



Minkema College

Bestuursverslag en jaarrekening 2017



Inhoudsopgave

Leeswijzer 3

Voorwoord 4

1 Onze organisatie

1.1	Kernactiviteiten	5
1.2	Juridische structuur	6
1.3	Organisatiestructuur	7
1.4	Profiel bestuur	8

2 Strategie en beleid

2.1	Inleiding	9
2.2	Missie	9
2.3	Visie	10
2.4	Strategische doelen	10
2.5	Werking planning-en-controle-cyclus	15

3 Resultaten

3.1	In één oogopslag	17
3.2	Leerlingaantal	18
3.3	Toezietsarrangement	19
3.4	Onderwijsresultaten opleiding	19
3.5	Jaarplan scholen	23
3.6	Personeel	25
3.7	Financiën	28
3.8	Huisvesting	31
3.9	Klachtenafhandeling	31

4 Belanghebbenden

4.1	Stakeholderbeleid	33
-----	-------------------	----

5 Raad van toezicht

5.1	Samenstelling	35
5.2	Overzicht van herkiesbaarheid/aftreden	36
5.3	Verslag werkzaamheden	36
5.4	Code VO-raad	37
5.5	Taakuitoefening	37
5.6	Evaluatie	38
5.7	Inzet komend jaar	38

6 Medezeggenschapsraad

6.1	Samenstelling	39
6.2	Verslag werkzaamheden	40
6.3	Inzet komend jaar	41

7 Continuïteitsparagraaf

7.1	Leerlingaantal en fte	42
7.2	Meerjarige balans en meerjarige staat van baten en lasten	43
7.3	Meerjarige kengetallen	44
7.4	Toelichting op meerjarenbegroting	44
7.5	Risicoanalyse	45
7.6	Rapportage toezichthoudend orgaan	46

8 Jaarrekening 2016

47



Leeswijzer

Het Minkema College heeft de intentie het bestuursverslag deel te laten uitmaken van de beleidscyclus. Dat betekent dat het bestuursverslag niet alleen een verantwoordingsdocument moet zijn, 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 2017 van het Minkema College.

Het Minkema College kent twee locaties. In 2017 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 dat het Minkema College één college is. Het bestuur, de Raad van Toezicht en de medezeggenschapsraad krijgen daarbij een zelfstandige plaats.

Het Minkema College publiceert het bestuursverslag op zijn eigen website (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.



Voorwoord

In dit bestuursverslag legt het bevoegd gezag van de Stichting Minkema College in Woerden rekenschap en verantwoording af over het gevoerde beleid, de inhoudelijke ontwikkelingen, de financiële positie, de besteding van de middelen en de behaalde resultaten over het kalenderjaar 2017. Ook dit jaar is gewerkt aan de uitvoering van het strategisch beleidsplan. Daarbij waren herpositionering en herijking belangrijke thema's.

Tegen de achtergrond van krimp en bewegingen binnen het voedingsgebied van het Minkema College is verder gewerkt aan de positionering ter versterking van het bestaansrecht op de lange termijn. De op dit punt genomen besluiten hebben geleid tot ingrijpende maatregelen voor de korte en middellange termijn. De gevolgen van krimp én het besluit om een aantal opleidingen uit te faseren, zijn verwerkt in een meerjarenformatieplan dat in november instemming kreeg van de personeelsgeleiding van de medezeggenschapsraad (PMR). Werkgroepen van beide scholen hebben een begin gemaakt met het inhoudelijk verder ontwikkelen van de sterke kanten van ons onderwijs, zoals, bij het havo/vwo, maatwerk en academische vaardigheden. Het uitfaseren van de twee vmbo-profielen wordt ondervangen door zorg & welzijn en techniek aan te bieden in de vorm van een keuzevak bij Economie en Ondernemen en door de mavostroom mavo-tech te ontwikkelen voor een goede aansluiting bij niveau-4 van het mbo. Voor het aanpassen aan het bijgestelde onderwijsaanbod en het realiseren van een eigentijdse en uitdagende leeromgeving is begonnen met de aanpak van het vmbo-gebouw.

De bijstelling van de bestuursfilosofie, de eruit voortvloeiende herijking en het organisatiemodel zijn in 2017 verder uitgewerkt. Er werd instemming verkregen op het voorgenomen besluit voor het nieuwe organisatiemodel en het bijbehorende managementstatuut dat met ingang van

1-8-2018 van kracht zal zijn. In 2018 zal het meerjarenformatieplan opnieuw worden voorgelegd aan de PMR, waarna de streefformatie en de gefaseerde invoering geconcretiseerd worden.

Binnen de begroting van 2017 én de begroting 2018, zoals vastgesteld in december 2017, is meerjarig rekening gehouden met kosten die door de uitfasering van opleidingen en de verwachte krimp ontstaan. Ook is rekening gehouden met een aanzienlijke investering in de verbouw van het vmbo-gebouw aan de Steinhagenseweg, voortvloeiend uit de besluiten rond herpositionering van het Minkema College.

De begroting 2017 met een geprognosticeerd tekort is met een positief resultaat afgesloten. Belangrijke reden hiervoor is dat de genoemde verbouw in het begrotingsjaar niet heeft plaatsgehad. Daarnaast zijn de personele lasten lager uitgevallen dan verwacht, mede omdat verwachte boventaligheid voor het schooljaar 2017-2018 zich niet voordeed. De meerjarenbegroting laat zien dat de financiële positie van het Minkema College gezond is; de continuïteit komt niet in het geding. Alle kengetallen zitten rond de normeringen van de inspectie. Het eigen vermogen is relatief hoog, een gevolg van het feit dat er is gespaard voor de verbouwing van ons vmbo-gebouw en de dekking van de kosten van een mogelijk sociaal plan.

Het jaarverslag over 2017 maakt inzichtelijk dat er het afgelopen jaar veel belangrijke besluiten zijn genomen en uitgewerkt met vergaande gevolgen. De medewerkers van onze twee scholen en het bestuursbureau hebben binnen alle lagen veel werk verzet; zij maken ons onderwijs en leveren de noodzakelijke ondersteuning. Ook de inzet van leerlingen, ouders, de medezeggenschapsraad en de Raad van Toezicht mag wederom niet onvermeld blijven. Een woord van dank aan allen!

Henk Heethuis, bestuurder Minkema College

1 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 gymnasiumbrugklassen. 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 onder meer op voor studies aan instellingen van hoger beroepsonderwijs en wetenschappelijk onderwijs.
- Gymnasium (zes jaar). Het gymnasium telt zes leerjaren en leidt op voor wetenschappelijk onderwijs. Een gymnasiumleerling heeft in de onderbouw Latijn en Grieks en maakt in de bovenbouw een keuze voor een van de 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 Stein 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 helemaal vrij samenstellen uit het beschikbare aanbod.

Er zijn vier profielen:

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

Talentonderwijs

Ook buiten de reguliere lessen om zijn veel leerlingen actief in de school. Het Minkema College wil stimuleren dat kinderen hun grenzen verleggen, talenten ontwikkelen en in buitenlesactiviteiten ontdekken wat hun mogelijkheden zijn en waar hun speciale belangstelling naar uitgaat. Op de locatie 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. Voor een deel van deze talentactiviteiten worden extra kosten in rekening gebracht. 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 zelf gekozen 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 2017 biedt de locatie vmbo drie typen brugklassen: basis/kader, kader/mavo en mavo/havo. Het onderwijsaanbod in dit type klassen maakt opstroom goed mogelijk.

Neem bijvoorbeeld de mavo/havo-route: 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 kan ook plaatsvinden na het behalen van het mavodiploma. In het laatste geval is er sprake van een zesjarige havo-route.

De verschillende typen brugklassen verschillen in onderwijsaanbod, lessentabel en onderwijskundige aanpak. In het brugjaar worden de leerlingen begeleid naar een passend vervolg in de middenbouw.

Middenbouw

In de middenbouw basis/kader kiezen de leerlingen uit de volgende mogelijkheden:

- zorg & welzijn (basis/kader)
- economie & ondernemen (basis/kader)

In de mavoroute kunnen de leerlingen op basis van het PO-advies, Cito-toetsen en onderwijsresultaten geplaatst worden in mavo+.

De middenbouw bereidt de leerlingen voor op het examenjaar.

In de tweede klas kiezen de basis- en kaderleerlingen hun profiel: zorg & welzijn of economie & ondernemen. Naast dit profielonderwijs krijgen de leerlingen vier (beroepsgerichte) keuzevakken aangeboden uit onderstaande opties:

- marketing
- ondernemen
- mode en design

- webmaster
- keuken
- sport en bewegen
- elektronica in auto's
- CNC-technieken
- vormgeving en productie
- tekenen, schilderen en illustreren
- fotografie

In de derde klas mavo kiezen de leerlingen een sector:

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

Examenjaar

Op de middenbouw volgt het examenjaar.

Leerlingen doen examen in:

- 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 prima 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 ontstaan waarbij een Raad van Toezicht en een College van Bestuur zijn ingericht. 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 vorm gegeven 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 omschreven 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

Raad van Toezicht

De raad vergadert zowel plenair als in commissieverand en heeft frequent overleg met de bestuurder. De bestuurder is aanwezig bij alle reguliere vergaderingen van de Raad van Toezicht en de commissievergaderingen. Daarbij is afgesproken dat de raad desgewenst tijdens een deel van de vergadering afzonderlijk kan vergaderen.

Directie- en bestuurdersoverleg

De directeur-bestuurder, de rector, de directeur, de pDe bestuurder, de rector, de directeur, de plaatsvervangend rector en de plaatsvervangend directeur vormen samen het directieoverleg (DO),

waarin het collegebrede beleid wordt besproken. Voor het overleg tussen de bestuurder, de rector en de directeur (het bestuurdersoverleg) staan onderwerpen van meer strategische aard geagendeerd.

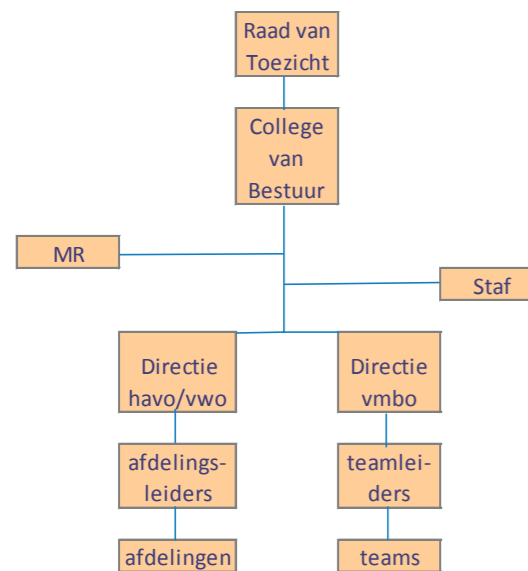
De bestuurder draagt de verantwoordelijkheid voor zaken die het Minkema College als geheel aangaan. Hij is verantwoordelijk voor het financiële, kwaliteits- en personeelsbeleid van het college, voor het functioneren van de planning-en-controlcyclus en voor de toedeling en afrekening van de locatiegebonden budgetten.

De bestuurder heeft delen van taken gemandateerd aan de schooldirecties. Met hen is een managementcontract afgesloten in de vorm van jaarplannen. In de loop van 2018 wijzigt de organisatiestructuur als gevolg van de herijking.

Staf

De bestuurder wordt ondersteund door het bestuursbureau. Dit bestaat uit de afdeling Financiën, de afdeling P&O, de afdeling ICT en de afdeling Planning & Control. Daarnaast is bij het bestuursbureau het directiesecretariaat ondergebracht.

Organogram in hoofdlijnen



Sinds 1 augustus 2013 wordt de functie van bestuurder bekleed door de heer H. Heethuis. Mevrouw D. van den Beemt is directeur van de vmbo-vestiging (Stein). De heer R. Grillis was bij aanvang van 2017 rector van de havo/vwo-vestiging (Mink). Op 1 oktober heeft de heer Grillis een functie elders aanvaard. Hij is opgevolgd door de heer J. van der Mast, met wie een contract tot 1 augustus 2018 is afgesproken. Bij afwezigheid van de bestuurder neemt de directeur, mevrouw Van den Beemt, waar.

Mink

De havo/vwo-school heeft een tweehoofdige directie, die bestaat uit de rector, de heer J. van der Mast, en de plaatsvervangend rector, de heer drs. F. van Woudenberg. De schoolleiding bestaat uit de directie en vijf afdelingsleiders, die ieder een team van docenten aansturen. De afdelingen zijn:

- brugklassen leerjaar 1
- havo en atheneum leerjaar 2 en 3
- havo leerjaar 4 en 5
- atheneum leerjaar 4 tot en met 6
- gymnasium leerjaar 2 tot en met 6

Stein

De vmbo-school heeft een tweehoofdige directie. Mevrouw D. van den Beemt is de directeur en de heer H. Visser de plaatsvervangend directeur.

De schoolleiding bestaat uit de directie en vijf teamleiders. Op het vmbo kennen we een teamstructuur. De teams zijn:

- brugklassen leerjaar 1
- middenbouw zorg & welzijn
- middenbouw techniek en economie & ondernemen
- middenbouw mavo
- examenjaar

1.4 Profiel bestuur

Sinds de wijziging van de bestuursstructuur per 1 januari 2012 heeft het Minkema College een eenhoofdig 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.

Sinds 1 augustus 2013 is de heer H. Heethuis voorzitter en enig lid van het College van Bestuur.

Bezoldiging directeur-bestuurder

De beloning van de heer H. Heethuis bestaat uit een vast bedrag en is gebaseerd op de door de Onderwijsbestuurdersvereniging en de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Onderwijsinstellingen (VTOI) vastgestelde CAO bestuurders VO.

Het totale inkomen van de bestuurder 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 en in de nadere regelgeving van het ministerie van OCW.

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

2 Strategie en beleid

2.1 Inleiding

In november 2015 is een nieuw strategisch beleidsplan vastgesteld. Dit strategisch beleidsplan strekt zich uit over de periode 2016 tot en met 2020.

Om inzicht te krijgen in de stand van zaken van de strategische agenda in het jaar 2017 is het van belang eerst in te gaan op de missie en de visie zoals die zijn beschreven in het strategisch beleidsplan en de doelen op te sommen die in het strategisch beleidsplan worden genoemd.

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.

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;
- vorm geven 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 hun zwakke kanten, 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 ook 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. Zo is het 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.

Ook wil het Minkema College 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. Dat 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 verantwoorden 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 scholen 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 zijn doelen gesteld voor de periode tot en met 2020. Hieronder staan de doelen die voor een belangrijk deel in de schoolplannen uitgewerkt worden vermeld.

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. Niet alleen bij de totstandkoming van het strategisch beleidsplan eind 2015 zijn de missie en visie in brede kring besproken, maar ook bij de uitwerking van de twee schoolplannen in 2016. Binnen deze plannen heeft het bestuur mogen constateren dat de missie en visie als leidraad zijn opgenomen. Bij de totstandkoming van de schoolplannen zijn de missie en visie met alle geledingen binnen het vmbo en het havo/vwo besproken. Het 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.

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

De lijn dat er meer aandacht nodig is voor de terugkoppeling van resultaten naar docenten is doorgezet. Binnen beide locaties wordt vanuit de schoolleiding met vakgroepen gesproken over de eindcijfers van leerlingen en wordt hun gevraagd doelen te stellen voor het komende jaar. Indicatoren als slagingspercentage en gemiddelde examencijfers voor het centrale en het schoolexamen bespreekt het bestuur in het kader van kwaliteitszorg met de schooldirecties. De directies bespreken dit binnen de scholen, en bij de voortgangsrapportage van team- en afdelingsleiders wordt hun gevraagd te rapporteren over onder meer de ontwikkeling van gemiddelde cijfers en het aantal onvoldoendes per vak. Voor beide locaties geldt dat ze op basis van de door de inspectie gepubliceerde onderwijsresultaten van 2017 aandacht moeten geven aan de indicator 'positie ten opzichte van advies primair onderwijs'. In 2017 zijn geen stappen genomen in de richting van een doorgaande leerlijn op het gebied van digitale vaardigheden. Bij de aanmelding PO-VO is het geven van gedeelde adviezen mogelijk gemaakt. Het contact met de basisscholen is met name vanuit onze vmbo-locatie 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. Zo zijn er twee orthopedagogen actief. Niet alleen is er oog voor de ondersteuning van individuele leerlingen, maar ook voor de ondersteuning van de docenten. Er blijven wensen met betrekking tot een structurelere samenwerking tussen de zorgteams op beide locaties.

Personeel

We hebben een wervings- en aannamebeleid ontwikkeld en geïmplementeerd. Wij ontwerpen een jaarlijkse professionaliseringkalender, 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

In 2017 is er een werkgroep opgestart die met voorstellen zal komen voor de professionaliseringskalender en het professionaliseringsbeleid. In 2018 worden de eerste voorstellen verwacht. Het belang van de totstandkoming van een wervings- en aannamebeleid is in 2017 nogmaals onderstreept. Met name binnen het vmbo is het moeilijk vacatures in te vullen en aan voldoende gekwalificeerd personeel te komen.

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 scholen laten met hun keuze van activiteiten (zoals vastgelegd in hun jaarplan) 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 primair onderwijs en toenemende concurrentie binnen ons voedingsgebied, is eind 2016 door het bestuur een besluit genomen ten aanzien van de positionering van het Minkema College:

- Gezien de ingezette krimp en de onderwijsontwikkelingen in de regio is het Minkema College voornemens het aanbod voor de basis- en kaderberoepsgerichte leerwegen van het vmbo aan te passen. Economie & ondernemen wordt verder ontwikkeld en uitgebreid.
- Voor het schooljaar 2017-2018 heeft voor de basis- en kaderberoepsgerichte leerwegen techniek en zorg & welzijn geen werving meer plaats.
- Het vmbo-aanbod wordt uitgebreid met de nog aan te vragen opleiding vormgeving, media en ICT.
- Het mavo wordt uitgebreid met een technisch profiel (mavo tech) en faciliteiten waar de havo- en vwo-leerlingen ook gebruik van gaan maken.
- Het huidige mavo+ is succesvol en wordt onder de naam 'mavo/havo' onverminderd voortgezet.
- Er wordt onderzocht of de gemengde leerweg een haalbare optie is.
- Het atheneum en gymnasium worden van leerjaar 1 tot en met 6 op de Minkemalaan aangeboden.
- De eerste leerjaren van de havo/vwo-klassen worden op niet al te lange termijn op de

Steinhagenseweg aangeboden; mavo/havo-brugklassen starten op de Steinhagenseweg met ingang van het schooljaar 2017-2018.

- Er worden geen noodgebouwen meer op de Minkemalaan bij gebouwd.
- We gaan collegebreed met op elkaar afgestemde onderwijskundige modellen werken, waarbij op het individu gericht onderwijs (maatwerk, wellicht onder een andere naam) en loopbaanleren belangrijke onderdelen zijn.
- Het maatwerk wordt in een aparte zone/ruimte in het gebouw aan de Steinhagenseweg aangeboden.
- Deze zone krijgt een apart onderwijsteam en het aanbod sluit aan bij de beschreven onderwijsvisie.
- Er wordt gaandeweg in alle klassen van alle leerjaren op twee niveaus onderwijs aangeboden, waarmee er binnen elke onderwijssoort opstroommogelijkheden zijn.
- Het is niet uitgesloten dat op termijn voor meer havo-leerjaren onderwijs in het gebouw aan de Steinhagenseweg wordt aangeboden.

In 2017 is hard gewerkt aan de verdere uitwerking van dit besluit. Zo zijn er collegebrede werkgroepen rond de thema's 'maatwerk' en 'LOB' opgericht, zijn binnen het vmbo in de brugklas nieuwe opleidingen begonnen en nieuwe lessentabellen ontworpen die voor het cohort 2017-2018 in werking zijn getreden. De examens voor het profiel bouw, wonen & interieur zijn in 2017 voor het laatst afgenomen. In 3 vmbo zijn nieuwe keuzevakken geïntroduceerd, waarbij het aanbod het mogelijk maakt dat leerlingen binnen de technische sector zich ruim kunnen oriënteren. Het verkrijgen van het profiel MVI blijkt na nader onderzoek niet mogelijk. Er is vorm gegeven aan de verbouw van de locatie aan de Steinhagenseweg, die in 2018 en 2019 zijn beslag moet krijgen. Verder is er in het meerjarenformatieplan ruimte gemaakt voor de inzet van een communicatiemedewerker, die met ingang van 1 januari 2018 werkzaam zal zijn op het Minkema College.

Al in 2017 hebben de activiteiten een positief resultaat laten zien. Beide locaties hebben een sterk verbeterde aanmelding laten zien. Het aantal leerlingen op onze havo/vwo-locatie is zo groot dat met ingang van het schooljaar 2017-2018 voor een aantal klassen per dag lessen verzorgd worden op onze tweede locatie aan de Steinhagenseweg.

De herpositionering heeft gevolgen voor de werkgelegenheid binnen de technische profielen van het vmbo en zorg & welzijn. Ook in 2017 is met de bonden over deze problematiek gesproken. Het uitfasen van deze profielen heeft voor het schooljaar 2017-2018 nog niet geleid tot werkgelegenheidsproblemen. Voor het schooljaar 2018-2019 is de verwachting dat dit wel het geval zal zijn. Met de bonden is een vervolgspraak gemaakt.

Met de gemeente Woerden is overleg geweest over het positioneringsbesluit. Binnen de gemeente zijn er zorgen over het verlies van het techniekprofiel. In 2017 zijn er gesprekken gevoerd tussen het voortgezet onderwijs in Woerden, de gemeente en de stichting Woerdens Techniek Talent: een samenwerkingsverband van de gemeente, bedrijven en onderwijsinstellingen uit de regio Woerden met als doelstelling leerlingen in techniek te interesseren. De gesprekken hebben nog niet geleid tot nieuwe initiatieven.

Organisatie

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

Op basis van het gestelde in het strategisch beleidsplan heeft het bestuur in 2017 verder gewerkt aan wat wij de 'herijking' zijn gaan noemen. Na uitvoerig intern overleg met alle geledingen is op 11 oktober 2017 een voorgenomen besluit van het bestuur aan de MR voorgelegd.

Het voorgenomen besluit, ingaande op 1 augustus 2018

1. Voorbereiding op eenduidige aansturing onderwijs door één directeur of rector (op termijn): de rector en de directeur blijven de komende jaren op hun positie.
2. Directie: het vervallen van de functie plaatsvervangend rector en plaatsvervangend directeur; rector en directeur worden elkaars plaatsvervaarders.
3. Middenmanagement: het aanstellen van afdelings- en teamleiders in de functie afdelingsleider.
4. Ondersteuning middenmanagement: door middel van een afdelingsassistent of een coördinator (de keuze wordt later uitgewerkt).
5. Bedrijfsvoering: het operationeel maken van de bedrijfsvoering met de afdelingen ICT, P&O, Financiën, Facilitair*, Communicatie*.
6. De functies binnen de bedrijfsvoering: realisatie van een directeursfunctie Bedrijfsvoering en beleidsfuncties; de afdeling Planning & Control vervalt.

*Facilitair en Communicatie zijn nieuw. Bij de

inrichting van Facilitair worden ook de ondersteunende afdelingen, functies en/of uitgevoerde facilitaire werkzaamheden op de twee scholen betrokken.

De MR heeft het voorgenomen besluit van een positief advies voorzien. Ook de RvT heeft zijn goedkeuring eraan gehecht, waarna het voorgenomen besluit is omgezet in een besluit. Op basis daarvan is een nieuwe structuur verder uitgewerkt, inhoudelijk en formatief. Eind 2017 zijn er nieuwe functiebeschrijvingen beschikbaar en is er een nieuw managementstatuut ontwikkeld, waarover positief is geadviseerd door de MR. In 2018 wordt duidelijk met welke fasering de nieuwe organisatiestructuur op het Minkema College in werking zal treden.

Voor het goed doorlopen van de planning-en-controlcyclus zijn in 2016 de randvoorwaarden geschapen. Op basis van het strategisch beleidsplan 2016-2020 zijn schoolplannen ontworpen. De schoolplannen geven inhoud aan de jaarplannen (schooljaar 2016-2017). Voor een 'check' is binnen het college afgesproken dat team-/afdelingsleiders twee keer per jaar een voortgangsrapportage op doelen aanleveren aan de directies, die op hun beurt tweemaal per jaar rapporteren aan het bestuur. De resultaten worden door het bestuur besproken met de RvT. De eerste voortgangsrapportage 2016-2017 had plaats medio februari 2017. Binnen het Minkema College zijn geen formele managementcontracten afgesloten. Het ligt voor de hand om dit instrument te introduceren op basis van de uitkomst van de herijking van het functiegebouw. Ter ondersteuning van het doel om meer opbrengstgericht te werken wordt gewerkt aan de implementatie van een managementinformatiesysteem dat op snelle en relatief eenvoudige wijze inzicht geeft in behaalde prestaties. Dit beperkt zich niet tot financiële prestaties en het humanresourcesmanagement, het gaat ook om het monitoren van de opbrengsten binnen het onderwijs. Binnen het college wordt op twee fronten

gewerkt: er is een groep die zich bezighoudt met het benutten van de mogelijkheden binnen de applicatie voor financiële en personele administratie, en de kwaliteitscommissie onderzoekt welke mogelijkheden binnen het leerlingadministratiesysteem voorhanden zijn. In 2017 is gewerkt aan het beschikbaar stellen van budget- en uitputtingsoverzichten en een managementdashboard ten aanzien van personele gegevens. Ook is er software geïmplementeerd die afdelingsleiders in staat stelt snel gegevens met betrekking tot het onderwijs in te kunnen zien en het mogelijk maakt nadere analyse te plegen. De afdelingsleiders kunnen de software gebruiken bij de eerste voortgangsrapportage in januari 2018. De begroting voor 2018 en de raming tot en met 2021 geven de geprognosticeerde ontwikkeling weer van het leerlingaantal op basis van de analyse van de aanmelding voor het schooljaar 2017-2018. Ten gevolge van de verbeterde aanmelding voor het schooljaar 2017-2018 is, in vergelijking met de begroting van 2016, de positie van het Minkema College verbeterd. In de begroting zijn op basis van de positioneringsdiscussie en voorziene toekomstige ontwikkelingen investeringen opgenomen (aanpassing vmbo-gebouw), versnelde afschrijvingen, kosten voor boventaligheid, en uitkeringen en plaatsing van personeel binnen de kaders van een sociaal plan. Toepassing van het beoordelingskader laat zien dat de geplande investeringen en voorziene toenemende kosten geen bedreiging zijn voor de continuïteit van het Minkema College. De ontwikkelingen binnen de regio, de uitwerking van de gekozen positionering op de aanmelding en het mogelijk ontstaan van extra kosten ten gevolge van de herijking blijven uiteraard gedeeltelijk onzeker. Het Minkema College zal de ontwikkelingen op de voet moeten volgen om tijdig het beleid te kunnen bijstellen.

2.5 Werking planning-en-controlcyclus

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

Beleid	Strategisch beleidsplan	Schoolplan	Jaarplan
Planning	Meerjarenformatieplan Meerjarenbegroting Meerjareninvesteringsplan Meerjarenonderhoudsplan		Formatieplan Begroting Investeringsplan Onderhoudsplan
Beheersing en verantwoording	Jaarlijkse bijstelling meerjarenplannen		Jaarlijks managementcontract Bilateraal overleg bestuur-directie Financiële kwartaalrapportage Nacalculatie formatieplan Continue financiële rapportage Voortgangsrapportage doelen onderwijs Voortgangsrapportage beheersmaatregelen Bestuursverslag en jaarrekening

Met betrekking tot de planning-en-controlcyclus zijn in 2016 stappen gezet 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 verband worden gebracht.

Het beleid start met de totstandkoming van een strategisch beleidsplan. Eind 2015 is het strategisch beleidsplan 2016-2020 vastgesteld. In april en mei 2016 zijn in lijn hiermee de schoolplannen vastgesteld. In de jaarplannen voor het schooljaar 2016-2017 zijn de doelen zoals benoemd in de schoolplannen verder uitgewerkt. Terugkoppeling heeft plaats door middel van financiële rapportage, rapportage op de voortgang van de beheersmaatregelen en voortgangsrapportage vanuit het onderwijs. Binnen de voortgangsrapportage van team-/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 indica-

toren met betrekking tot onderwijs en personeel, zoals gemiddelde cijfers of de werking van de gesprekscyclus.

In 2017 heeft het vmbo gestelde doelen vanuit het jaarplan en het schoolplan geëvalueerd en zijn de doelen bijgesteld. Ten gevolge van het vertrek van de rector havo/vwo heeft binnen het havo/vwo een dergelijke evaluatie niet plaatsgevonden. Er is afgesproken dat begin 2018 het schoolplan en het strategisch beleidsplan collegebreed worden geëvalueerd. Op basis van deze evaluatie komen jaarplannen voor het schooljaar 2018-2019 in juni 2018 beschikbaar.

Ten aanzien van de werking van de planning-en-controlcyclus blijven er wensen. Met betrekking tot de totstandkoming van een meerjareninvesteringsplan blijkt het moeilijk om gelijktijdig voorgenomen investeringen aan te leveren. Daarmee wordt het mogelijk om bewust prioriteiten te stellen en keuzes te maken. De voortgangsrapportage binnen het onderwijs vraagt om aandacht. De geplande frequentie wordt niet gehaald en ook

de tijdige aanlevering lukt niet altijd. Aan continue financiële rapportage middels een managementinformatiesysteem wordt nog gewerkt. In 2017 is het gelukt budgethouders digitaal inzicht te geven in de uitputting van hun budget.

In april 2017 is op basis van de voorziene krimp en de gevolgen van het positioneringsbesluit een meerjarenformatieplan aangeboden aan de PMR. In november is een geactualiseerd meerjarenformatieplan met de PMR besproken. Het effect van de aanmelding voor het schooljaar 2017-2018 is daarin verwerkt. Door de PMR is instemming verleend. In dit meerjarenformatieplan konden de personele gevolgen van de herijking nog niet in kaart gebracht worden. In samenspraak met de PMR is besloten in april 2018 een meerjarenformatieplan ter instemming aan te bieden waarin ook de gevolgen van de herijking verwerkt zijn.

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

3 Resultaten

3.1 In één oogopslag

Leerjaar	Indicator	2015	2016	2017
Onderwijs	Aantal leerlingen havo/vwo	1619 *	1655 *	1756 *
	Aantal leerlingen vmbo	955 *	940 *	855 *
	Oordeel inspectie havo/vwo	basistoezicht	basistoezicht	basistoezicht
	Oordeel inspectie vmbo	basistoezicht	basistoezicht	basistoezicht
	Slagingspercentage havo	90,9% **	92,9% **	91,3% **
	Slagingspercentage vwo	97,6% **	94,8% **	91,6% **
	Slagingspercentage basis	95% **	100% **	98,4% **
	Slagingspercentage kader	98,5% **	94,1% **	98,9% **
	Slagingspercentage mavo	96,8% **	97,5% **	98,1% **
Personeel	Aantal fte (1 oktober)	203,8	201,4	206,1
	Ziekteverzuimpercentage	4,1%	5,1%	5,7%***
	Ziekmeldingfrequentie	1,16	1,24	1,13***
Financiën	Solvabiliteit	35,9%	37,8%	41,9%
	Rentabiliteit	1,69%	2,17%	2,38%
	Liquiditeit	1,58	2,02	2,35%

* = Aantal van de schooljaren 2015-2016, 2016-2017, 2017-2018.

** = Percentage in de schooljaren 2014-2015, 2015-2016 en 2016-2017.

*** = Verwachting, gegevens nog niet beschikbaar.



3.2 Leerlingaantal

In 2017 is het aantal leerlingen op het college gegroeid. Deze groei zit bij het havo/vwo. Het vmbo toont een dalende tendens.

Voedingsgebied: aantal leerlingen per gemeente

havo/vwo	2015-2016		2016-2017		2017-2018	
	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal
Woerden	53,50%	866	54,30%	897	54,1%	950
Utrecht	18,50%	300	18,00%	297	17,9%	315
Montfoort	14,80%	240	13,90%	229	14,4%	252
Oudewater	7,00%	114	7,30%	120	6,5%	114
Bodegraven-Reeuwijk	3,20%	52	3,60%	59	3,8%	67
Stichtse Vecht	1,80%	29	1,70%	28	1,8%	31
De Ronde Venen	0,60%	9	0,70%	12	0,6%	11

vmbo	2015-2016		2016-2017		2017-2018	
	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal
Utrecht	53,40%	510	51,50%	484	48,9%	419
Woerden	24,90%	238	25,30%	238	27,2%	233
Montfoort	9,60%	92	11,80%	111	14,0%	120
Oudewater	4,50%	43	4,40%	41	4,4%	38
Bodegraven-Reeuwijk	3,40%	32	2,60%	24	2,1%	18
Stichtse Vecht	1,60%	15	1,80%	17	1,8%	15
De Ronde Venen	1,90%	18	1,70%	16	0,8%	7

In bovenstaande tabellen zijn niet alle leerlingen opgenomen. Postcodegebieden waar minder dan 1% van de leerlingen vandaan komt en het aantal leerlingen lager is dan 5 zijn niet meegeteld. Het is van belang om op te merken dat leerlingen die geteld worden onder de gemeentenaam 'Utrecht' leerlingen zijn uit de voormalige gemeentes De Meern en Vleuten, nu behorend tot de gemeente Utrecht. Dit gebied, dat nu 'Leidsche Rijn' heet, valt onder het voedingsgebied van het Minkema College.

Marktaandeel alle leerlingen

havo/vwo	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Woerden	24,4%	25,5%	27,4%
Montfoort	25,3%	23,8%	26,2%
Oudewater	17,9%	18,5%	18,2%
Bodegraven-Reeuwijk	2,3%	2,6%	3,0%
Utrecht	1,9%	1,8%	1,9%
Stichtse Vecht	0,7%	0,7%	0,8%
De Ronde Venen	0,3%	0,4%	0,4%

vmbo	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Woerden	9,7%	11,5%	12,5%
Montfoort	6,7%	6,8%	6,7%
Oudewater	6,8%	6,3%	6,1%
Bodegraven-Reeuwijk	1,4%	1,1%	0,8%
Utrecht	3,3%	3,0%	2,5%
Stichtse Vecht	0,4%	0,4%	0,4%
De Ronde Venen	0,6%	0,5%	0,2%

Gelet op de krimp binnen de regio, de komst van nieuwe scholen binnen (!) en net buiten het voedingsgebied van het Minkema College en de toenemende concurrentie heeft het Minkema College besloten tot een herpositionering, waarover eerder verslag is gedaan.

3.3 Toezichtsarrangement

Met ingang van 2016 heeft de inspectie het onderwijsresultatenmodel gewijzigd. Bij de bepaling van het toezichtsarrangement baseert de inspectie zich op resultaten van drie schooljaren. Als indicatoren hanteert de inspectie de onderwijspositie in leerjaar 3 ten opzichte van het basisschooladvies, de onderwijssnelheid waarin doubleren is verwerkt, het bovenbouwsucces en de examenresultaten.

Havo/vwo

De Inspectie van het Onderwijs heeft op 2 april 2015 een onderzoek uitgevoerd op het Minkema College, afdeling havo en afdeling vwo om een oordeel te kunnen uitspreken over de kwaliteit van het onderwijs op deze afdelingen en over de naleving van wet- en regelgeving. De vestiging telde op dat moment 1459 leerlingen. De conclusie voor het Minkema College, afdeling havo en afdeling vwo is als volgt: Op basis van het onderzoek kent de inspectie aan beide afdelingen het basisarrangement toe, omdat zowel de opbrengsten als de kwaliteit van het onderwijsproces op de onderzochte onderdelen van voldoende niveau zijn. Dit betekent dat er geen reden is om het toezicht te intensiveren. Er zijn geen tekortkomingen in de naleving van de wettelijke voorschriften vastgesteld.

Vmbo

Op basis van de resultaten is aan zowel de vmbo basisberoepsgerichte leerweg, de vmbo kaderberoepsgerichte leerweg als het vmbo-(g)t het basistoezichtsarrangement toegekend.

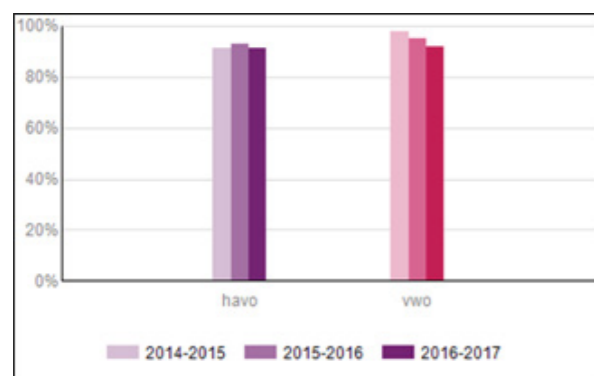
3.4 Onderwijsresultaten opleiding

Geslaagden havo/vwo

De slaagpercentages van het Minkema College zijn voor het havo en het vwo al jaren goed. In 2017 was het slaagpercentage bij zowel het havo als het vwo hoger dan het landelijk gemiddelde:

- havo Minkema 91,3% ten opzichte van landelijk 87,2%
- vwo Minkema 91,6% ten opzichte van landelijk 91%

Voor de jaren daarvoor waren de percentages als volgt:



De enigszins dalende trend van het slaagpercentage voor het vwo is opgemerkt. Deze wordt niet

zoeer veroorzaakt door een lager gemiddeld examencijfer voor alle leerlingen maar eerder door achterblijvende resultaten van een kleine groep leerlingen die over de hele linie lagere cijfers behaalt. Het gemiddelde eindcijfer voor het vwo is met 0,1 gestegen naar 6,8 en dat van het havo is gelijk gebleven op 6,5 (zie tabel hieronder). Inmiddels zijn er maatregelen genomen om het slaagpercentage boven het landelijke gemiddelde te krijgen. Deze maatregelen hebben zowel betrekking op verbeteracties in de examenklassen (bijvoorbeeld examentraining) als in de leerjaren daarvoor (bijvoorbeeld toetsen in derde klas die representatief zijn voor bovenbouwtoetsen).

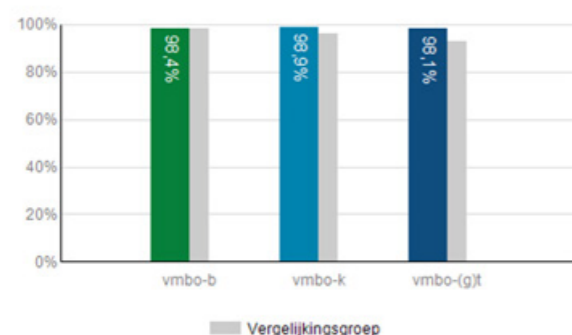
Wat zijn de gemiddelde cijfers per onderwijssoort de afgelopen jaren?

	2014-2015			2015-2016			2016-2017		
	School-examen	Centraal-examen	Eind-cijfer	School-examen	Centraal-examen	Eind-cijfer	School-examen	Centraal-examen	Eind-cijfer
havo	6,4	6,5	6,5	6,4	6,6	6,5	6,3	6,6	6,5
vwo	6,7	6,8	6,8	6,7	6,6	6,7	6,7	6,8	6,8

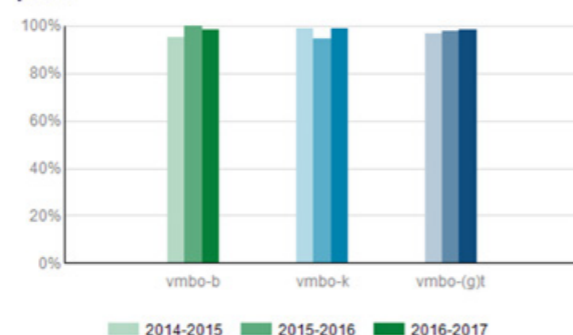
Geslaagden vmbo

De slaagpercentages van 2016-2017 lagen bij de basisberoepsgerichte leerweg (98,4%), de kaderberoepsgerichte leerweg (98,9) en het mavo (98,1%) boven het landelijk gemiddelde.

Wat is het slaagpercentage van de school in 2016-2017?



Wat was het slaagpercentage van de school de afgelopen jaren?



Examencijfers

	2014-2015			2015-2016			2016-2017		
	School-examen	Centraal-examen	Eind-cijfer	School-examen	Centraal-examen	Eind-cijfer	School-examen	Centraal-examen	Eind-cijfer
havo	6,4	6,8	6,6	6,4	6,8	6,6	6,6	7,0	6,8
vwo	6,4	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,6
vmbo-(g)t	6,5	6,5	6,6	6,6	6,8	6,7	6,6	6,8	6,7

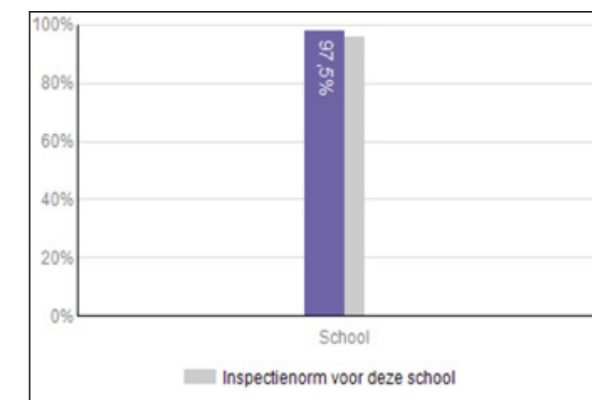
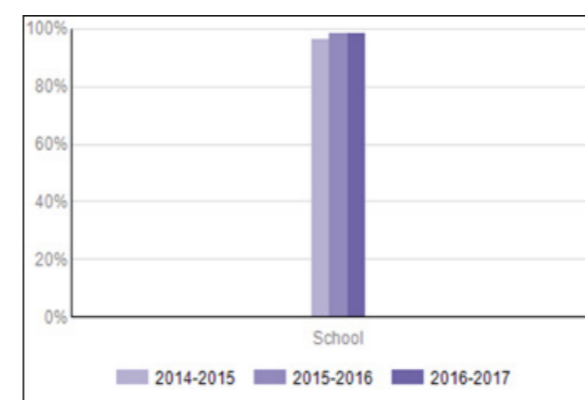
De gemiddelde behaalde examencijfers zijn goed (rond of boven het landelijke gemiddelde). De verschillen tussen de cijfers van de schoolexamen en de centrale examens zijn klein te noemen, wat betekent dat de schoolexamen goed functioneren als voorbereiding voor de leerlingen en een goede voorspellende waarde voor het slagingssucces hebben. Bij een aantal vakken zijn de cijferresultaten van de centrale examens hoger uitgevallen dan de resultaten van de schoolexamen. Vaksecties gebruiken deze gegevens om de

schoolexamen en de examenvoorbereiding verder te optimaliseren.

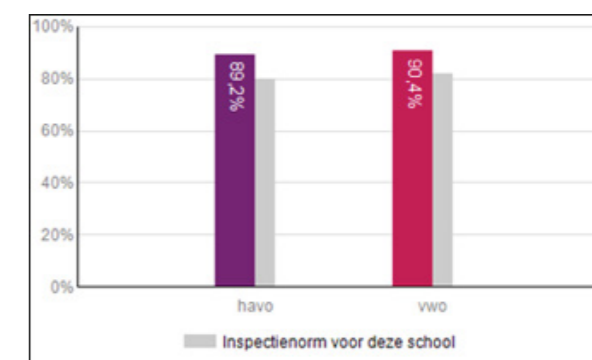
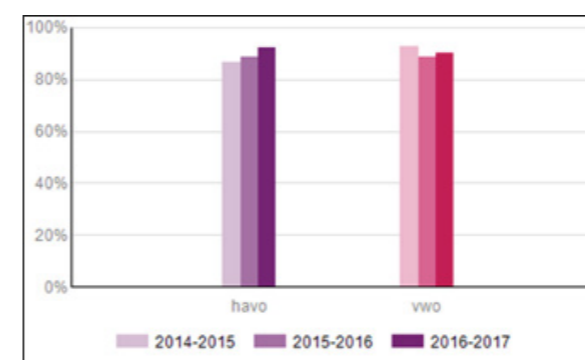
Doorstroom havo/vwo

In het driejaargemiddelde scoort het Minkema zowel voor de onderbouw als voor de bovenbouw goed. In de onderbouw ligt het percentage iets boven de norm van de inspectie; in de bovenbouw liggen de resultaten ruim boven de norm van de inspectie.

Hoeveel procent van de leerlingen is succesvol overgegaan in de onderbouw (driejaargemiddelde 2014-2017)?



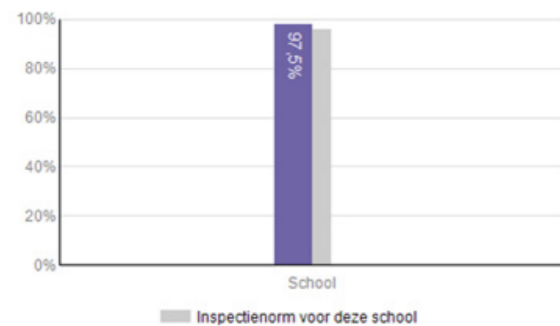
Hoeveel procent van de leerlingen is succesvol overgegaan in de bovenbouw (driejaargemiddelde 2014-2017)?



Doorstroom vmbo

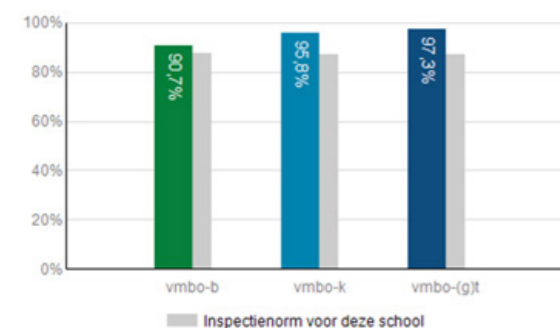
De onderbouwrendementen zijn voldoende tot goed. De rendementen voldoen aan de inspectienorm voor de school. In het driejaargemiddelde zien we een stijging.

Hoeveel procent van de leerlingen is succesvol overgegaan in de **onderbouw**? (Driejaarsgemiddelde 2014-2017)



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 laat een stijgende lijn zien.

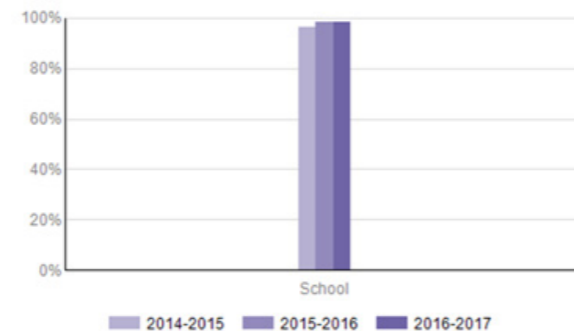
Hoeveel procent van de leerlingen is succesvol overgegaan in de **bovenbouw**? (Driejaarsgemiddelde 2014-2017)



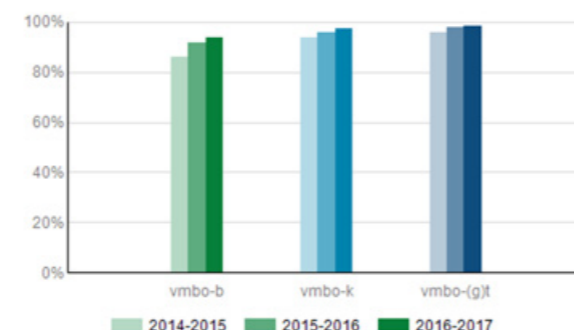
Voortijdig schoolverlaters

Onder 'voortijdig schoolverlaters' verstaat men leerlingen die zonder diploma de school verlaten. Er is afgesproken dat scholen en gemeentes hun best doen dit zo veel mogelijk te voorkomen. Wanneer een leerling tussentijds naar een andere, geschiktere opleiding overstapt, rekenen wij hem niet tot de voortijdig schoolverlaters.

Hoeveel procent van de leerlingen is de afgelopen jaren succesvol overgegaan in de **onderbouw**?



Hoeveel procent van de leerlingen is de afgelopen jaren succesvol overgegaan in de **bovenbouw**?



Havo/vwo

In 2016 hadden we een uitwisselingstudent uit België; hij is in december 2016 terug naar België gegaan. Het restant van het schooljaar 2016-2017 heeft hij als voortijdig schoolverlater in onze rapportage gestaan. Ook zijn er twee leerlingen die de overstap naar particulier onderwijs hebben gemaakt. Deze leerlingen blijven in de overzichten als voortijdig schoolverlater staan; zij volgen immers onderwijs aan een niet-bekostigde instelling.

Vmbo

In 2017 was er één leerling die als voortijdig schoolverlater aangemerkt kan worden. Het betrof een leerling die gezakt was voor het examen basisberoepsgerichte leerweg. Deze leerling heeft aangegeven in te willen stromen op de entreeopleiding van het mbo. Zijn opleiding is pas op 23 oktober 2017 gestart.

3.5 Jaarplan scholen

Op het Minkema College is voor de jaren 2016-2020 een strategisch beleidsplan vastgesteld. Dit plan is het uitgangspunt geweest voor de totstandkoming van schoolplannen in het eerste kwartaal van 2016.

3.5.1 Doelen

Havo/vwo

De uitkomsten van de werkgroepen die in 2016-2017 hebben gefunctioneerd, zijn deels geïmplementeerd en deels opgepakt door nieuwe werkgroepen. De nieuwe werkgroepen staan in het teken van de herpositionering, het scherper en verder ontwikkelen van de sterke kanten van ons onderwijs. Het gaat voor het havo/vwo om de werkgroepen Maatwerk, Academische Vaardigheden en LOB.

De werkgroepen Versterking Mentoraat Onderbouw en Digitaal Portfolio hebben de samenwerking gezocht. In klas 1 zijn dit jaar reflectiegesprekken ingevoerd. De verwachting is dat in het komende jaar het digitaal portfolio gebruikt gaat worden, in ieder geval in de onderbouw.

De samenwerking tussen secties voor vakoverstijgend onderwijs krijgt langzaam vorm. De werkgroep Vakoverstijging Bovenbouw heeft in 2017-2018 geen vervolg gekregen. De eerste havo-dag is in voorbereiding en zal in mei 2018 plaatsvinden.

De Chromebook-pilot is uitgebreid. Zes brugklassen krijgen naast een 2 atheneum- en een

2 gymnasiumklas onderwijs met ondersteuning van Chromebooks. Elk schooljaar wordt de Chromebook-pilot geëvalueerd. De leerlingen in een Chromebook-klas halen geen hogere cijfers dan leerlingen zonder de ondersteuning. Wel geven de leerlingen aan dat zij door de inzet van Chromebooks beter gemotiveerd zijn om hun schoolwerk te doen. Ook lijken zij meer differentiatie te ervaren. Er is na twee pilotjaren zoveel knowhow over het werken met Chromebooks dat we in november 2018 een beslissing kunnen nemen over het al dan niet breed invoeren van onderwijs met Chromebook-ondersteuning.

Er zijn in het kader van de herpositionering drie nieuwe werkgroepen gevormd:

- **Maatwerk:** met de centrale vraag hoe we leerlingen meer onderwijs kunnen bieden dat bij hun interesses aansluit en dat tegemoetkomt aan de leerbehoefte van de individuele leerling. Het herhalende, verbredende en verdiepende onderwijs maken hier deel van uit. De groep rondt dit schooljaar af met een ontwikkelplan voor 2018-2019. In 2019-2020 gaan we werken met een nieuwe lessentabel en aangepast aanbod.
- **Academische Vaardigheden:** de werkgroep komt met voorstellen voor hoe je meer aandacht kunt besteden aan competenties en vaardigheden die nodig zijn om in het vervolgonderwijs succesvol te zijn.
- **LOB (loopbaanoriëntatie en -begeleiding):** de werkgroep buigt zich over een nog betere begeleiding van onze leerlingen tijdens hun keuzeproces voor het profiel en de vervolgstudie.

Vmbo

De jaarplannen sluiten aan op zowel het strategisch beleidsplan als het schoolplan 2016-2019.

De onderwijsparagraaf van het jaarplan sluit aan op de drie clusters van de prestatiebox en bevat vier prioriteiten:

1. In het kader van professionalisering en deskundigheidsbevordering van docenten: teamleren

In dit geval wordt onder teamleren verstaan: binnen de vakgroepen elkaars kwaliteiten beter leren herkennen en benutten. In 2017 is dit traject met de vakgroepen Nederlands, Engels en wiskunde doorlopen. Het handelingsrepertoire van docenten is verhoogd. Tevens hebben de vakgroepen op de resultaten gestuurd, onder andere door vergroting van het rendement van de lessen.

2. In het kader van uitdagend onderwijs: meer aandacht en uitdaging voor toptalenten en brede vorming voor alle leerlingen; rekening houden met verschillen

Er zijn trainingen aangeboden ten aanzien van het werken op drie niveaus, waarbij excellente leerlingen meer tot hun recht komen, het aanbod van talentlessen is uitgebreid en docenten hebben gewerkt aan hun volgende, hogere, stap aangaande het niveau van hun lessen.

3. Doorlopende leerlijnen

Het rekenonderwijs van de leerjaren 1 tot en met 3 heeft zich vertaald in versterking van de rekenvaardigheden en de scores op de landelijke rekentoetsen. Binnen het taalonderwijs is expliciet gewerkt aan de verbetering van de leesvaardigheid.

De LOB voor leerjaar 1 tot en met 4 is verder ontwikkeld; de praktische uitwerking van het PTA voor de LOB vraagt het komende jaar nog aandacht. In 2017 zijn de mavo/havo-leerlingen in hun examenjaar gestart met een zevende examenvak. De aansluiting op 4 havo is hiermee geoptimaliseerd.

Binnen het examenjaar is de begeleiding van de leerlingen verder versterkt, wat geleid heeft tot goede examenresultaten.

4. In het kader van de lerende organisatie: pedagogisch klimaat

De resultaten van het leerlingtevredenheids-onderzoek hebben geleid tot een plan van aanpak om het huidige veiligheidsplan te actualiseren. In

het brugjaar is materiaal ontwikkeld om gericht te werken aan positieve groepsvorming, waarbij toegewerkt wordt naar een positief schoolklimaat. Dit proces zal de komende jaren in de tweede klas en hoger meegroeien.

Er zijn aanvullende doelen gesteld op onderwijskundig gebied ten aanzien van het toetsbeleid, de digitalisering van het onderwijs, Steinweken en de vaststelling van de inhoud van de programma's beroepsgericht onderwijs, mavo tech, mavo ondernemen, mavo/havo en maatwerk. Het beleid voor het gedifferentieerde examen, gedifferentieerd lesgeven in dakpanklassen, het werken met didactische groepsplannen en de interne doorstroom na het examen wordt vastgelegd.

Het vmbo is geen eilandenrijk, maar een eenheid met een gezamenlijk doel. Dat doel kunnen we alleen realiseren met betrokken medewerkers die zich kenmerken door een lerende houding. Wij denken en werken vanuit teams die ook zelf voortdurend blijven leren en zich blijven ontwikkelen.

3.5.2 Realisatie

Havo/vwo

Aan het einde van het schooljaar 2017-2018 leveren deze werkgroepen hun eindproducten af. Al voor die tijd zullen de collega's op de hoogte worden gesteld van de adviezen en vorderingen en wordt hun gevraagd mee te denken over de realisatie van de adviezen.

Elke sectie heeft een jaarplan ingediend, op basis van de speerpunten uit het schoolplan. Dit zijn oriënteren op formatief toetsen, vakoverstijgende lesactiviteiten en het werken met de Chromebooks. De plannen zijn door de directie met elke sectie afzonderlijk besproken. Een tussenevaluatie zal in 2018 plaatsvinden.

Vmbo

Het systeem van voortgangsrapportages stelt ons in staat vorderingen te volgen. In 2017 is er een uitgebreide voortgangsrapportage gemaakt. Van alle doelen van het jaarplan 2016-2017 is de voortgang bepaald en is inzicht in de resultaten verkregen. Per doel is bepaald of er sprake is van implementatie naar borging of van bijstelling, en in een enkel geval hebben we het doel laten vervallen (op basis van voortschrijdend inzicht). Deze gegevens zijn verwerkt in een bijlage van het jaarplan 2017-2018.

3.6 Personeel

Op het Minkema College werkten op 1 januari 2017 277 mensen. Daarvan waren er 218 in vaste dienst en 55 tijdelijk aangesteld. Op 31 december 2017 werkten er 286 mensen: 211 in vaste dienst en 66 in tijdelijke dienst.

Van de tijdelijke werknemers zijn er 9 die op basis van inhuur werkzaam zijn via een uitzendbureau of als zzp'er.

Alle vacatures zijn vervuld, soms met gebruikmaking van uitzendbureaus.

Op basis van de formatie op 1 oktober zijn er binnen de school vacatures uitgezet voor LC- en LD-docenten. Dit heeft geresulteerd in de benoeming met terugwerkende kracht vanaf 1 augustus van 14 collega's als LC-docent en 3 collega's als LD-docent.

3.6.1 Fte's

Centrale dienst

	Schooljaar 2016-2017	Schooljaar 2017-2018
Directie	1	1
OOP	12,4	12,3

Binnen de centrale dienst wordt de formatie per 1 januari 2018 uitgebreid met een communicatiemedewerker voor 0,7 fte.

Havo/vwo

Door de groei van het leerlingaantal is het aantal fte's toegenomen. Dit geldt vooral voor het OP.

	Schooljaar 2015-2016	Schooljaar 2016-2017
Directie	2	2
OP	92,8	100,7
OOP	18,2	18,8

Vmbo

Onder invloed van het dalende leerlingaantal is de formatie afgenomen. De aantallen fte's:

	Schooljaar 2015-2016	Schooljaar 2016-2017
Directie	2	2
OP	15,7	14,5
OOP	60,4	57,0

3.6.2 Verzuim

Havo/vwo

	<u>Verzuimpercentage</u>	
	Gehele College	Havo/vwo
2015	4,1%	3,5%
2016	5,1%	5,9%
2017	5,7%	6,7%

Het verzuimpercentage laat voor het gehele college een stijgende tendens zien. De havo/vwo-locatie zit de laatste twee jaren boven het gemiddelde van het college. Op basis van nadere analyse is de conclusie getrokken dat het hogere verzuimpercentage is terug te voeren op een aantal langdurig zieke collega's. Deze ziektegevallen zijn niet arbeidsgerelateerd. Afgesproken is dat intern wordt nagegaan of de inspanningen die de werkgever verricht om betrokken werknemers sneller aan het werk te krijgen wel voldoende zijn. Ook is met de arbodienst contact opgenomen om het ziekteverzuimbeleid hoger op de agenda te krijgen. Zo wordt gedacht aan herintroductie van regelmatig sociaal medisch overleg.

Vmbo

	<u>Verzuimpercentage</u>	
	Gehele College	Vmbo
2015	4,1%	5,2%
2016	5,1%	4,1%
2017	5,7%	3,3%

Collegebreed is er sprake van een groei van het verzuim. Bij het vmbo is er juist een aanzienlijke daling van het verzuimpercentage.

3.6.3 Meldingsfrequentie

Havo/vwo

	<u>Meldingsfrequentie</u>	
	Gehele College	Havo/vwo
2015	1,2	1,3
2016	1,2	1,2
2017	1,1	1,1

Vmbo

	<u>Meldingsfrequentie</u>	
	Gehele College	Vmbo
2015	1,2	1,1
2016	1,2	1,2
2017	1,1	1,3

De meldingsfrequenties vertonen een redelijk stabiel beeld. Binnen het vmbo groeit de meldingsfrequentie.

3.6.4 Professionalisering

Havo/vwo

In het kader van de professionalisering worden binnen de formatie bijna 6000 taakuren uitgegeven. Hierbij worden de uren voor deskundigheidsbevordering en professionalisering die iedere docent volgens de cao jaarlijks geacht wordt te maken niet meegerekend. Het gaat bij deze professionalisering dus om extra taken. Zo is er een substantieel aantal uren ingezet om de ontwikkeling van het Chromebook-onderwijs als ondersteuning van de lessen te faciliteren. Inmiddels zijn 52 docenten betrokken bij de Chromebook-pilot. In 2016 waren 24 docenten betrokken bij de pilot en zij kregen daarvoor extra professionaliseringsuren. Het begeleiden van nieuwe en zittende docenten door onze schoolopleiders is ook een belangrijke component van de professionalisering van onze school. Het BBL-programma (begeleiding beginnende docenten) is daarvan een voorbeeld. Gedurende drie jaar krijgen beginnende docenten begeleiding bij hun beroepsuitoefening. Daarnaast kennen we benoemingscommissies die zich buigen over het functioneren van docenten met een tijdelijk contract. Door middel van lesobservaties en voortgangsgesprekken krijgen deze docenten feedback op hun functioneren, hetgeen ook wordt gebruikt bij de afweging of iemand een vaste aanstelling krijgt. Andere zaken die bijdragen aan verdere

professionalisering zijn visitaties binnen het 5=1-verband (een samenwerkingsverband van vijf VO-scholen in een brede regio), begeleiding van excellente leerlingen, de opbrengsten van de werkgroepen Maatwerk, Academische Vaardigheden en LOB, en onderwijsontwikkeling boven op de reguliere deskundigheidsbevordering. Bij dat laatste valt te denken aan het ontwikkelen van digitaal lesmateriaal om foliowerkboeken te vervangen, het opzetten van (vakoverstijgende) projecten en het ontwikkelen van nieuwe modules. In totaal is er in 2017 circa € 35.000,- uitgegeven aan individuele scholing ten laste van het persoonlijk studiebudget (in 2016 ruim € 53.000,-). Het betreft hier voornamelijk vakgebonden scholing en scholing in de zorg.

Vmbo

Binnen het vmbo zijn doelen gesteld ten aanzien van het aanbieden van gedifferentieerd onderwijs vanuit de ambitie om leerlingen uit te dagen en te laten excelleren. Daarnaast wordt de nadruk gelegd op het aanleren van competenties, waaronder studie-, taal-, reken- en ICT-vaardigheden. Om de leerlingen zo goed mogelijk te kunnen bedienen, kent de locatie vmbo een aantal collectieve scholingstrajecten voor docenten. De trajecten worden veelal op maat aangeboden. Op het gebied van differentiatie is de basis gelegd en geborgd via het werken volgens 'de vijf rollen van de docent'. Deze rollen zijn zichtbaar binnen de school en hierin wordt nagenoeg uniform gehandeld. Vanaf 2017 wordt in dit collectieve scholingstraject gewerkt aan de verdieping van het werken volgens dit concept: passende werkvormen en differentiatie binnen de lessen.

Reken- en taalvaardigheden van leerlingen worden door de overheid als belangrijke aandachtspunten gezien. De school heeft op deze terreinen beleid ontwikkeld om taal- en rekenvaardigheden op niveau te krijgen en te behouden. Om docenten zo goed mogelijk toe te rusten, is er scholing op het gebied van zowel taal- als rekenvaardigheden. Een groep docenten vanuit de vakgroepen economie

en beroepsgericht heeft een speciaal voor rekendocenten ontwikkeld scholingsprogramma doorlopen, waarbij niveau en didactiek centraal hebben gestaan.

De vakgroepen Nederlands, Engels en wiskunde zijn geschoold in teamleren: elkaars kwaliteiten beter herkennen en benutten en het handelingsrepertoire vergroten. 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. De examendocenten hebben scholing gevolgd op het gebied van examenbegeleiding/-training, het opstellen van schoolexamens volgens het OBIT-model en het geven van individuele feedback op oefenexamens. Naast de collectieve scholingsprojecten volgen drie medewerkers een individueel professionaliseringstraject.

3.6.5 Begeleiding na ontslag

Het Minkema College was in 2016 eigenrisicodragers voor de WGA. Per 1 januari 2017 is daar ook het eigenrisicodragerschap voor de WGA-flex (risico voor tijdelijk aangestelde werknemers die ziek uit dienst gaan) aan toegevoegd. In 2017 hebben twee collega's een beroep gedaan op de WGA. Wij proberen binnen de school de begeleiding van deze collega's en collega's die gebruikmaken van de Werkloosheidswet te organiseren, met het doel hen uit de WW te krijgen. In 2017 hebben wij gesprekken gevoerd met onze bedrijfshulpverlenende instantie om te onderzoeken of zij daar een rol in kan spelen. Dat heeft geresulteerd in een aangepast contract.

3.7 Financiën

De jaarrekening bevat de gegevens van het Minkema College. Hieronder wordt de financiële positie van de stichting op hoofdlijnen toegelicht. In de jaarrekening (hoofdstuk 8) worden de afzonderlijke posten uitvoeriger besproken. Als wij de financiële positie van het Minkema College afzetten tegen de signaleringgrenzen van de inspectie, dan valt het Minkema College met de kengetallen voor solvabiliteit en rentabiliteit binnen de grenzen. De kengetallen voor de kapitalisatiefactor en voor de liquiditeit zijn iets hoger dan de signaleringgrens. Dat is het gevolg van gevoerd beleid.

	2013	2014	2015	2016	2017	Signaleringgrens
VERMOGENSBEHEER:						
Solvabiliteit (SOL)	43,56%	35,58%	35,85%	37,86%	41,11%	>30%
Kapitalisatiefactor (KF)	43,53%	39,45%	41,47%	42,71%	42,87%	<35%
Huisvestingsratio	9,88%	6,76%	6,21%	6,44%	5,98%	<10%
BUDGETBEHEER						
Liquiditeit- current ratio (CR)	1,35	1,41	1,58	2,03	2,38	0,5-1,5
Rentabiliteit	1,81%	-0,87%	1,69%	2,21%	2,00%	0,5-5%
Driejaarsgemiddelde				1,01%	1,97%	0,5-5%

Conclusie

Met de kengetallen voor solvabiliteit en rentabiliteit valt het Minkema College binnen de grenzen.

De kengetallen voor de kapitalisatiefactor en de liquiditeit zijn iets hoger dan de signaleringgrens. De kapitalisatiefactor is als gevolg van de hogere baten iets gestegen. Het Minkema College stuurt bewust op ruimte om noodzakelijke investeringen in het vmbo-gebouw in 2018 en 2019 te kunnen doen. Daarmee zal zowel de kapitalisatiefactor als de liquiditeit dalen.

Gekeken naar het driejaarsgemiddelde van de rentabiliteit zitten wij binnen de norm (2,15%).

3.7.1 Kengetallen

Hieronder staan de kengetallen zoals geformuleerd door de commissie-Don. Don maakt een onderscheid tussen vermogensbeheer (solvabiliteit en kapitalisatiefactor) en budgetbeheer (liquiditeit en rentabiliteit). Om redenen van vergelijkbaarheid worden bij de Don-kengetallen de voorzieningen tot het eigen vermogen gerekend. Wij proberen aan de hand van risicoanalyses de afwijkingen van de signaleringgrenzen te onderbouwen.

3.7.2 Begroting in verband met realisatie

Er was een begroot resultaat van € -485.100,-. Het werkelijke resultaat is € 543.700,-. Hierna wordt ingegaan op de verschillen tussen de begroting en de realisatie.

Staat van baten en lasten

Baten		2017	Begroot 2017	2016
3.1	Rijksbijdragen	20.152.787	19.682.208	19.512.709
3.5	Overige baten	1.121.964	998.119	1.121.009
Totaal baten		<u>21.274.751</u>	<u>20.680.327</u>	<u>20.633.718</u>
Lasten		2017	Begroot 2017	2016
4.1	Personeelslasten	16.536.872	16.389.987	15.780.363
4.2	Afschrijvingen	526.570	674.685	562.381
4.3	Huisvestingslasten	1.217.509	1.649.914	1.268.652
4.4	Overige lasten	2.549.726	2.445.843	2.551.846
Totaal lasten		<u>20.830.677</u>	<u>21.160.429</u>	<u>20.163.242</u>
Saldo baten en lasten		444.074	-480.102	470.476
5 Financiële baten en lasten		-19.443	-5.000	-14.153
Resultaat		<u>424.631</u>	<u>-485.102</u>	<u>456.323</u>

Toelichting

Het resultaat wijkt ruim € 900.000,- af van de begroting en dat is hoofdzakelijk het gevolg van twee factoren:

- In de begroting is een bedrag van € 475.000,- opgenomen voor de incidentele lasten van de verbouwing aan de Steinhagenseweg. In 2017 zijn, behoudens werkzaamheden ter voorbereiding van de realisatie, de werkzaamheden echter nog in uitvoering. Dit is ook de reden dat de versnelde afschrijvingen nog slechts voor een klein deel hebben plaatsgevonden. Er blijft dus een flink bedrag over dat volgend jaar uiteraard wel besteed zal worden.

- De verhoging van de lumpsum van 2,63% heeft in 2017 niet geleid tot een verhoging van de personeelslasten en vloeit per 31 december 2017 naar de reserve. Het gaat om circa 400.000,-.

Bij de personeelslasten zijn de kosten voor vervanging wegens ziekte opgenomen. Deze zijn aanzienlijk gestegen en wijken af van de begrote kosten.

De toevoeging van 2,63% aan de lumpsum was bedoeld om de gestegen werkgeverslasten (loonruimte en compensatie premiestijging) te dekken. Dit had ertoe moeten leiden dat de begrote loonkosten overschreden zouden worden. Dit blijkt

niet het geval te zijn. De groei van het leerlingaantal heeft zich niet evenredig vertaald in een groei van de personele formatie. In de toelichting op de begroting voor 2018 staat dat de leerlingratio (aantal leerlingen per fte) relatief hoog blijft ondanks een lichte daling van de formatie in het schooljaar 2017-2018. In de kaderbrief voor de begroting voor 2019 zal dit thema aan de orde komen.

Voor een toelichting op de rest van de over- en onderschrijdingen ten opzichte van de begroting verwijzen wij naar de jaarrekening, die is opgenomen als bijlage bij het bestuursverslag.

3.7.3 De reserve

Het private eigen vermogen (bestemmingsfonds)

Dit fonds is ontstaan uit het (voormalige) boekenfonds en dient om de risico's bij de private middelen op te vangen. De reserve vormt tevens een buffer voor ouders die niet in staat zijn de ouderbijdrage te voldoen. In dit kader is er in 2017 € 14.653,- aan deze reserve onttrokken. De middelen mogen uitsluitend besteed worden aan lesmateriaal en activiteiten waarvoor de school geen overheidssubsidies ontvangt. Het private vermogen bedraagt op de balansdatum € 364.566,-.

Stichting Minkema College, het publieke eigen vermogen

De jaarlijkse risicoanalyse voor de kaderbrief 2018 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 € 1.063.738,-
- **Personeel**
De bestemmingsreserve personeel dient om de kosten voor de spaar-BAPO (€ 186.700,-)

en mobiliteit (€ 500.000,-) op te vangen. Deze reserve wordt voornamelijk aangehouden in verband met de huidige en komende ontwikkelingen op personeelsgebied in het kader van de uitfasering en de herijking. Totaal: € 686.700,-.

3.7.4 Aanbesteding

In 2017 is er een begin gemaakt met de Europese aanbesteding van de schoonmaak. Dit wordt in 2018 afgerond. Het nieuwe contract moet per 1 juni 2018 ingaan.

3.7.5 Treasury

Het treasurystatuut is vastgesteld door het bestuur. 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. Het treasurystatuut van het Minkema College voldoet aan de normen van de overheid. In 2017 is gewerkt aan een wijziging van het statuut. In 2016 is een nieuwe richtlijn vanuit OCW geformuleerd.

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 2006 is er voor het eerst een bedrag van € 37.500,- afgelost. De rente bedroeg tot april 2015 3,95%. Na april 2015 is een nieuw rentepercentage overeengekomen van 1,8%, voor tien jaar vast.

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.

3.8 Huisvesting

Havo/vwo

Sinds de zomer van 2016 staat er een tijdelijk onderkomen met vier lokalen op het schoolterrein aan de Minkemalaan. Deze voorziening was nodig om het groeiende aantal leerlingen op te vangen. Desondanks bleken deze vier extra lokalen niet toereikend om alle lessen op de Minkemalaan te kunnen verzorgen. Daarom krijgen de derde klassen vanaf de zomer van 2017 één dag per week les in drie lokalen in ons gebouw aan de Steinhagenseweg. De organisatie hieromtrent is goed verlopen. Gezien de prognoses is de verwachting dat er in het volgende schooljaar een nog iets groter beroep gedaan zal worden op de lokalen van onze locatie aan de Steinhagenseweg. De groep examenleerlingen die de komende zomer de school verlaat, is relatief klein, zodat ook bij een wat minder groot aantal nieuwe brugklassers (dit jaar 351) de leerlingenpopulatie per saldo zal groeien.

Vmbo

Zo dynamisch als het onderwijs is, zo dynamisch zijn ook de huisvestingsvraagstukken. De landelijke terugloop in de belangstelling voor het onderwijs in de basisberoepsgerichte en kaderberoepsgerichte leerweg is merkbaar. Op grond van onafhankelijk onderzoek kunnen wij tevens verwachten dat de komst van nieuwe scholen in de Utrechtse wijken invloed zal hebben op ons marktaandeel. Dit heeft gevolgen voor (de betaalbaarheid van) ons onderwijsaanbod. Het gebouw aan de Steinhagenseweg is gebouwd voor 1050 leerlingen. In het schooljaar 2017-2018 maken 857 vmbo-leerlingen gebruik van het gebouw, inclusief de leerlingen die bij ons staan ingeschreven maar elders onderwijs volgen. In 2017-2018 maken per lesdag ook drie klassen 3 havo/vwo gebruik van het Steingebouw. De vermindering van het aantal basis- en kaderleerlingen heeft de laatste jaren nog geen vertaling kunnen krijgen in een vermindering van het aantal vierkante meters voor de beroepsgerichte vakken (uitgezonderd economie & ondernemen)

en een vergroting van de ruimte voor geschikt onderwijs in avo-vakken. In de risicoanalyse is vastgesteld dat het gebouw moet worden aangepast aan actuele onderwijskundige eisen. Ook zijn de aantrekkelijkheid en de relatie gebouw-pedagogisch klimaat aandachtspunten. Er zal vorm gegeven worden aan de nieuwe programma's van de beroepsgerichte leerweg en de verschillende mavo-stromen. De entree en de uitstraling van het gebouw zullen tevens worden verbeterd. Het streven van het Minkema College is om de leerlingen binnen de eigen gebouwen op te vangen. Gelet op de prognose van de leerlingaantallen binnen het college zal het gebouw aan de Steinhagenseweg na de verbouwing in staat moeten zijn om ook leerlingen uit het havo/vwo op te vangen. Onderdeel van dit plan is om zowel havo/vwo-leerlingen 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.

3.9 Klachtenafhandeling

Het Minkema College kent een collegebrede klachtenregeling.

Havo/vwo

In het jaar 2017 zijn er geen formele klachten door de rector ontvangen. Er zijn enkele zaken geweest waarover ouders niet tevreden waren en waarover zij een mail aan de afdelingsleiders, rector of een van de leden van de schoolleiding hebben geschreven. Het ging dan bijvoorbeeld over lesuitval, het functioneren van collega's en de wijze waarop zij waren geïnformeerd bij extreme weersomstandigheden. Deze opmerkingen van ouders waren aanleiding om de procedure van besluitvorming en communicatie in dergelijke omstandigheden aan te scherpen en aan te passen.

Voor klachten met betrekking tot het examen is de examencommissie de eerste lijn. In het geval dat de leerling tegen deze uitspraak in beroep gaat, is het



4 Belanghebbenden

4.1 Stakeholderbeleid

Het Minkema College draagt het keurmerk academische opleidingsschool. In dat kader hebben wij studenten ontvangen en binnen hun stage begeleid. Het keurmerk geeft aan dat de begeleiding van studenten veel aandacht krijgt binnen de school 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.

Havo/vwo

Als academische opleidingsschool hebben we contacten met de Hogeschool Utrecht en de Universiteit Utrecht. In het schooljaar 2016-2017 leidden wij op onze locatie zes HU-studenten op (van wie één in baanvariant) en elf UU-studenten (van wie één in baanvariant). Daarnaast hadden we nog drie HALO-studenten.

Het Minkema College werkt met vier andere scholen voor openbaar onderwijs in de regio samen. Het betreft het Schoonhovens College, het Anna van Rijn College, het Scala College en het Vecht College. In het schooljaar 2017-2018 heeft de havo/vwo-locatie in samenwerking met deze '5=1-scholen' een visitatietraject doorlopen met als thema het functioneren van het mentoraat in de bovenbouw. Tijdens de visitatie zijn de eigen bevindingen voorgelegd aan de visitatiecommissie. De commissie heeft de bevindingen van het Minkema getoetst en aangevuld met eigen observaties. Op basis van al deze gegevens heeft zij aanbevelingen voor verbeteringen gedaan, die in het schooljaar 2018-2019 op de locatie worden doorgevoerd.

Met de universiteit vindt een personele uitwisseling plaats. Aan de afspraken die gemaakt zijn in het kader van de academische opleidingsschool is vorm gegeven. Binnen 5=1 is voor de kwaliteitsbewaking

een cyclus opgesteld waarbij iedere deelnemer jaarlijks gevisiteerd wordt.

De contacten met de basisscholen zijn goed. Naast de tussentijdse schriftelijke terugkoppelingen vindt er op Minkema jaarlijks een informatiemiddag plaats, waarop de leerkrachten en intern begeleiders van groep 8 in gesprek gaan met de brugklasmentoren. Daar horen zij hoe hun oud-leerlingen het doen en ze denken tevens mee met de mentoren over leerlingen bij wie de overstap niet soepel verloopt.

In de periode van de aanmeldingen (maart-april) hebben de leden van de plaatsingscommissie contact met alle toeleverende scholen, meestal in de vorm van een bezoek. Deze zogenaamde overdracht is bedoeld om een toelichting te krijgen op het OKR (onderwijskundig rapport), op de kansen en mogelijke belemmeringen van de nieuwe brugklassers. In het geval van leerlingen met behoefte aan extra ondersteuning vindt er eerder in het jaar al contact plaats.

De afdelingsleiders van de brugklassen vertegenwoordigen de school 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 startbijeenkomsten bij aanvang van het schooljaar en overstaptafels in het najaar voor vragen rondom de advisering. Hiernaast participeren de afdelingsleiders van klas 1 sinds het voorjaar van 2018 in de werkgroep '10-14-onderwijs', die de samenwerking tussen PO en VO wil versterken om de overgang van groep 8 naar de brugklas te versoepelen.

de rector die een uitspraak doet. De leerling kan nog tegen de uitspraak van de rector in beroep gaan. Dat laatste is in 2017 niet gebeurd.

Er zijn in 2017 enkele verzoeken voor een extra herkansing bij de examencommissie binnengekomen. De examencommissie heeft daarover een beslissing genomen. Tegen geen van deze uitspraken is bezwaar gemaakt. Tegen een uitspraak van de examencommissie is in één geval bezwaar gemaakt bij de rector. De rector heeft na onderzoek en hoor en wederhoor de beslissing van de examencommissie bekrachtigd en de inbrenger van de klacht hiervan schriftelijk en mondeling op de hoogte gesteld.

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 teamleider dat. Mocht de klacht niet naar tevredenheid zijn afgehandeld, dan is de directeur degene die een uitspraak doet.

In 2017 is één officiële klacht ingediend bij de directie. Dit betrof een beslissing van de eindrapportvergadering over de bevordering van een leerling naar de basisberoepsgerichte leerweg. Deze beslissing was gebaseerd op de cijfermatige bevorderingsnormen. Er heeft een gesprek plaatsgevonden tussen de directie en de ouders en leerling, wat geleid heeft tot een geaccepteerde oplossing om het schooljaar in klas 2 te doubleren.

Vmbo

Vertegenwoordigers van het vmbo hebben op een aantal momenten in het schooljaar contact met de toeleverende basisscholen in de regio. Verspreid over het jaar vinden 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. Aan de hand van een door de leerling geschreven brief gaan we in gesprek met elkaar. 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 een lesmiddag. Leerlingen kunnen hun eigen voorbeeldlessen kiezen.

In april-mei vindt de 'warme overdracht' plaats en worden de leerlingen die zijn aangemeld besproken met de groepsleerkracht. Dit gesprek wordt gevoerd door een lid van de plaatsingscommissie.

Met de roc's waar de grootste groep leerlingen vanuit het vmbo naartoe gaat (ROC Midden Nederland en mboRijnland), hebben wij intensieve contacten over doorlopende leerwegen en het voorkomen van voortijdig schoolverlaten. De roc's presenteren zich jaarlijks op een 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.

De leerlingen van 4 mavo hebben dit schooljaar een bezoek gebracht aan het mboRijnland. Hier kregen ze voorlichting over het mbo in het algemeen en het mboRijnland in het bijzonder.

Het Minkema College werkt in goed overleg met de roc's en leerplichtambtenaren aan een systeem dat voortijdige schooluitval kan voorkomen. De mentoren en het decanaat vervullen hierbij een sleutelrol. Bij het decanaat zijn contactpersonen van de mbo's bekend, waardoor korte lijnen mogelijk zijn.

Als gevolg van de toenemende vergrijzing zal de komende jaren een groot aantal docenten afscheid nemen. Als opleidingsschool is het Minkema College een leerzame omgeving voor docenten in opleiding. Het Minkema College telt inmiddels een aanzienlijk aantal docenten die na het behalen van de onderwijsbevoegdheid gekozen hebben voor een dienstverband bij de school. In het schooljaar 2016-2017 heeft het vmbo twaalf stagiaires en vijftien docenten in opleiding begeleid.

Net als het havo/vwo neemt het vmbo deel aan het binnen het samenwerkingsverband 5=1 afgesproken visitatietraject. Een visitatie wordt voorafgegaan door onderzoek in de school en het schrijven van een zelfevaluatie. De visitatiecommissie komt met een evaluatierapport, met hierin een terugkoppeling naar de school. In 2017 zijn er in het vmbo geen visitatietrajecten uitgezet.

5 Raad van toezicht

5.1 Samenstelling

Naam	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
Mevr. mr. G.M.M. Blokdijk (voorzitter RvT) Lid remuneratiecommissie en selectiecommissie (op voordracht RvT)	Docent, adviseur en onderzoeker Bestuur en Toezicht Hoofdredacteur Tijdschrift voor Public Governance, Audit en & Control	Vicevoorzitter Kiesraad te Den Haag, voorzitter Commissie van Bezwaar Waarborgfonds Sociale Woningbouw te Hilversum, voorzitter RvT Examen- kamer te Apeldoorn, lid RvT KPC Groep, RvC KPC Holding BV en RvC KPC Advies BV te Den Bosch, lid bestuur Socires te Den Haag (onbezoldigd), lid landelijke adviesraad Philadelphia te Amersfoort (onbezoldigd)
Mevr. drs. S. Kramer (plv. voorzitter RvT) Lid auditcommissie en kwaliteitscommissie (op voordracht RvT)	Adviseur CAOP, Den Haag	Voorzitter Cultuur Platform Woerden (onbezoldigd) Secretaris Rotaryclub Woerden Oude- Rijn (onbezoldigd)
De heer mr. drs. K. Werk- horst Lid auditcommissie (op voordracht OGMR)	Hoofd sector Juridische Zaken en Wetgevings-beleid, ministerie van Veiligheid en Justitie	Voorzitter commissie Bezwaarschriften gemeente Woerden, plv. voorzitter Commissie bezwaarschrif- ten handhaving CBS
De heer mr. drs. K. Werkhorst Lid auditcommissie (op voordracht OGMR)	Hoofd sector Juridische Zaken en Wetgevingsbeleid, ministerie van Justitie en Veiligheid	Voorzitter commissie Bezwaarschriften gemeente Woerden, plv. voorzitter Commissie bezwaarschriften handhaving CBS
De heer M.B. Frijlink Lid auditcommissie en kwaliteitscommissie (op voordracht MR)	Ondernemer, eigenaar Budeco te Woerden	Voorzitter Vluchtelingen Steunpunt Groene Hart (onbezoldigd), voorzitter D66 Woerden (onbezoldigd)
Mevr. E. van der Molen MA Lid kwaliteitscommissie (op voordracht OGMR)	Partner, procesleider en adviseur Molen & Molen te Bilthoven	Lid RvT hogeschool NHA te Panningen, penningmeester St. Tzadokah Home te Bilthoven (onbezoldigd)

5.2 Overzicht van herkiesbaarheid/aftreden

Naam	Lid RVT sinds	Treedt af / herkiesbaar jan. 2015	Treedt af / herkiesbaar jan. 2016	Treedt af / herkiesbaar jan. 2017	Treedt af / herkiesbaar jan. 2018	Treedt af / herkiesbaar jan. 2019	Treedt af / herkiesbaar Jan. 2020	Treedt af / herkiesbaar 2021 e.v.
G.M.M. Blokdijk	01-01-2012		01-01-2016 herkozen				01-01-2020 treedt af	
S. Kramer	01-01-2012	01-01-2015 herkozen			01-01-2019 treedt af			
K. Werkhorst	01-01-2012			*17-12-2017 herkozen				
M.B. Frijlink	17-12-2013	01-01-2015 herkozen			01-01-2019 treedt af			17-12-2021 treedt af
E. van de Molen	01-04-2015					*Herverkiezing per 01-04-2019		Na herverkiezing eindigt de termijn 01-04-2023

5.3 Verslag werkzaamheden

Commissies en vergaderingen

De Raad van Toezicht heeft in 2017 tienmaal vergaderd. Uit zijn midden zijn drie specifieke commissies aangewezen: de kwaliteitscommissie, de auditcommissie en de remuneratie-/selectiecommissie. Elk lid van de raad maakt deel uit van een of meer van deze commissies en heeft zich verplicht de vergaderingen bij te wonen. De commissies buigen zich in het bijzonder over de aan hen toegewezen specifieke beleidsonderdelen: de kwaliteitscommissie over de inhoudelijke kwaliteit van het onderwijs op de beide scholen, de auditcommissie over beheer en bedrijfsvoering van het college. De remuneratie-/selectiecommissie houdt zich bezig met de werkgeverstaken van de Raad van Toezicht. 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. In 2017 heeft de auditcommissie zes keer vergaderd, steeds in aanwezigheid van de bestuurder, het stafhoofd Financiën en de medewerker Planning & Control. In de vergaderingen zijn de financiële kwartaal- en halfjaarrapportages besproken en kwam de actuele stand van zaken betreffende de personele formatie en de financiën uitvoerig aan de orde. Voor 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 scholen en het bestuursbureau. De planning

van de werkzaamheden van de accountant was geagendeerd, een primaire verantwoordelijkheid van de Raad van Toezicht, evenals de planning van de totstandkoming van het bestuursverslag en de jaarrekening van 2016. Tevens besprak de commissie de jaarstukken met de accountant.

Kwaliteitscommissie

De kwaliteitscommissie heeft in 2017 drie keer vergaderd, tweemaal in aanwezigheid van de bestuurder en de rector havo/vwo in diens hoedanigheid van portefeuillehouder Collegebreed Kwaliteitsbeleid en de laatste twee maal met de medewerker Planning & Control in diens hoedanigheid van lid van de interne kwaliteitscommissie van het college. Een belangrijk punt van aandacht in de vergaderingen was de voortgang van de systematiek, gericht op het bereiken van een continu proces van kwaliteitsmeting en -verbetering. Tijdens de vergaderingen zijn de examenresultaten en een samenvatting van de tevredenheidsonderzoeken van het schooljaar 2016-2017 aan de orde geweest.

Remuneratie-/selectiecommissie

De remuneratie-/selectiecommissie vergadert in verschillende samenstellingen, met als vast commissielid de voorzitter van de Raad van Toezicht. De commissie is in het verslagjaar bijeen geweest voor het jaarlijkse functioneringsgesprek met de bestuurder. Omdat er geen vacatures waren op bestuurs- en toezichtniveau, werd besloten de met de werkgeverstaak van de Raad van Toezicht verband houdende overige vaste agendapunten direct in de formele Raad van Toezicht-vergaderingen te bespreken, zodat daarover meteen het beoogde brede overleg kon plaatsvinden. Deze overige agendapunten betroffen de honorering van de bestuurder en de Raad van Toezicht zelf, alsmede het rooster van aftreden van de Raad van Toezicht. In het verslagjaar werd door de gemeenteraad van Woerden op 28 september 2017 een statutenwijziging goedgekeurd als gevolg waarvan de benoemingstermijn voor elk nieuw aantredend lid standaard vier jaar bedraagt, ook

indien dit een benoeming voor een tussentijdse vacature betreft. Fungerende leden van de Raad van Toezicht die eerder voor een tussentijdse vacature zijn benoemd, zijn een tweede maal herbenoembaar voor een zodanige periode dat hun totale zittingstermijn de acht jaar niet te boven gaat.

5.4 Code VO-raad

Het Minkema College is aangesloten bij de VO-raad, de vereniging van schoolbesturen en scholen in het voortgezet onderwijs. De VO-raad heeft een code goed bestuur opgesteld, die door het Minkema College wordt onderschreven en opgevolgd.

5.5 Taakuitoefening

De raad heeft zich in het verslagjaar 2017 gelijkmatig gericht op de drie onderdelen van zijn taak: controle, advies en werkgeverschap. Binnen deze algemene verantwoordelijkheden richt de raad zich vooral op twee speerpunten van het toezicht: de kwaliteit van het onderwijs en beheer en bedrijfsvoering van het Minkema College in brede zin. Op beide onderdelen is een commissie actief.

De raad als geheel vergaderde in 2017 zoals eerder aangegeven in totaal tien keer. Daarnaast was er frequent contact per e-mail en vond er tussentijds met regelmaat informeel overleg plaats tussen de voorzitter van de raad en de bestuurder. De bestuurder was aanwezig bij alle reguliere vergaderingen van de Raad van Toezicht en alle commissievergaderingen. Daarbij geldt de vaste afspraak dat de raad desgewenst kan besluiten in een deel van de vergadering afzonderlijk te vergaderen.

Een belangrijk aandachtspunt werd gevormd door zowel het proces rond de uitwerking van de herpositionering van het Minkema College als de herijking van de organisatiestructuur. Ontwikkelingen binnen het voedingsgebied van

het Minkema College maakten het noodzakelijk dat het Minkema College zijn opleidingsaanbod en profilering grondig in ogenschouw nam. Er is regionaal sprake van een aanzienlijke krimp van het aantal leerlingen, toenemende concurrentie en de komst van nieuwe scholen in de regio. Ook is er sprake van een verminderde belangstelling voor een aantal specifieke opleidingen, met name binnen het vmbo. Dit zorgt mede voor een onevenwichtige verdeling van het aantal leerlingen over de beide gebouwen van het Minkema College. De verdere uitwerking van de besluitvorming betreffende de herpositionering was gedurende het hele verslagjaar onderdeel van besluitvorming door de raad en van overleg met de bestuurder.

Gerelateerd aan de herpositionering, maar hierop volgend, heeft de bestuurder progressie gemaakt met de herijking van de organisatie, waarbij gekeken werd naar de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van het bestuur, het management en de bestuursdienst. Ook daarin was de raad gesprekspartner en klankbord, en werd de vereiste besluitvorming doorlopen.

In drie vergaderingen heeft de raad voorts overlegd met respectievelijk de directie van het havo/vwo, de directie van het vmbo en de stafhoofden. De beleidsmatige en beheersmatige ontwikkelingen en de toekomstvisie binnen de scholen vormden uiteraard het hoofdonderwerp van het overleg met de directies. Datzelfde gold voor het overleg met de stafhoofden P&O, Financiën, ICT en de medewerker Planning & Control, die de werkzaamheden en de beleidsmatige ontwikkeling van hun afdeling toelichtten en bespraken. Ook had in 2017 tweemaal regulier overleg plaats met de medezeggenschapsraad. De Raad van Toezicht heeft de openheid en betrokkenheid van de leden van de medezeggenschapsraad ook in dit verslagjaar zeer gewaardeerd. In 2017 werd door delegaties van de raad een werkbezoek gebracht aan de beide locaties van het Minkema College. In het kader van de werkgeverstaak van de Raad van Toezicht is, zoals eerder aangegeven, regelmatig

aandacht besteed aan de agendapunten die met de werkgeverstaak verband houden, met name functionering en honorering van de bestuurder. Over de beloning van de bestuurder en de leden van de Raad van Toezicht in 2017 wordt cijfermatig elders in dit bestuursverslag gerapporteerd.

5.6 Evaluatie

De raad heeft zijn functioneren in 2017 uitgebreid geëvalueerd. Er is aandacht besteed aan individuele reflectie op taken, verantwoordelijkheden/bevoegdheden en werkwijze, waarbij ook het feitelijke functioneren van de raad en de bijzondere aandachtspunten daarbij zijn gesproken. Voorts maakten gerichte bespreking en bepaling van het eigen toezichtkader deel uit van de evaluatie.

5.7 Inzet komend jaar

In 2018 zal de Raad van Toezicht, naast zijn jaarlijks terugkerende taken, met name actief betrokken blijven bij de uitwerking van de onderdelen van het besluit tot herpositionering van en de uitwerking van de herijking binnen het Minkema College. Ook vragen het kwaliteitsbeleid, de realisatie van het strategisch beleidsplan 2016-2020 (inclusief doorvertaling in de begroting) en de continuïteit in de topstructuur extra aandacht en betrokkenheid van de raad.

Dit alles in ogenschouw nemend kan de Raad van Toezicht de ontwikkelingen binnen het Minkema College in het verslagjaar met waardering onderschrijven. De raad realiseert zich hierbij terdege dat ook de komende jaren de nodige inspanningen in de breedte van de organisatie zijn vereist om het ingezette proces volledig tot realisatie te brengen.

Mr. G.M.M. Blokdijk
Voorzitter Raad van Toezicht

6 Medezeggenschapsraad

6.1 Samenstelling

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

- Acht leden zijn gekozen door de personeelsgeledingen van beide scholen: vier per school, waarvan per school één lid dat is gekozen door het OOP (onderwijsondersteunend personeel) en de drie overige leden gekozen door het OP (onderwijzend personeel).

- Namens de ouders zitten er vier leden in de MR (twee per school).
- Ook namens de leerlingen zijn er twee vertegenwoordigers per school.

In het jaar 2017 hebben zich enkele mutaties binnen de MR voorgedaan. Binnen de leerlinggeleding mochten wij na de zomervakantie vier nieuwe leden verwelkomen, dit vanwege de positieve examenresultaten van de zittende leden.

Samenstelling van de MR in 2017:

Namens de leerlingen (tot de zomervakantie):

Florian van Hout	Mink
Demi Oostrom	Stein
Cyro Ottes	Mink
Wouter Verelst	Stein

Nieuwe leden namens de leerlinggeleding (vanaf de zomervakantie):

Ruben Cohen	Mink
Tristan Jansen	Mink
Petra Severs	Stein
Amber van Wiggen	Stein

Namens de ouders:

Angelique van der Lit	Stein
Eveline Rosendaal	Mink
Patrick Verharen	Stein
Mark van Zaale	Mink

Namens het personeel:

Hugo Harmsen	Mink	OP	secretaris
Linda de Jonge	Stein	OOP	
Geert Kuitenbrouwer	Mink	OOP	
Ben Peijnenburg	Stein	OP	voorzitter
Tomasz Radecki	Mink	OP	
Jerome Saas	Mink		
Leo Wenting	Stein	OP	tot oktober, thans vacature
Wilfred van der Weijden	Stein	OP	

6.2 Verslag werkzaamheden

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

Delen van de bevoegdheden van de MR waar het betreft besluiten op schoolniveau, die zijn genomen door de directie van een van de beide scholen, zijn gedelegeerd aan de deelraden (Stein en Mink). Wat betreft zaken die alleen het personeel van het college aangaan, spreekt het CvB in separate vergaderingen met de personeelsdelegaties van de MR.

Ook is de MR vertegenwoordigd in de financiële commissie, waar financiële stukken die later naar de MR gaan worden besproken en van commentaar voorzien. De MR stemt er vervolgens feitelijk mee in of geeft er advies over.

De MR

De MR heeft vijf reguliere vergaderingen gehad in 2017. Naast deze vergaderingen waren er drie extra vergaderingen, geheel in het teken van de herijking.

De MR kent een ritmiek waarbij zaken elk jaar terugkomen. Denk hierbij aan de begroting van het daaropvolgende kalenderjaar, de jaaragenda en het vakantierooster. Eén zaak was leidend voor 2017: de herijking. Direct na de zomervakantie werden de plannen voor een vernieuwde organisatiestructuur door middel van een presentatie door de directeur-bestuurder verhelderd; tevens werd het onderliggende rapport van bureau Leeuwendaal aangeboden. Deze presentatie werd later voor het voltallige personeel op beide locaties van het college gehouden. In de weken daarna zijn er nog twee extra MR-vergaderingen gewijd aan dit thema, waarna de MR een positief advies heeft uitgebracht over de hoofdlijnen van het voorgenomen besluit. Dit proces zal in 2018 worden gecontinueerd; de MR zal in de loop van het jaar stukken krijgen aangeboden waarin

de precieze uitwerking van het voorgenomen besluit zal worden geconcretiseerd.

Naast de hierboven toegelichte bijeenkomsten heeft de MR zoals gebruikelijk twee keer per jaar met de Raad van Toezicht (RvT) vergaderd. De MR praat dan de RvT bij over zijn werkzaamheden. Daarnaast is er ruimte voor het bespreken van zaken die spelen op het Minkema College, zowel collegebreed als op de afzonderlijke scholen. Ook het functioneren van de directeur-bestuurder wordt met de RvT besproken.

De PMR

Binnen de personeelsgeleding van de MR (PMR) worden veel zaken besproken die specifiek het personeel aangaan.

Zonder uitputtend te zijn, zijn de volgende onderwerpen aan de orde geweest:

- de formatie, met name de gevolgen die de herijking zal hebben voor de formatie op middellange en lange termijn
- taakbeleid startende docenten
- professionalisering van de docenten
- persoonlijk keuzebudget: hoe de vijftig uur werkdrukvermindering, zoals opgenomen in de cao, individueel door de werknemer kan worden ingezet
- harmonisatie van de honorering van de afdelings-/teamleiders op beide locaties
- de functiemix, de verdeling over verschillende loonschalen van de docenten op beide locaties
- de collectieve AOV (arbeidsongeschiktheidsverzekering)
- tevredenheidsonderzoek
- procedure exitgesprekken

Deelraad Stein

De deelraad Stein is twee keer bij elkaar gekomen in 2017. Ook voor de deelraad Stein geldt dat veel zaken jaarlijks aan de orde komen. Denk hierbij aan de overgangsnormen, de schoolgids, de ouderbijdragen, de jaaragenda, onderwijstijd, het begeleidingsplan et cetera.

Specifiek voor 2017 waren:

- de gevolgen van de in 2016 ingezette herpositionering, met name de sterk veranderende lessentabellen in de bovenbouw en de daaruit voortvloeiende gevolgen voor de werkgelegenheid
- de keuzevakken
- de proefwerkweken die met ingang van het schooljaar 2017-2018 in de jaaragenda zijn opgenomen
- de verandering in het aanbod van de huiswerkbegeleiding

Deelraad Mink

In het kalenderjaar 2017 is de deelraad Minkemalaan drie keer bijeengekomen. Net zoals voor de deelraad Stein geldt voor de deelraad Mink dat een aantal zaken ieder jaar aan de orde komt: de overgangsnormen, de lessentabel, het formatieplan, de schoolgids, de ouderbijdragen, de jaaragenda, onderwijstijd, examenresultaten et cetera. Naast bovenstaande punten heeft de deelraad Mink aandacht gegeven aan of instemming verleend op de volgende punten:

- tevredenheidsonderzoek
- evaluatie BSM in 4 en 5 havo
- toetsbeleid
- duurzaamheid
- evaluatie Chromebook-onderwijs
- huisvesting van bepaalde klassen op de locatie Stein en de daaruit voortvloeiende pendelbewegingen
- leerlingenstatuut
- regeling keuzevakken in de vrije ruimte

6.3 Inzet komende jaar

Het belangrijkste aandachtspunt voor 2018 blijft de herijking.

Met spanning kijken we uit naar de aanmeldingen voor het nieuwe schooljaar voor beide locaties. Ook de (eventuele) veranderende werkgelegenheid die voortvloeit uit de herijking is een belangrijk aandachtspunt.

De onderwijskundige ontwikkelingen binnen het vmbo en het havo/vwo zullen gevolgd blijven worden, met aandacht voor het veranderende aanbod van onderwijs in de bovenbouwklassen op Stein met ingang van het schooljaar 2018-2019. Ook hopen we dat de aanpassing van het vmbo-gebouw zoals lang geleden aangekondigd eindelijk haar beslag zal vinden in 2018.

Voor de MR staan ook scholing en werkdruk van de personeelsleden en de communicatie binnen de school hoog op de agenda. Natuurlijk blijft ook de financiële positie van het college onze aandacht houden.



7 Continuïteitsparagraaf

7.1 Leerlingaantal en fte

Aantal leerlingen	2625	2481	2393	2320	2241	2223
	okt-17	okt-18	okt-19	okt-20	okt-21	okt-22
Bezetting bestuur/management	5	4,7	4,6	4,4	4,3	4,2
Personeel primair proces	156,6	148,0	142,8	138,4	133,7	132,6
Ondersteunend personeel	43,7	41,3	39,8	38,6	37,3	37,0
	205,3	194,1	187,2	181,5	165,3	173,9

Op basis van een analyse van de aanmelding voor het schooljaar 2017-2018 (marktaandeel), 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. Ook is rekening gehouden met de effecten van de besluiten rond de positionering van het Minkema College: de uitfasering van twee vmbo-profielen, het verbreden van het aanbod binnen het mavo (klassiek, mavo/havo, gemengde leerweg en mavo tech) en de verdere profilering van het havo/vwo.

De verwachting is dat het Minkema College in omvang zal afnemen. De prognose is dat op de lange termijn het Minkema College ongeveer 2300 leerlingen zal herbergen en rond dat leerlingaantal zal stabiliseren. Op de korte en middellange termijn is de prognose gunstiger dan op basis van de aanmelding voor het schooljaar 2017-2018 werd aangenomen. Desondanks brengt de daling van het leerlingaantal een daling van de bezetting binnen de verschillende personeelscategorieën met zich mee. De keuze voor de wijze waarop deze daling zich vertaalt binnen de verschillende categorieën is nog niet gemaakt. De school oriënteert zich namelijk op de gewenste be-

zetting van het management en de ondersteunende functies (uitwerking herijking). Ook de waargenomen tendens dat het aantal leerlingen per fte onderwijzend personeel in de afgelopen jaren is gegroeid, weegt bij de totstandkoming van de streefformatie mee. In het meerjarenformatieplan dat in april 2018 ter tafel ligt, zullen de gemaakte keuzes ten aanzien van herijking en de inzet van het onderwijzend personeel zichtbaar zijn.

Het Minkema College heeft in het schooljaar 2017-2018 een flexibele schil van ongeveer 15%. Daarnaast zal door natuurlijk verloop de terugloop in de formatie niet onmiddellijk zal leiden tot plaatsing binnen de kaders van een sociaal plan. Voor een aantal collegae is plaatsing binnen een sociaal plan echter wel waarschijnlijk. Er zal frictie ontstaan bij de beroepsgerichte vakken in verband met de uitfasering van een aantal beroepsgerichte profielen. Ook is het mogelijk dat ten gevolge van het opheffen van een aantal management- en ondersteunende functies plaatsing binnen een sociaal plan niet te vermijden is. Met de vakbonden heeft overleg plaatsgevonden. In 2018 zal het overleg in april een vervolg krijgen.

7.2 Meerjarige balans en meerjarige staat van baten en lasten

		2017	2018	2019	2020
Aantal leerlingen voor bekostiging		2.620	2.575	2.519	
Aantal lwoo		84	80	77	
	Realisatie				
Begroting 2018, meerjarenraming 2019-2021	Verslagjaar				
Prognose gewogen gemiddelde	2017	2018	2019	2020	
Baten					
Rijksbijdrage	18.171.809	18.198.070	17.887.106	17.549.407	
Overige overheidsbijdragen en subsidies	1.980.978	2.022.631	1.970.700	1.927.012	
Overige opbrengsten	1.121.964	334.861	300.450	297.369	
Totaal baten	21.274.751	20.555.562	20.158.256	19.773.788	
Lasten					
Personeelslasten	16.536.872	16.750.352	16.415.307	16.079.569	
Afschrijvingen	526.570	732.048	628.963	628.963	
Huisvestingslasten	1.217.509	1.795.265	1.586.585	1.194.250	
Overige lasten	2.549.726	2.043.092	1.944.348	1.733.896	
Totaal lasten	20.830.677	21.320.757	20.575.202	19.636.677	
Saldo baten en lasten gewone bedrijfsvoering	444.074	765.195-	416.946-	137.111	
Saldo financiële baten en lasten	-19.443	13.000-	13.500-	15.000-	
Saldo buitengewone baten en lasten	0	-	-	-	
SALDO RESULTAAT	424.631	778.195-	430.446-	122.111	

	31-12-2017 Verslagjaar	31-12-2018	31-12-2019	31-12-2020
1 Activa				
Vaste activa				
1.2 Materiële vaste activa	3.120.071	4.248.023	4.716.561	4.387.598
Totaal vaste activa	3.120.071	4.248.023	4.716.561	4.387.598
Vlottende activa				
1.4 Voorraden	16.053	16.053	16.053	16.053
1.5 Vorderingen	315.132	143.132	143.132	143.132
1.7 Liquide middelen	6.394.370	4.410.223	3.370.739	3.783.813
Totaal vlottende activa	6.725.555	4.569.408	3.529.925	3.942.998
Totaal activa	9.845.629	8.817.431	8.246.485	8.330.596
2 Passiva				
2.1 Eigen vermogen:	4.047.174	3.268.979	2.888.533	2.960.644
algemene reserve	1.932.170	1.204.935	831.396	987.730
bestemmingsreserve	1.750.438	1.714.478	1.672.571	1.653.347
overige reserves	364.566	349.566	334.566	319.566
2.2 Voorzieningen	1.954.331	1.954.331	1.954.331	1.954.331
2.3 Langlopende schulden	1.016.775	978.775	940.775	902.775
2.4 Kortlopende schulden	2.827.347	2.615.345	2.512.843	2.512.846
Totaal passiva	9.845.629	8.817.431	8.246.485	8.330.596

7.3 Meerjarige kengetallen

	2017	2018	2019	2020	Signaleringsgrens
VERMOGENSBEHEER:					
Solvabiliteit (SOL)	42,32%	38,42%	35,87%	36,97%	>30%
Kapitalisatiefactor (KF)	42,87%	39,23%	37,17%	38,32%	<35%
BUDGETBEHEER					
Liquiditeit- current ratio (CR)	2,38	1,76	1,42	1,58	0,5-1,5
Rentabiliteit	2,56%	-3,79%	-2,14%	0,62%	0,5-5%
Driejaarsgemiddelde					
	2,15%	0,33%	-1,12%	-1,77%	0,5-5%

7.4 Toelichting op meerjarenbegroting

Belangrijke ontwikkelingen

In de meerjarenbegroting wordt rekening gehouden met de kosten voor de noodhuisvesting havo/vwo tot medio 2020 en is een bedrag opgenomen voor de realisatie van de aanpassing van het vmbo-gebouw voor een bedrag van € 2.400.000,-. Dit laatste bedrag zal in de jaren 2018 en 2019 worden onttrokken. De effecten hiervan op de kengetallen waarmee wij onze meerjarige financiële positie waarderen, zijn doorgerekend. Genoemde ontwikkelingen hebben invloed op het verloop van de materiële vaste activa, de liquide middelen en het eigen vermogen.

Er is een aantal oorzaken aan te wijzen waardoor de leerlingenpopulatie kleiner gaat worden de komende jaren. Wij hebben te maken met een regionale tendens van krimp. Ook het gegeven dat er in de regio een aantal nieuwe onderwijsaanbieders in het vmbo zijn deuren zal openen, zal niet onopgemerkt aan ons voorbijgaan. Het aanbod van het vmbo wordt aangepast aan de veranderende omstandigheden. In de meerjarenbegroting is rekening gehouden met het dalend aantal personeelsleden, maar ook met de kosten die dat met zich meebrengt.

Huisvestingsbeleid

Voor de groei binnen het havo/vwo is er inmiddels voorzien in (tijdelijke) noodhuisvesting. In de

schooljaren 2017-2018 en 2018-2019 is het aantal leerlingen in het havo/vwo-gebouw groter dan het leerlingaantal waarvoor het gebouw is neergezet. De vmbo-locatie is op dit moment nog niet geschikt om permanent huisvesting te bieden aan leerlingen vanuit het havo/vwo. De komende twee schooljaren worden benut voor de aanpassing van het gebouw. De verwachting is dat de situatie van noodhuisvesting voor het havo/vwo na die periode beëindigd kan worden, zodat alle leerlingen kunnen worden gehuisvest in de twee gebouwen die het Minkema College tot zijn beschikking heeft. In het schooljaar 2017-2018 wordt er al door een aantal klassen van locatie Mink gependeld naar locatie Stein. De jaren 2018 en 2019 zijn de overgangsjaren van de oude naar de nieuwe situatie. In de overgangsjaren wordt de huisvesting geoptimaliseerd en wordt het personeelsbestand op peil gebracht. De consequentie is dat er de komende jaren wordt ingeteerd op de reserve. De jaren daarna is de situatie weer in evenwicht. De kengetallen zijn echter nog steeds acceptabel te noemen, zeker gezien de opgaande lijn na 2019.

Liquiditeit

In het jaar 2017 was de stand van de liquide middelen bovengemiddeld. In de jaren 2018 en 2019 worden er echter grote negatieve resultaten verwacht als gevolg van bovengenoemde ontwikkelingen. Samen met de investering in het gebouw aan de Steinhagenseweg trekt dit een wissel op de liquiditeitspositie. Dat neemt niet weg

dat in de komende begrotingscyclus wellicht toch mogelijkheden voor investeringen kunnen worden gevonden.

In het kengetallenoverzicht komt de liquiditeit in 2019 weer binnen de signaleringsgrenzen.

7.5 Risicoanalyse

Het Minkema College start jaarlijks de begrotingscyclus met een risicoanalyse. Daartoe wordt het model van de VO-raad ingezet. 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 en de na te streven omvang van het eigen vermogen en de liquiditeit. De kaderbrief is deel van het overleg met het management en de Raad van Toezicht.

De beheersmaatregelen zoals die binnen de kaderbrief zijn geformuleerd, worden met regelmaat gemonitord. Een overzicht van de afgesproken beheersmaatregelen wordt besproken (in maart en juni) en de voortgang en acties worden vastgelegd.

Ook in 2017 is het mogelijk gebleken door voor de zomervakantie te starten met de risicoanalyse, de begroting voor aanvang van het begrotingsjaar vast te stellen.

7.5.1 Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden

In de risicoanalyse ten behoeve van de (meerjaren) begroting werden de volgende hoofdrisico's benoemd:

- de ontwikkeling van de leerlingaantallen
- de concurrentiepositie
- de communicatie
- de aantrekkelijkheid van het gebouw
- kwaliteit van management en middenmanagement

De eerste vier genoemde risico's zijn gerelateerd aan het in het bestuursverslag van 2015 al beschreven risico van de daling van het leerlingaantal. In 2016 is het besef om in te grijpen gegroeid na een tegenvallende aanmelding bij beide locaties. Dit heeft geleid tot het proces rond de positiebepaling, dat elders in dit bestuursverslag is beschreven. In feite is de uitkomst van de positiebepaling een reeks van maatregelen die worden ingezet om de geconstateerde risico's te beheersen.

Met betrekking tot de ontwikkeling van de leerlingaantallen en de concurrentiepositie heeft het Minkema College een aantal maatregelen genomen die moeten leiden tot een heldere en innovatieve wijze van onderwijs en aanbod van opleidingen. Collegebreed wordt gewerkt aan de implementatie van één onderwijsconcept, waarbij vorm wordt gegeven aan gepersonaliseerd onderwijs en het ontwikkelen binnen de lessentabel van maatwerk. Het doel is dat wij ten minste erin slagen om de verwachte daling evenredig te laten verlopen aan de krimp binnen de regio. Dat betekent dat het Minkema College op de lange termijn een omvang bereikt van rond de 2300 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. Op basis van de aanmelding voor het schooljaar 2017-2018 is de prognose bijgesteld. De verwachte daling zal zich langzamer voltrekken dan was voorzien.

8 Jaarrekening 2017

Met de ontwikkeling van de leerlingaantallen wordt ook 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 een onderbezetting. Er is besloten dat deze ongelijke ontwikkeling moet worden opgeheven. Op termijn worden de opleidingen anders over beide gebouwen verdeeld. Daarnaast zal er één ruimte voor maatwerkactiviteiten in het gebouw aan de Steinhagenseweg tot stand komen, die zowel door havo/vwo- als vmbo-leerlingen gebruikt wordt.

Daarbij is het van belang dat het nieuwe profiel van het Minkema College ook zichtbaar wordt gemaakt, zowel naar binnen als naar buiten. In dat kader past de constatering dat het Minkema College hier veel heeft te winnen. In 2017 heeft het Minkema College stappen ondernomen om de interne en de externe communicatie te verbeteren. Per 1 januari 2018 gaat er een communicatiemedewerker aan de slag.

Met betrekking tot het vijfde punt uit de risicoanalyse (kwaliteit van management en middenmanagement) is een proces van reorganisatie opgestart. Daarbij wordt ingezet op een versterking van het middenmanagement en een verbreding van de ondersteunende functie met een communicatiemedewerker en een facilitair adviseur. De reorganisatie krijgt haar beslag per 1 augustus 2018.

De uitkomst van de positioneringsdiscussie heeft gevolgen voor het toekomstige investeringsniveau. Het Minkema College moet investeren in het gebouw aan de Steinhagenseweg. De ingreep betreft het inrichten van een ruimte voor maatwerkactiviteiten, verbouw, aanpassing en verhuizing van vaklokalen, het creëren van studieruimtes en een aula voor de leerlingen. Er is een budget ter beschikking gesteld. De investering is in de meerjarenbegroting verwerkt. Het financiële beoordelingskader laat zien dat de investering alsook de toegenomen kosten door de plaatsing van medewerkers binnen de kaders van een sociaal

plan geen gevaar opleveren voor de continuïteit; de kengetallen blijven binnen de normen van het beoordelingskader.

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 scholen binnen en aan de grens van ons voedingsgebied zijn moeilijk te prognosticeren. De krimp binnen de regio is een gegeven. Ons marktaandeel is gezien de ontwikkelingen binnen de regio onzeker.

In het bestuursverslag van 2015 is melding gemaakt van het risico van de vereenvoudiging van de bekostiging in het voortgezet onderwijs. Doorrekening van modellen die inzicht geven in het effect van het vereenvoudigde bekostigingsmodel (personeel en materieel) wijst uit dat het Minkema College in vergelijking met de inkomsten in 2015 jaarlijks ongeveer € 300.000,- minder zal ontvangen. De vereenvoudiging van de bekostiging is uitgesteld naar vermoedelijk 2020. Ook is bekend geworden dat de overgangperiode verlengd wordt naar vier jaar. Het Minkema College moet de ontwikkelingen rond dit thema nauwgezet volgen vanwege een mogelijke structurele bezuiniging.

7.6 Rapportage toezichthoudend orgaan

Zie hiervoor het verslag van de RvT.

Grondslagen

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 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 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 2017 vergeleken met de balanswaarden van 31 december 2016. In de toelichting op de exploitatierekening is de realisatie van 2017 vergeleken met de realisatie van 2016 en de begroting voor 2017.

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
meubilair	15
inventaris	10/15
audiovisuele apparatuur	5
computer- en randapparatuur	3-4
machines-installaties	10/8
boeken	4

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 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.

Balans na resultaatbestemming

1 Activa		31-12-2017	31-12-2016
Vaste activa			
1.2	Materiële vaste activa	3.120.071	3.488.092
Totaal vaste activa		<u>3.120.071</u>	<u>3.488.092</u>
Vlottende activa			
1.4	Voorraden	16.053	20.293
1.5	Vorderingen	315.132	554.343
1.7	Liquide middelen	6.394.373	5.504.496
Totaal vlottende activa		<u>6.725.558</u>	<u>6.079.132</u>
Totaal activa		<u>9.845.629</u>	<u>9.567.225</u>
2 Passiva		31-12-2017	31-12-2016
2.1	Eigen vermogen	4.047.176	3.622.543
2.2	Voorzieningen	1.954.331	1.892.235
2.3	Langlopende schulden	1.016.775	1.054.700
2.4	Kortlopende schulden	2.827.347	2.997.746
Totaal passiva		<u>9.845.629</u>	<u>9.567.225</u>

Staat van baten en lasten

Baten		2017	Begroot 2017	2016
3.1	Rijksbijdragen	20.152.787	19.682.208	19.512.709
3.5	Overige baten	1.121.964	998.119	1.121.009
Totaal baten		<u>21.274.751</u>	<u>20.680.327</u>	<u>20.633.718</u>
Lasten		2017	Begroot 2017	2016
4.1	Personeelslasten	16.536.872	16.389.987	15.780.363
4.2	Afschrijvingen	526.570	674.685	562.381
4.3	Huisvestingslasten	1.217.509	1.649.914	1.268.652
4.4	Overige lasten	2.549.726	2.445.843	2.551.846
Totaal lasten		<u>20.830.677</u>	<u>21.160.429</u>	<u>20.163.242</u>
Saldo baten en lasten		444.074	-480.102	470.476
5	Financiële baten en lasten	-19.443	-5.000	-14.153
Resultaat		<u>424.631</u>	<u>-485.102</u>	<u>456.323</u>

Kasstroomoverzicht

	31-12-2017	31-12-2016
<i>Kasstroom uit operationele activiteiten</i>		
Saldo baten en lasten	444.074	470.476
<i>Aanpassing voor:</i>		
Afschrijvingen	526.224	562.381
Mutaties voorzieningen	62.097	254.734
Mutaties FVA		
Rentebaten nog te ontvangen		
<i>Verandering in vlottende middelen:</i>		
Voorraden (-/-)	4.240	-4.755
Vorderingen (-/-)	239.211	-188.046
Schulden	-170.399	60.827
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties	<u>1.105.447</u>	<u>1.155.616</u>
Ontvangen interest	2.646	10.629
Ov.fin. lasten	0	-5.002
Betaalde interest (-/-)	-22.089	-19.780
	-19.443	-14.153
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	1.086.004	1.141.463
<i>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</i>		
Investerings in materiële vaste activa (-/-)	158.546	-227.725
Desinvestering materiële vaste activa	-	368.293
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	<u>-158.546</u>	<u>140.568</u>
<i>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</i>		
Nieuw opgenomen leningen		
Vrijval investeringssubsidies		
Aflossing langlopende schulden (-/-)	-37.500	-37.500
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	<u>-37.500</u>	<u>37.500</u>
Mutatie liquide middelen	889.878	1.244.532
Saldo liquide middelen per 31-12	<u>6.394.374</u>	<u>5.504.496</u>

De toename van de liquide middelen is te danken aan het positieve resultaat. Daarin zit ook een aantal posten die wel lasten zijn maar geen effect hebben op de liquiditeit, zoals afschrijvingen en dotaties aan voorzieningen.

De afname van de vorderingen is ontstaan door een deelbetaling van de vordering op van Dijk inzake de overdracht van boeken.

De stand van crediteuren is een momentopname en kan jaarlijks fluctueren.

In de liquide middelen zitten onder andere gelden die zijn bestemd voor projecten waarvan het Minkema College penvoerder is en die dus ten goede komen aan meerdere partners (€ 499.744,-).

Vaste activa

1.2 Materiële vaste activa

		1.2.1	1.2.2	
		Gebouwen en terreinen	Inventaris en apparatuur	Totaal
Stand 1 januari 2017				
Cum. aanschafwaarde	1-1-2017 a	1.160.360	6.277.371	7.437.731
Cum. afschrijvingen	1-1-2017 b	406.120	3.543.516	3.949.636
Boekwaarde	1-1-2017 a-b	754.240	2.733.855	3.488.095
Mutaties 2017				
Investerings	e		158.546	158.546
Desinvesteringen	c			-
Afschrijvingen	f	29.009	497.561	526.570
Afschrijving desinvesteringen	d			-
		29.009	656.107	685.116
Stand 31 december 2017				
Cum. aanschafwaarde	31-12-2017 a+c+e	1.160.360	6.435.917	7.596.277
Cum. afschrijvingen	31-12-2017 b+d+f	435.129	4.041.077	4.476.206
Boekwaarde	31-12-2017	725.231	2.394.840	3.120.071

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 veertig 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:

- € 100.000,- voor inventaris onderwijs en organisatie
- € 58.000,- voor digitale schoolborden en overige ICT-apparatuur

In de afschrijvingen zit een bedrag van € 75.000,- in verband met de versnelde afschrijving van buiten gebruik gestelde inventaris en apparatuur. Dit is het gevolg van ontmanteling van vaklokalen door de herpositionering van het vmbo.

Vorraden en vorderingen

1.4 Vorraden

		31-12-2017	31-12-2016
1.4.1	Gebruiksgoederen Vorraden	16.053	20.293
		<u>16.053</u>	<u>20.293</u>

1.5 Vorderingen

1.5.1	Debiteuren	181.717	367.588
1.5.8	Overlopende activa Vorderingen	133.415	186.755
		<u>315.132</u>	<u>554.343</u>
Uitsplitsing:			
1.5.8.1	Vooruitbetaalde kosten	77.788	108.330
1.5.8.3	Overige overlopende activa Overlopende activa	55.627	78.425
		<u>133.415</u>	<u>186.755</u>

1.4.1 Vorraden

De voorraden schoolfondsproducten (proefwerkblokken, lo-shirts) zijn gewaardeerd tegen inkoopprijs. Dit jaar is ook de voorraad briefpapier en enveloppen meegerekend.

1.5.1 Debiteuren

Een bedrag van € 172.500,- betreft de tweede en laatste termijn van een vordering op de firma Van Dijk in verband met de verkoop van de boekenvoorraad. Inmiddels is, conform afspraak, het gehele bedrag voldaan. De rest van de debiteuren bestaat uit vorderingen op ouders in verband met schoolfondsproducten.

1.5.8.1 Vooruitbetaalde kosten

Deze activa hebben betrekking op rekeningen die in 2017 zijn ontvangen maar die ten laste komen van de exploitatie of de materiële vaste activa in 2017. Het betreft onderhouds- en huurcontracten, licenties, brochures ten behoeve van volgend schooljaar, vooruitbetaalde excursies, nog te ontvangen bedragen van derden, en dergelijke.

1.5.8.3 Overige overlopende activa

Betreft nog te ontvangen bedragen, onder andere de afrekening facilitaire voorzieningen voor de sporthal Steinhagenseweg (€ 16.500,-), nog te ontvangen detacheringsgelden (€ 27.800,-) en nog te ontvangen excursiegelden (€ 5000,-).

Liquide middelen

1.7	Liquide middelen		
		31-12-2017	31-12-2016
1.7.1	Kasmiddelen	3.209,1	4.726,0
1.7.2	Tegoeden op bank- en girorekeningen	6.391.164	5.499.770
1.7.3	Deposito's		
	Liquide middelen	<u>6.394.373</u>	<u>5.504.496</u>

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 (€ 499.744,-). De liquide middelen zijn meer gestegen dan het resultaat doet vermoeden. Dat komt doordat er in

het resultaat relatief veel lasten zitten die niet direct invloed hebben op de liquiditeit (afschrijvingslasten, dotaties aan voorzieningen, en dergelijke). In de jaren 2018 en 2019 wordt een verbouwing gerealiseerd aan de Steinhagenseweg. Hierdoor zal het saldo met € 2.400.000,- afnemen.

Eigen vermogen

2.1	Eigen vermogen	Stand 01-01-2017	Mutaties	Nieuwe stand 01-01-2017	Resultaat	Stand 31-12-2017
2.1.1	Algemene reserve	1.531.738		1.531.738	400.432	1.932.170
2.1.2	Bestemmingsreserve (publiek)	1.711.586		1.711.586	38.852	1.750.438
2.1.3	Privaat bestemmingsfonds	379.219		379.219	-14.653	364.566
	Eigen vermogen	3.622.543	0	3.622.543	424.631	4.047.174
	<i>Uitsplitsing</i>					
2.1.2	Personeel	679.900		679.900	6.800	686.700
	Bedrijfsv./overig/bufferreserve	1.031.686		1.031.686	32.052	1.063.738
	Bestemmingsreserve (publiek)	1.711.586	0	1.711.586	38.852	1.750.438
	<i>Uitsplitsing</i>					
2.1.3	Privaat bestemmingsfonds	379.219		379.219	-14.653	364.566
		390.353	0	379.219	-14.653	364.566

De jaarlijkse risicoanalyse voor de kaderbrief 2018 heeft geresulteerd in de volgende verdeling van de publieke bestemmingsreserves.

2.1.2 Reserve personeel

De bestemmingsreserve personeel dient voor de opvang van:

- Spaar-BAPO: omdat er wettelijk geen voorziening meer mag worden opgenomen, dient het schooleigen deel van de BAPO te worden afgedekt in de reserve. Bedrag: € 186.700,-.
- Mobiliteitskosten: het Minkema College houdt binnen de reserve een buffer aan, óf ten bate van de opvang van leerlingengroei óf ter dekking van kosten in het kader van mobiliteitsbeleid. Bedrag: € 500.000,-.
- Totaal: € 686.700,-.

2.1.2 Reserve bedrijfsvoering/overig/restrisico's

Deze bufferreserve is het genormeerde weerstandsvermogen van een school en bedraagt 5% van de totale baten. De hoogte op balansdatum is € 1.063.738,-.

2.1.1 Algemene reserve

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

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. Het private vermogen bedraagt op balansdatum € 364.566,-.

Voorzieningen

2.2	Voorzieningen	Stand per 1-1-2017	Dotaties	Onttrek- kingen	Vrijval	Rente- mutatie	Stand per 31-12-2017	Kortlopend deel <1 jaar	Langlopend deel >1 jaar
2.2.1	Personeelsvoorzieningen	645.990	141.140	68.730	0	0	718.401	100.000	618.401
2.2.3	Overige voorzieningen	1.246.245	202.959	170.099	43.174	0	1.235.931	200.000	1.035.931
	Voorzieningen	1.892.235	344.099	238.828	43.174	0	1.954.331	300.000	1.654.331

2.2.1 Personeelsvoorziening

Het totaal van de personele voorzieningen is als volgt verdeeld:

	31-12-16	31-12-17
Spaarverlof	€ 229.295	€ 202.946
Jubileumuitkeringen	€ 166.787	€ 161.188
Persoonsgebonden budget	€ 249.908	€ 354.286
Totaal	€ 645.990	€ 718.420

Spaarverlof: een aantal, door het bevoegd gezag geaccordeerde, docenten spaart voor spaarverlof. Door middel van jaarlijkse dotaties wordt de voorziening op peil gebracht/gehouden, zodat te zijner tijd aan de verplichtingen kan worden voldaan. De onttrekking betreft het bedrag dat correspondeert met het aantal opgenomen uren spaarverlof in 2017.

Toekomstige jubileumuitkeringen: opgenomen is de stand van de potentiële verplichting op 31 december 2017.

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 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 december 2017 is als volgt:

- Minkemalaan: € 571.390,-
- Steinhagenseweg: € 664.539,-

De vrijval van € 43.174,- is het gevolg van een correctie uit 2016. Er is toen te veel gedoteerd.

Voor beide locaties is een actueel meerjarenonderhoudsplan (MJOP) opgesteld, zowel voor de installaties als bouwkundig. Jaarlijks zal het plan worden geactualiseerd en zo nodig worden bijgesteld.

De kosten die zijn gemaakt voor de uitvoering van onderhoudswerkzaamheden uit het MJOP zijn ten laste gebracht van de voorziening.

Langlopende schulden

2.3	Langlopende schulden	Stand per 1-1-2017	Aangegane leningen	Aflossingen	Stand per 31-12-2017	Looptijd >1 jaar	Looptijd >5 jaar	Rente voet
2.3.3	Kredietinstellingen	1.050.000	0	37.500	1.012.500	37.500	975.000	1,8%
2.3.5	Overige langlopende schulden	4.700		425	4.275	4.275	0	0
	Langlopende schulden	1.054.700	0	37.925	1.016.775	41.775	975.000	

2.3.3 Langlopende schulden

In 2005 is er een langlopende lening aangegaan met de BNG Bank. In 2006 is daarop voor het eerst afgelost. Het aflossingsdeel voor 2017 is verantwoord onder de kortlopende schulden.

2.3.5 Overige langlopende schulden

Dit betreft borg voor kluisjes.

Kortlopende schulden

2.4	Kortlopende schulden	31-12-2017	31-12-2016
2.4.1	Kredietinstellingen	37.500	37.500
2.4.3	Crediteuren	471.457	542.963
2.4.7	Belastingen en premies sociale verzekeringen	649.002	643.934
2.4.8	Schulden ter zake van pensioenen	189.645	157.535
2.4.9	Overige kortlopende schulden	241.646	272.918
2.4.10	Overlopende passiva	1.238.097	1.342.896
	Kortlopende schulden	2.827.346	2.997.746
	Uitsplitsing		
2.4.7.1	Loonheffing	484.040	478.874
2.4.7.3	Premies sociale verzekeringen	164.962	165.060
	Belastingen en premies sociale verzekeringen	649.002	643.934
2.4.9.2	Overige	241.646	391.963
	Overige kortlopende schulden	241.646	391.963
2.4.10.2	Vooruitontvangen subsidies OCW/EZ geoormerkt	20.055	20.034
	Vooruitontvangen subsidies als penvoerder	499.744	582.159
2.4.10.3	Vooruitontvangen investeringsbedragen	62.387	91.545
2.4.10.4	Vooruitontvangen termijnen	6.225	17.198
2.4.10.5	Vakantiegeld en -dagen	599.726	586.616
2.4.10.8	Overige	49.958	45.344
		1.238.097	1.342.896

2.4.1 Kredietinstellingen

Dit betreft het aflossingsdeel 2017 van de langlopende schuld bij de BNG Bank.

2.4.3 Crediteuren

Het saldo 2017 is een momentopname van 31 december 2017 en kent verder geen bijzonderheden.

2.4.9.2 Overige

Dit betreft de nog te betalen bedragen waarvoor de factuur is ontvangen in 2018 terwijl de lasten betrekking hebben op 2017. Ook vallen hier de vooruitontvangen bedragen onder (in 2017 ontvangen ten gunste van 2018). Een voorbeeld hiervan zijn de reeds betaalde ouderbijdragen voor activiteiten in 2018 (€ 90.000,-).

2.4.10.2 (tevens model G):

Vooruitontvangen subsidies geoormerkt

De subsidies die hier zijn opgenomen, zijn verstrekt onder voorwaarde van terugbetaling bij niet (rechtmatige) besteding. Het betreft hier de prestatiesubsidie voor voortijdig schoolverlaters.

Vooruitontvangen subsidies als penvoerder

Het Minkema College is penvoerder van een aantal samenwerkingsverbanden: de academische opleidingsschool en ProFeed.

2.4.10.3 Vooruitontvangen investeringssubsidies

In het kader van de Stimuleringsregeling duurzaam bouwen heeft de provincie Utrecht ten behoeve van de nieuwbouw aan de Minkemalaan destijds een subsidie verstrekt. Hiervan is nog een restant van € 18.800,- ten behoeve van de optimalisering van informatie over gebruik van energie in de school. Deze subsidie is in 2017 vrijgevallen; het doel is gerealiseerd.

Een ander deel van de post, € 6727,-, is het restant van een subsidie van de Vereniging tot steun aan het Minkema College voor de aanschaf van beamers in het nieuwe gebouw. Ieder jaar wordt het afschrijvingsdeel onttrokken. Er is nog één termijn te gaan.

Tot slot staat hier een bedrag (€ 55.660,-) voor de afschrijvingslasten van de WKO-koeling. De investering is door de gemeente aan ons vergoed.

2.4.10.4 Vooruitontvangen termijnen

De post vooruitontvangen termijnen bestaat uit nog te besteden subsidiebedragen van het ministerie. Aan de besteding van deze middelen ligt een bestedingsplan ten grondslag. De post bestaat nu alleen nog uit nog te besteden gelden voor subsidies

2.4.10.5 Vakantiegeld en -dagen

Het bedrag voor vakantiegeld is aan het personeel verschuldigd over de maanden juni tot en met december 2017.

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

2.4.10.8 Overige

Deze gelden zijn ten behoeve van wat kleinere projecten.

Niet uit de balans blijvende verplichtingen en rechten

Er is een aantal grote contracten die doorlopen na de balansdatum. Het gaat met name om:

bedrijf	onderwerp	Bedrag		aard van verplichting recht
Jasper de Jong	tuinonderhoud	21.139	21.000	jaarcontract, per jaar opzegbaar
Tredin	integrale arbeidszorg	30.766	30.000	jaarcontract tot 31-12-18
Kronica Minolta	huur print- en kopieerapparatuur	48.106	48.000	n.a.v. Europese aanbesteding. Contract loopt tot 1-6-2021 met 2 maal optie tot verlenging
CWS	bevoorrading toiletgroepen	28.057	28.000	contact tot 31-12-2017, stilzw. verlenging
Gemeente Woerden	huur sporthal	96.000	96.000	jaarlijks
Ad Brak catering	catering	variabel	variabel	contract tot 1-5-21, met jaarlijkse evaluatie
Vischedijk	schoonmaakbedrijf	225.697	226.000	1 juni 2017, nieuwe aanbesteding afgerond tot 1 juni 2018
Jaski/ Leasecompany	automaten catering	38.000	38000	[5 machines] november 2020

Baten

Rijksbijdragen

	31-12-2017	begroot 2017	31-12-2016
3.1.1 Rijksbijdragen OCW/EZ	18.171.809	17.749.738	17.639.457
3.1.2 Overige subsidies OCW/EZ	1.980.978	1.932.470	1.873.252
Rijksbijdragen	20.152.787	19.682.208	19.512.709
Uitsplitsing			
OCW			
3.1.2.1.1 Geoomerkte subsidies	34.359		41.676
3.1.2.2.1 Niet-geoomerkte subsidies	1.946.619		1.831.576
Overige subsidies OCW	1.980.978		1.873.252

Andere baten

	31-12-2017	begroot 2017	31-12-2016
3.5.1 Verhuur	2.326		1.775
3.5.5 Ouderbijdragen	130.199	140.000	146.236
3.5.6 Overige	989.439	858.119	972.998
Overige baten	1.121.964	998.119	1.121.009

Totaal baten **21.274.751** **20.680.327** **20.633.718**

3.1.1 Rijksbijdragen OCW

De rijksbijdragen betreffen de ontvangen gelden conform de personele en materiële bekostigingsbeschikkingen. De baten zijn hoger dan begroot omdat de GPL verhoogd is met 2,63% ten behoeve van de compensatie contractloon, premiekostenontwikkeling en overige sociale lasten.

3.1.2.2.1 Geoomerkte subsidies

De geoomerkte subsidie bestaan uit de subsidies voor voortijdig schoolverlaters.

3.1.2 Overige subsidies OCW

De overige subsidies betreffen de functiemix, gratis lesmateriaal, de lerarenbeurs en de academische opleidingsschool. Van een deel van deze subsidies zijn de definitieve hoogte en toekenning pas gedurende het verslagjaar bekend.

3.5.5 Ouderbijdragen

Dit betreft de vrijwillige ouderbijdrage. Uit deze baten worden onder andere de aanschaffingen van de mediatheek, eigen culturele activiteiten, schoolkranten en vieringen gefinancierd. De baten zijn iets lager dan het voorgaande jaar omdat minder ouders de vrijwillige bijdrage betalen.

3.5.6 Overige baten

In dit bedrag zitten de overige ouderbijdragen voor werkweken, excursies, tekendozen, lo-kleding en dergelijke. De baten voor deze onderdelen zijn hoger dan vorig jaar. Dit komt omdat er meer leerlingen waren.

De post overige baten bestaat uit:

ouderbijdragen	442.500
samenwerkingsverband	270.800
detachering	61.000
vrijval investeringssubsidies	21.200
diverse baten leerlingen (boetegeld, pasjes, printtegoed)	26.000
uitkeringen zwangerschapverloven	40.800
subsidie bijscholing pabo-afgestudeerden	10.000
vergoeding onkosten netwerk SWV	14.200
verkoop diversen afdeling techniek	13.000
promotiebeurs	27.500
bijdrage UvU begeleiding startende leraren	4.000
overig	36.239
totaal	989.439

Lasten

4.1 Personeelslasten

	31-12-2017	Begroot 2017	31-12-2016
4.1.1 Lonen en salarissen	15.074.958	15.407.641	14.579.214
4.1.2 Overige personele lasten	1.461.914	982.346	1.201.149
Personeelslasten	16.536.872	16.389.987	15.780.363
Uitsplitsing			
4.1.1.1 Brutolonen en -salarissen	11.890.417		11.702.960
4.1.1.2 Sociale lasten	1.486.871		1.475.464
4.1.1.3 Pensioenpremies	1.697.670		1.400.790
Lonen en salarissen	15.074.958		14.579.214
4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen	72.410		47.389
4.1.2.2 Personeel niet in loondienst	636.604		451.043
4.1.2.3 Overig	752.900		702.717
Overige personele lasten	1.461.914		1.201.149

Overzicht van het aantal fte:

Per 31-12-2016 205,4

Per 31-12-2017 206,3

Gemiddeld in 2017 205,8

4.1.1 Lonen en salarissen

De toevoeging van 2,63% aan de lumpsum was ter dekking van de gestegen werkgeverslasten (loonruimte en compensatie premiestijging). Dit had ertoe moeten leiden dat de begrote loonkosten overschreden zouden worden. Dit blijkt niet het geval te zijn. De groei van het leerlingaantal heeft zich niet evenredig vertaald in een groei van de personele formatie.

4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen

Er zijn drie personele voorzieningen: spaarverlof, toekomstige jubileumuitkeringen en persoonsgebonden budget. Zie ook post 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 2016 is dit bedrag een stuk hoger. 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.

4.1.2.3 Overige personele lasten

In deze post zijn onder andere de volgende kosten opgenomen: premie IPAP (€ 49.000,-), afdrachten voor vavo-leerlingen (€ 100.000,-), kosten voor personeels catering, arbodienst en de door CFI ingehouden uitkeringslasten van € 222.000,-. Verder is er nog een bedrag van € 41.500,- ingehouden voor de wettelijke bijdrage aan de WW-uitkeringen van voormalige personeelsleden. Hierin was in de begroting voorzien.

4.2 Afschrijvingen

	31-12-2017	Begroot 2017	31-12-2016
4.2.2 Materiële vaste activa	526.570	674.685	562.381
Afschrijvingen	526.570	674.685	562.381

De afschrijvingslasten zijn lager dan begroot. De onderschrijding is te wijten aan het feit dat er in 2017, net als in 2016, relatief weinig investeringen zijn gedaan. Dit komt doordat het gebouw aan de Minkemalaan nog nieuw is en doordat het gebouw aan de Steinhagenseweg aan de vooravond staat van een verbouwing.

4.3 Huisvestingslasten

	31-12-2017	Begroot 2017	31-12-2016
4.3.1 Huur	99.461	100.600	99.061
4.3.3 Onderhoud	186.432	150.500	129.915
4.3.4 Energie en water	237.936	310.000	238.591
4.3.5 Schoonmaakkosten	283.140	272.500	275.297
4.3.6 Heffingen	12.217	10.200	4.745
4.3.7 Overige	195.364	563.016	264.543
4.3.8 Dotatie onderhoudsvoorziening	202.959	243.098	256.500
Huisvestingslasten	1.217.509	1.649.914	1.268.652

4.3.1 Huur

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

4.3.3 Onderhoud

In verband met de veiligheid en de hygiëne is er op de locatie Steinhagenseweg wat meer onderhoud uitgevoerd dan gepland. Op de locatie Minkemalaan zijn er werkzaamheden geweest die vallen onder de nulmeting en die niet opgenomen zijn in het MJOP. Alle werkzaamheden die wel zijn opgenomen in het MJOP zijn ten laste gebracht van de onderhoudsvoorziening.

4.3.4 Energie en water

Inmiddels is er een trend waar te nemen in de afnemende kosten voor energie. In de begroting voor 2018 is inmiddels een lager bedrag opgenomen.

In de begroting zijn kosten voor versnelde afschrijving opgenomen. Dit is in 2017 deels gerealiseerd.

4.3.7 Overige huisvestingslasten

Voor de lasten van de verbouwing die via de exploitatie ten laste van de reserve zouden komen, was € 475.000,- opgenomen. Hiervan is in 2017 € 60.000,- besteed.

4.3.8 Dotatie onderhoudsvoorziening

Voor beide locaties zijn er meerjarenonderhoudsplannen. Het verloop van de voorziening wordt toegelicht bij post 2.2. van de jaarrekening.

4.4 Overige lasten

	31-12-2017	Begroot 2017	31-12-2016
4.4.1 Administratie en beheerslasten	686.494	661.150	595.026
4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen	1.227.197	1.163.621	1.285.658
4.4.4 Overige	635.339	621.072	671.162
Overige lasten	2.549.030	2.445.843	2.551.846
<i>Specificatie honorarium</i>			
4.4.1.1 Onderzoek jaarrekening rest 2016	12.940		11.531
4.4.1.1 Onderzoek jaarrekening 2017	7.738		8.076
4.4.1.4 Andere niet-controledienst (privacy assessment)	10.000		6.251
Accountantslasten	30.678		25.858

4.4.1 Administratie en beheerslasten

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

In 2017 zijn er extra kosten opgenomen voor deskundigenadvies in verband met de voorgenomen verbouwing en herijking.

4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen

De kosten voor 'gratis' leermiddelen overschrijden de ontvangen subsidie. Er is een analyse gemaakt waaruit de oorzaken zijn af te leiden. In 2016 bedroeg de overschrijding € 194.000,-. Knelpunt is de prijsverhoging van 10% voor werkboeken en digitaal lesmateriaal. De overschrijding is in 2017 teruggebracht tot € 84.000,-.

4.4.4 Overige

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

Financiële baten en lasten

	31-12-2017	begroot 2017	31-12-2016
5.1 Rentebaten	2.646	15.000	10.629
Ov. fin. lasten en bankkosten			5.002
5.5 Rentelasten [-/-]	22.089	20.000	19.780
Financiële baten en lasten	-19.443	-5000	-14.153

5.1 Rentebaten

De rentebaten worden steeds lager en zijn te hoog begroot. De rentelasten hebben betrekking op de langlopende lening bij de BNG Bank. Het rentepercentage is 1,8%.

Verplichte toelichting

Model E: verbonden partijen

Er zijn geen verbonden partijen.

WNT (Wet Normering Bezoldiging topfunctionarissen)

Leidinggevende topfunctionarissen

bedragen x € 1	Dhr. H. Heethuis
Functie(s)	irecteur-bestuurder
Duur dienstverband in 2016	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1
Gewezen topfunctionaris?	nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	nee
Zo niet, langer dan 6 maanden binnen 18 maanden werkzaam?	ja
Bezoldiging	
Beloning	129.166
Belastbare onkostenvergoeding	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0
Totaal bezoldiging	129.166
Toepasselijk WNT-maximum	141.000
Motivering overschrijding:	n.v.t.

Toezichthoudende topfunctionarissen

	Mevr. mr. G.M.M. Blokdijk	Mevr. drs. S. Kramer	Dhr. mr. drs. K. Werkhorst	Dhr. M. Frijlink	Mevr. E. van der Molen
bedragen x € 1					
Functie(s)	voorzitter	lid	lid	lid	lid
Duur dienstverband in 2017	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
					0
Bezoldiging					
Beloning	12.479	8.736	8.736	8.736	8.736
Belastbare onkostenvergoeding	83	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-
Totaal bezoldiging	12.562	8.736	8.736	8.736	8.736
Toepasselijk WNT-maximum (1)	19.375	12.917	12.917	12.917	12.917
Motivering overschrijding:	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt
Gegevens 2016					
Duur dienstverband in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/4 - 31/12
					0
Bezoldiging					
Beloning	12.479	8.736	8.736	8.736	6.552
Belastbare onkostenvergoeding	79	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-
Totaal bezoldiging	12.558	8.736	8.736	8.736	6.552
Toepasselijk WNT-maximum (1)	19.350	12.900	12.900	12.900	12.900
Motivering overschrijding:	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt

Overige gegevens

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen belangrijke gebeurtenissen te vermelden die een effect hebben op de gepresenteerde resultaten.

Winstbestemming

Het resultaat ad € 500.526,- is verdeeld over de bestemmingsreserves conform de kaders die gesteld zijn in de kaderbrief van 2018. Hierbij is rekening gehouden met de actuele risicoanalyse en inzichten.

Voor een uitgebreidere toelichting: zie het bestuursverslag en post 2.1, eigen vermogen, in de jaarrekening.

toevoeging aan bestemmingsreserve personeel	6.800
toevoeging aan bestemmingsreserve bedrijfsvoering en restrisico's (bufferreserve)	32.052
onttrekking aan de private reserve ouderbijdragen	14.653-
toevoeging aan de algemene reserve	476.327
	500.526



Gegevens over de rechtspersoon

Bestuursnummer: 13360
Brinnummer: 17AN
Sector: VO

Naam instelling: Stichting Minkema College
Adres: Minkemalaan 1
Postadres: Postbus 2120
Postcode/Plaats: 3440 DC Woerden
Telefoon: 0348 484100
Fax: 0348 484199
E-mail: post@minkema.nl
Internetsite: www.minkema.nl

Contactpersoon: Mevr. M.M. Tienhooven
Telefoon: 0348 484140
E-mail: m.tienhooven@minkema.nl

