946
Detachering	42.709
Vrijval investeringssubsidies	3.630
Bijdrage Minkema Boulevard	5.500
Verkoop diversen afdeling Techniek	5.382
Universiteit van Utrecht, deelname audit	1.180
Bijdrage UvU begeleiding startende leraren	12.000
Teruggave onterecht geïnde UWV gelden	13.269
Bijdrage vereniging tot steun MC	3.000
Overig	14.816
Verhuur schoolruimtes Derden	700
Bijdrage visuele beperking	2.250
	<b>918.381</b>

8.6.2 Lasten

<b>4.1 Personeelslasten</b>		<b>31-12-2019</b>	<b>Begroot 2019</b>	<b>31-12-2018</b>
4.1.1	Lonen en salarissen	15.925.752	15.650.534	15.210.559
4.1.2	Overige personele lasten	1.216.703	1.051.302	1.426.286
	<b>Personeelslasten</b>	<b>17.142.455</b>	<b>16.701.836</b>	<b>16.636.845</b>
	<b>Uitsplitsing</b>			
4.1.1.1	Brutolonen en -salarissen	12.405.675		11.952.090
4.1.1.2	Sociale lasten	1.596.091		1.518.478
4.1.1.3	Pensioenpremies	1.923.986		1.739.991
	<b>Lonen en salarissen</b>	<b>15.925.752</b>		<b>15.210.559</b>
4.1.2.1	Dotaties personele voorzieningen	13.135		-54.921
4.1.2.2	Personeel niet in loondienst	457.170		788.088
4.1.2.3	Overig	746.398		693.119
	<b>Overige personele lasten</b>	<b>1.216.703</b>		<b>1.426.286</b>

**Overzicht van het aantal fte:**

per 31-12-2018	201,15	(7 maanden)
per 31-12-2019	202,03	(5 maanden)
Gemiddeld in 2019	201,52	

**Toelichting**

**4.1.1 Lonen en salarissen**

De toevoeging van 3,1% aan de lumpsum was ter dekking van gestegen werkgeverslasten (loonruimte en compensatie premiestijging). Dit had ertoe moeten leiden dat de begrote loonkosten minimaal overschreden zou worden met 2,15%. Dit blijkt niet het geval te zijn. De groei van het leerlingaantal heeft zich niet evenredig vertaald in groei van de personele formatie.



#### **4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen**

Er zijn drie personele voorzieningen: spaarverlof, toekomstige jubileumuitkeringen en persoonsgebonden budget. In het geval van spaarverlof en toekomstige jubileumuitkeringen is er per saldo meer onttrokken dan gedoteerd. Zie ook hoofdstuk 2.2 (Voorzieningen). De personele voorzieningen worden tegen contante waarde gewaardeerd. De periodieke mutatie wordt jaarlijks verwerkt in de exploitatierekening.

#### **4.1.2.2 Personeel niet in loondienst**

Dit betreft vervangingen van personeelsleden wegens ziekte of gedurende een vacatureperiode. Ten opzichte van 2018 is dit bedrag een stuk lager. Zowel de rector havo/vwo als het hoofd personeelszaken a.i. zijn op inhuurbasis in dienst geweest in 2018. Inmiddels is in beide vacatures voorzien. Ook de bestuurssecretaris en een administratief medewerkster P&O zijn op inhuurbasis aanwezig geweest. Er zijn wat meer vakdocenten voor het vmbo op inhuurbasis aan het werk geweest in verband met de uitfasering van de afdelingen Techniek en Zorg & Welzijn.

Een groot deel van deze kosten is op begrotingsbasis ondergebracht bij de reguliere formatie.

#### **4.1.2.3 Overige personele lasten**

In deze post zijn onder andere de volgende kosten opgenomen: Scholingskosten (€ 162.750,=), afdrachten voor Vavo-leerlingen (€ 75.500,=), kosten voor personeelscatering, arbodienst en de door CFI ingehouden uitkeringslasten (€ 245.500,=). Verder is er nog een bedrag van € 82.000,= ingehouden voor de wettelijke bijdrage aan de WW-uitkeringen van voormalige personeelsleden. Hierin was deels in de begroting voorzien. Gelden die ontvangen zijn vanuit het UWV voor zwangerschapsverloven (-€ 118.250,=) zijn ook in deze post verantwoord.

<b>4.2 Afschrijvingen</b>		<b>31-12-2019</b>	<b>Begroot 2019</b>	<b>31-12-2018</b>
4.2.2	Materiële vaste activa	515.498	490.000	455.780
	Afschrijvingen	<b>515.498</b>	<b>490.000</b>	<b>455.780</b>

**Toelichting**

De afschrijvingslasten zijn hoger dan begroot.

De overschrijding is te wijten aan het feit dat de afschrijving op de activering van de hoger uitgevallen verbouwkosten van de Steinhagenseweg meer bedragen dan begroot. In 2019, evenals in 2018, zijn er relatief weinig overige investeringen gedaan, dit compenseert de overschrijding van de afschrijvingslasten enigszins.

<b>4.3 Huisvestingslasten</b>		<b>31-12-2019</b>	<b>Begroot 2019</b>	<b>31-12-2018</b>
4.3.1	Huur	101.682	100.600	101.879
4.3.3	Onderhoud	90.410	83.000	80.380
4.3.4	Energie en water	271.847	275.000	271.766
4.3.5	Schoonmaakkosten	306.421	280.000	278.232
4.3.6	Heffingen	13.230	10.200	13.668
4.3.7	Overige	133.499	121.016	128.625
	Incidentele lasten verbouw	157.687	-	33.563
	Steinhagenseweg			
4.3.8	Dotatie onderhoudsvoorziening	202.959	202.959	202.959
	Huisvestingslasten	<b>1.277.735</b>	<b>1.072.775</b>	<b>1.111.072</b>

**Toelichting****4.3.1 Huur**

Dit betreft de huur van de sportzalen Snellerpoort voor het vmbo.

**4.3.3 Onderhoud**

Dat er relatief geringe onderhoudskosten zijn heeft alles te maken met de verbouwingsactiviteiten.

Alle werkzaamheden die zijn opgenomen in het MJOP zijn ten laste gebracht van de onderhoudsvoorziening.

#### 4.3.7 Overige huisvestingslasten

Onder de incidentele lasten verbouw aan de Steinhagenseweg zijn de verdragingskosten verantwoord die ontstaan zijn als gevolg van de noodzakelijke aanpassingen aan de verbouwing van de Steinhagenseweg (fase 1 t/m 4) en de actualisatie van het MJOP Steinhagenseweg na afronding van de verbouwing (fase 1 t/m 4).

#### 4.3.8 Dotatie onderhoudsvoorziening

Voor beide locaties zijn er MeerjarenOnderhoudsPlannen. Het verloop van de voorziening is toegelicht in hoofdstuk 2.2. van de jaarrekening.

4.4 Overige lasten		31-12-2019	Begroot 2019	31-12-2018
4.4.1	Administratie en beheerslasten	714.608	798.500	782.495
4.4.2	Inventaris, apparatuur en leermiddelen	1.387.180	1.020.509	1.291.249
4.4.4	Overige	669.336	186.150	674.824
	Overige lasten	<b>2.771.125</b>	<b>2.005.159</b>	<b>2.748.568</b>
	<i>Specificatie honorarium</i>			
4.4.1.1	Controle jaarrekening	15.532		35.205
4.4.1.2	Andere controleopdrachten			
4.4.1.4	Andere niet-controledienst			
	Accountantslasten	<b>15.532</b>		<b>35.205</b>

#### Toelichting

##### 4.4.1 Administratie en beheerslasten

Onder deze post vallen de lasten van telefonie, repro, vergaderkosten, ICT lasten, drukwerk, PR, contributies en lidmaatschappen, externe adviseurs en dergelijke.

##### 4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen

De kosten voor 'gratis' leermiddelen overschrijden de ontvangen subsidie. Er is wederom een analyse gemaakt waaruit een aantal oorzaken zijn af te leiden. Nieuw knelpunt hierbij is de btw-verhoging van 6% naar 9% op de leermiddelen, dit heeft echter niet geleid tot een hogere vergoeding aan subsidie. In 2018 bedroeg de overschrijding € 58.000,= in 2019 is de overschrijding hierdoor weer verder opgelopen naar € 94.000,=.

#### 4.4.4 Overige

Deze post bestaat o.a. uit kosten voor werkweken, excursies en andere activiteiten die uit de ouderbijdrage worden betaald.

5 Financiële baten en lasten		31-12-2019	Begroot 2019	31-12-2018
5.1	Rentebaten	0	1.000	312
	Ov.fin. lasten en bankkosten			
5.5	Rentelasten (-/-)	21.054	20.000	21.753
	Financiële baten en lasten	<b>-21.054</b>	<b>-19.000</b>	<b>-21.441</b>

#### 5.1 Rentebaten

De rentebaten worden steeds lager en zijn te hoog begroot.

#### 5.5 Rentelasten

De rentelasten hebben betrekking op de langlopende lening bij de BNG. Het rentepercentage is 1,8%.

#### Resultaatsbestemming verdeling

<b>resultaat 2019</b>	<b>538.285</b>
Onttrekking aan bestemmingsreserve personeel	-22.200
Toevoeging aan bestemmingsreserve bedrijfsvoering en restrisico's (bufferreserve)	12.199
Onttrekking aan de private reserve ouderbijdragen	-51.703
Toevoeging aan de algemene reserve	599.989
	<b>538.285</b>

#### WNT-verantwoording 2019

De WNT regelt normering en publicatie van de bezoldiging en ontslagvergoedingen van (gewezen) topfunctionarissen in de (semi)publieke sector. De WNT is van toepassing op een onderwijsinstelling op grond van artikel 1.3 WNT.

Het weergegeven individuele WNT-maximum is berekend naar rato van de omvang (en voor topfunctionarissen tevens de duur) van het dienstverband, waarbij voor de berekening de omvang van het dienstverband nooit groter kan zijn dan 1,0 fte. Het individuele WNT-maximum voor de leden van raad van toezicht bedraagt voor de voorzitter 15% en voor de overige leden 10% van het bezoldigingsmaximum, berekend naar rato van de duur van het dienstverband.

Topfunctionarissen zijn de leden van de hoogste uitvoerende en toezichthoudende organen, de (leden van de groep) hoogst ondergeschikten en degenen belast met de dagelijkse leiding. Naast het college van bestuur en de leden van de raad van toezicht vallen ook de leden van de directie als topfunctionaris onder de noemer van deze Wet.

Voor het Minkema College geldt als bezoldigingsmaximum een bedrag van € 152.000,- en is, zoals besproken in de vergadering van de raad van toezicht d.d. 19- december 2019 gebaseerd op een aantal van 10 complexiteitspunten (Klasse D). Bij het Minkema College waren in 2019 geen werknemers in dienst c.q. in dienst geweest waarvan de beloning hoger was dan de bezoldigingsnorm.



## Bezoldiging topfunctionarissen

### 1A leidinggevende topfunctionarissen

**tabel 1 a:** Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf 13e maand van functievervulling.

bedragen x € 1	Dhr. H. Heethuis	Dhr. M. de Haas	Dhr. J. vd Mast
<b>Functie(s)</b>	directeur-bestuurder	bestuurder	rector a.i
Aanvang en einde functievervulling in 2019	1/1 - 31/12	1/9 - 31/12	n.v.t.
Omvang dienstverband (in fte)	1	1	0
(Fictieve) dienstbetrekking?	nee	nee	nee
Zo niet, langer dan 6 maanden binnen 18 maanden werkzaam?	ja	nee	nee
<b>Bezoldiging</b>			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	146.760	36.842	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	2.608	-
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-	-	-
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>146.760</b>	<b>39.449</b>	<b>-</b>
Toepasselijk WNT-maximum	152.000	50.667	n.v.t.
Motivering overschrijding:	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
<b>Gegevens 2018</b>			
Duur dienstverband in 2018	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	18/9 - 31-12
Omvang dienstverband (in fte)	1	0	0,9
(Fictieve) dienstbetrekking?	nee	nee	nee
Zo niet, langer dan 6 maanden binnen 18 maanden werkzaam?	ja	nee	ja
<b>Bezoldiging</b>			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	129.843	-	34.790
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-	-	-
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>129.843</b>	<b>-</b>	<b>34.790</b>
Toepasselijk WNT-maximum	<b>146.000</b>	<b>146.000</b>	<b>41.733</b>
Motivering overschrijding:	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

**1B** Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12  
Niet van toepassing bij het Minkema College.

### 1C Toezichthoudende topfunctionarissen

bedragen x € 1	Mevr. mr. G.M.M. Blokdijk	Mevr. E. van der Molen	Dhr. M. Frijlink	Dhr. F. Hordijk	Mevr. M. Wenderich	Mevr. drs. S. Kramer	Dhr. mr. drs. K. Werkhorst
<b>Functie(s)</b>	voorzitter	lid	lid	lid	lid	lid	lid
Duur dienstverband in 2019	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/9 - 31/12	n.v.t.	n.v.t.
<b>Bezoldiging</b>							
Beloning	12.479	8.736	8.736	8.736	2.912	-	-
Belastbare onkostenvergoeding	83	-	-	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-	-	-
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>12.562</b>	<b>8.736</b>	<b>8.736</b>	<b>8.736</b>	<b>2.912</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Toepasselijk WNT-maximum (1)	19.476	12.984	12.984	12.984	12.984	12.984	12.984
Motivering overschrijding:	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt
<b>Gegevens 2018</b>							
Duur dienstverband in 2018	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	n.v.t.	n.v.t.	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>							
Beloning	12.479	8.736	8.736	-	-	8.736	8.736
Belastbare onkostenvergoeding	83	-	-	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-	-	-
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>12.562</b>	<b>8.736</b>	<b>8.736</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>8.736</b>	<b>8.736</b>
Toepasselijk WNT-maximum (1)	19.476	12.984	12.984	12.984	12.984	12.984	12.984
Motivering overschrijding:	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt

**1D** Topfunctionarissen met een bezoldiging van € 1.700 of minder  
Niet van toepassing bij het Minkema College.

**1E** In het geval van een topfunctionaris, niet zijnde een toezichthoudende topfunctionaris, op of na 1-1-2019 met een WNT-instelling een dienstbetrekking aangaat en hij/zij bij andere WNT-instellingen reeds een dienstbetrekking heeft als topfunctionaris, niet zijnde een toezichthoudende topfunctionaris, zijnde bepaalde of alle onderdelen van onderstaande tabel van toepassing.  
Niet van toepassing bij het Minkema College.

**2 Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen met of zonder dienstbetrekking.**

Niet van toepassing bij het Minkema College.

**3 Overige rapportageverplichtingen op grond van WNT**

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

**E Overzicht verbonden partijen**

Het Minkema College heeft geen vorderingen, schulden en of andere financiële niet uit de balans blijkende rechten en verplichtingen.

**G1 Subsidies zonder verrekening clausule**

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag toewijzing	Ontvangen t/m verslagjaar	Prestatie afgerond? Ja/nee
Lerarenbeurs	929639	2018	€ 28.245	€ 28.245	ja
Lerarenbeurs	1007777	2019	€ 76.034	€ 76.034	nee
<b>Totaal</b>			<b>€ 104.278</b>	<b>€ 104.278</b>	

**G2 Subsidies met verrekening clausule, aflopend per ultimo verslagjaar**

Niet van toepassing

**G2B Subsidies met verrekening clausule, doorlopend tot in een volgend kalenderjaar**

Niet van toepassing



# 09

## Overige gegevens

### 9.1 Controleverklaring

De controleverklaring is opgenomen op de volgende bladzijden.

### 9.2 Statutaire verdeling resultaat

In de statuten van stichting Minkema College voor openbaar voortgezet onderwijs in Woerden en omstreken zijn geen specifieke bepalingen opgenomen omtrent de resultaatbestemming.

### 9.3 Gebeurtenissen na balansdatum

De huidige ontwikkelingen rondom het Coronavirus hebben vooralsnog geen directe invloed op de bedrijfsvoering. De schoolorganisatie moet les op afstand verzorgen en daarbij behorende investeringen zijn tot nu toe gering. De toekomstige ontwikkelingen zijn ongewis en eventuele daarbij behorende investeringen kunnen mogelijkwijze van invloed zijn op de bedrijfsvoering van het Minkema College.

#### Woerden, 16 juni 2020

College van Bestuur

Raad van Toezicht

M. de Haas

E. van der Molen

