



## Inhoudsopgave Bestuursverslag 2019

Voorwoord	3
Organisatieprofiel	4
Strategie en Beleid	6
Resultaten	10
Zelfevaluatie College van Bestuur	31
Belanghebbenden	32
Verslag Raad van Toezicht	34
Medezeggenschap	38
Continuïteitsparagraaf	39
Bijlage I	45
Bijlage II	46
Stichting- en schoolgegevens	48





## Voorwoord

Voor u ligt het Bestuursverslag 2019 van Stichting Markland College. Met dit verslag leggen we verantwoording af over onze resultaten en over de vraag in hoeverre we er in 2019 in geslaagd zijn om op een goede manier invulling te geven aan onze missie. We blikken terug op het afgelopen jaar en we beschrijven wat we als stichting en scholen voor onze leerlingen, hun ouder(s)/verzorger(s) en andere stakeholders hebben kunnen betekenen.

In het jaar 2019 hebben we verder gewerkt aan het realiseren van het Koersplan 2016-2020 en de bijbehorende schoolplannen. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de stappen die gezet zijn op het gebied van onderwijsvernieuwing en het verder toekomstbestendig maken van de organisatie. Op beide gebieden hebben we goede stappen kunnen zetten, de scholen zijn aantrekkelijk voor leerlingen en de organisatie staat er goed voor. Met het oog op de toekomst hebben we in 2019 alvast een begin gemaakt met het koersplan en de schoolplannen voor de periode 2020-2024, plannen die we samen met onze belanghebbenden maken.

Beide scholen hebben in het jaar voor 2019 in korte tijd meerdere nieuwe keuzes in het onderwijs ingevoerd, zoals de tweejarige brugklas en keuzetijd. Deze keuzes zijn in 2019 verder geïmplementeerd, naast de al eerder ingezette vernieuwingen zoals het gebruik van innovatieve leermiddelen in de klas. De samenwerking met het bedrijfsleven is weer verder versterkt door bij de beroepsgerichte leerwegen voor meerdere profielen te werken in vakcolleges en door vanuit de Technasia originele en voor de opdrachtgever bruikbare producten en adviezen te realiseren.

De komende jaren zullen deze keuzes en vernieuwingen verder uitgebouwd en verbeterd worden met als doel dat ons onderwijs steeds blijft aansluiten bij de leerlingen die we in onze school verwelkomen en we ook hen de komende jaren goed en uitdagend onderwijs kunnen bieden. Met de gemeente Halderberge zijn we het afgelopen jaar intensief in overleg geweest om de zo gewenste en tevens noodzakelijke nieuwe huisvesting voor onze school in Oudenbosch te realiseren, besluitvorming hierover wordt medio 2020 verwacht. Daarnaast kijken we voor 2019 terug op heel veel mooie activiteiten en evenementen met onze leerlingen. Onze website en social media geven daarvan gedurende het hele jaar een goede indruk en uiteraard komt een deel hiervan ook in dit verslag terug.

Wij hopen dat het verslag een goed beeld geeft van de keuzes die Stichting Markland College in 2019 heeft gemaakt en wat er is bereikt. We zijn trots op de behaalde resultaten en werken hard aan wat nog beter kan. Dit alles vanuit onze missie om leerlingen onderwijs te bieden dat past bij hun talenten en brede persoonlijke ontwikkeling en hen zo voor te bereiden op een succesvolle toekomst.

**College van Bestuur Stichting Markland College,**  
mw. drs. Doetina van Kelle

## Organisatieprofiel

### Kernactiviteiten

Stichting Markland College heeft een breed onderwijsaanbod met scholen in Oudenbosch en Zevenbergen. De scholen hebben een katholieke oorsprong en staan open voor alle leerlingen in de regio. Stichting Markland College biedt leerlingen onderwijs dat past bij hun talenten en hun brede persoonlijke ontwikkeling. Zij leren als evenwichtige jonge mensen in te spelen op een samenleving die sterk en snel verandert. Samen met de omgeving werken we aan een succesvolle voorbereiding op hun toekomst.

Stichting Markland College verzorgt met ongeveer 230 medewerkers onderwijs aan ruim 2260 leerlingen. De scholen in Oudenbosch en Zevenbergen zijn beide regio'scholen met samen een compleet onderwijsaanbod. Het Markland College Oudenbosch biedt gymnasium, Technasium, atheneum, havo en vmbo, bestaande uit een theoretische -, gemengde -, kader- en basisberoepsgerichte leerweg. Leerlingen kunnen binnen de kader- en basisberoepsgerichte leerwegen kiezen voor de profielen Bouwen, Wonen & Interieur, Producteren, Installeren & Energie, Zorg & Welzijn, Horeca, Bakkerij & Recreatie en binnen de gemengde leerweg voor het profiel Dienstverlening & Producten. Het Markland College Zevenbergen biedt Technasium, vwo, havo en mavo. Binnen de scholen zijn de onderwijsniveaus kleinschalig georganiseerd. Leerlingen voelen zich thuis en waarderen de persoonlijke benadering. Tussen docenten en medewerkers is er een collegiale sfeer.



### Juridische structuur

Stichting Markland College is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder nummer 41102569 met als statutaire naam Stichting Markland College. De stichting is gevestigd te Oudenbosch.

### Code Goed Bestuur

Stichting Markland College onderschrijft de Code Goed Onderwijsbestuur voor het voortgezet onderwijs.

### Organisatiestructuur

Stichting Markland College kent een eenhoofdig College van Bestuur en een Raad van Toezicht. De scholen worden geleid door rectoren met een bestuurlijk mandaat dat is uitgewerkt in een managementstatuut. Binnen de scholen wordt gewerkt met een twee lagen managementstructuur. De scholen worden ondersteund door een centrale ondersteuning die wordt aangestuurd door het College van Bestuur.

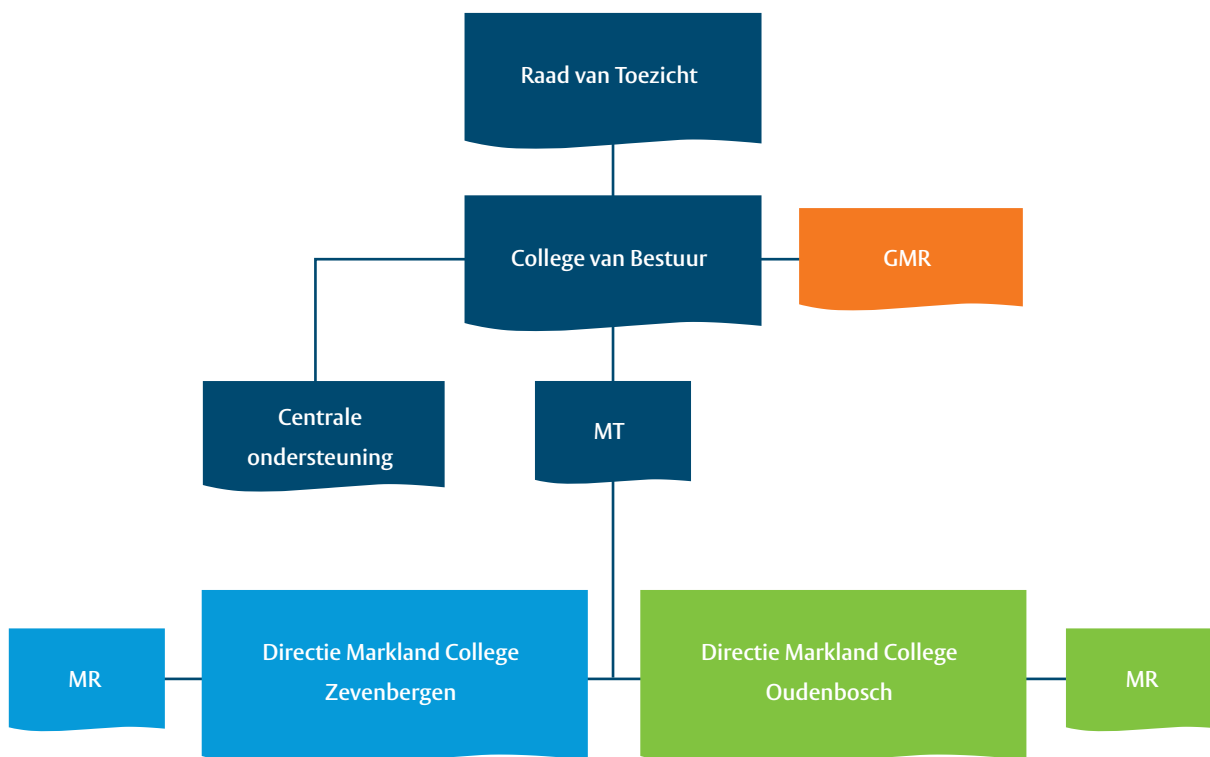
### Personele bezetting

De personele bezetting bij Stichting Markland College was in 2019 gemiddeld 188 fte en 230 medewerkers. Er is in 2019 bijna 30 fte aan nieuwe medewerkers aangesteld, waaronder ook medewerkers die ter vervanging aangesteld werden. Eveneens 30 fte aan medewerkers is uit dienst gegaan.

### Profiel bestuur

Stichting Markland College heeft een eenhoofdig College van Bestuur, drs. D. van Kelle, voorzitter. Zij heeft een groot deel van haar loopbaan gewerkt in verschillende onderwijssectoren. Sinds juni 2015 is zij bestuurder bij Stichting Markland College.

### Organogram Stichting Markland College



## Strategie en Beleid

### Vooraf

In 2016 zijn voor de beleidsperiode 2016-2020 een Koersplan en bijbehorende schoolplannen vastgesteld. Het Koersplan 2016-2020 en de schoolplannen zijn te vinden op de website van Stichting Markland College en de scholen.

### Missie

Stichting Markland College biedt leerlingen onderwijs dat past bij hun talenten en hun brede persoonlijke ontwikkeling. Zij leren als evenwichtige jonge mensen in te spelen op een samenleving die sterk en snel verandert. Samen met de omgeving werken we aan een succesvolle voorbereiding op hun toekomst.

### Visie op onderwijs

Onze missie vertaalt zich in onze kijk op onderwijs die richting geeft bij de keuzes die we voor het onderwijs maken. Vanuit deze visie op onderwijs bieden de scholen van Stichting Markland College:

#### Goed en uitdagend onderwijs voor elke leerling:

- Onze leerlingen worden uitgedaagd om een zo goed mogelijk leerresultaat te bereiken.
- Onze leerlingen voelen zich thuis op school.
- Onze docenten zijn pedagogisch-didactisch en vakinhoudelijk bekwaam en blijven zich ontwikkelen.
- Ons onderwijs voldoet aan alle geldende kwaliteitsnormen en doet recht aan de verschillen tussen leerlingen.

#### Brede vorming voor alle leerlingen met een focus op de toekomst:

- Ons onderwijs geeft een goede voorbereiding op het vervolgonderwijs en ondersteunt de ontwikkeling naar een actieve deelname in de maatschappij.
- Onze docenten benutten zoveel mogelijk de mogelijkheden die ICT biedt ten behoeve van het onderwijs.
- Onze leerlingen worden voorbereid op de keuzes die zij voor hun toekomst moeten maken.

### Kernwaarden

Stichting Markland College en haar voorgangers biedt al sinds de jaren twintig van de vorige eeuw onderwijs in de regio. De organisatie heeft zich hierbij steeds aangepast aan de ontwikkelingen om haar heen en heeft op andere momenten deze ontwikkelingen actief beïnvloed, met als resultaat twee zelfstandige scholen in Oudenbosch en Zevenbergen die stevig verankerd zijn in de regio.

Ook de komende jaren wil Stichting Markland College een organisatie zijn die flexibel inspelt op de veranderingen om ons heen. Onze kernwaarden hierbij zijn Vertrouwen, Verbindend en Verschillend.

## Koersplan 2016 - 2020

Het Koersplan 2016-2020 bevat de volgende drie strategische ambities:

- Wij bieden maatwerk en eigentijds onderwijs
- Ons onderwijs is verbonden met de omgeving
- Stichting Markland College is voorbereid op de toekomst

Aanvullend geldt dat tijdens de gehele beleidsperiode wordt gewerkt aan een meer dan gemiddelde tevredenheid en waardering van in- en externe stakeholders, zoals leerlingen, hun ouder(s)/verzorger(s) en onze eigen medewerkers. Hiervoor is onderzoek, kwaliteitsbeleid en een goed werkende kwaliteitscyclus noodzakelijk, verbeteringen die al voor de beleidsperiode in gang zijn gezet. De ambities zijn uitgewerkt in een 'strategy map' en bijbehorende doelstellingen, zodat monitoring gedurende de beleidsperiode goed mogelijk is. Het Koersplan 2016-2020 is te vinden op [www.markland.nl](http://www.markland.nl).

### Realisatie Koersplan 2016-2020

In deze tweede helft van de beleidsperiode komt de realisatie van de doelstellingen en bijbehorende ambities uit het koersplan dichterbij. Sommige doelstellingen zijn al gerealiseerd, voor andere geldt dat ze in bewerking zijn of nog extra aandacht nodig hebben. Voor een deel van de doelstellingen is nu al duidelijk dat er de volgende beleidsperiode verder aan gewerkt gaat worden om zo de implementatie op een hoger niveau te brengen. In 2019 is gestart met de voorbereidingen van de ontwikkeling van een nieuw strategisch beleidsplan, waarbij zowel in- als extern allerlei belanghebbenden betrokken worden. Onderstaand een impressie van de voortgang van de realisatie van het huidige plan en de aandachtspunten hierbij.

#### 1. Doelstellingen behorende bij de ambitie: Wij bieden maatwerk en eigentijds onderwijs

- a. De scholen behouden het brede onderwijsaanbod dat er nu is. In de school- en teamplannen komt het specifieke karakter van elk onderwijsniveau terug.
- b. Docenten krijgen de gelegenheid eigen digitaal leermateriaal te ontwikkelen.
- c. Binnen de scholen wordt op maat gemaakt digitaal leermateriaal gebruikt en is daadwerkelijk sprake van 'blended learning'.
- d. Bij de begeleiding van het keuzeproces van leerlingen is maatwerk het uitgangspunt.
- e. Leerlingen worden actief gewezen op de mogelijkheid delen van andere curricula te volgen en zij krijgen de begeleiding die hierbij nodig is.
- f. Burgerschapsvorming maakt aantoonbaar onderdeel uit van ons onderwijs.

Van deze doelstellingen is doelstelling a. gerealiseerd. Doelstellingen b. tot en met f. zijn in bewerking, waarbij doelstelling c. nog veel extra aandacht vraagt. Doelstelling b. is vanwege verbeterde mogelijkheden in de markt van digitale leermiddelen komen te vervallen.

#### 2. Doelstellingen behorende bij de ambitie: Ons onderwijs is verbonden met de omgeving

- a. Maatschappelijke stages, kunst en cultuur en excursies maken aantoonbaar onderdeel uit van ons onderwijs.
- b. Het Technasium behoort ook de komende periode tot het vaste onderwijsaanbod.
- c. Ondernemerschap maakt aantoonbaar onderdeel uit van ons onderwijs.
- d. Ouder(s)/verzorger(s) en andere belanghebbenden worden betrokken bij de ontwikkeling van het onderwijs en van onze leerlingen.

- e. De scholen hebben een nauwe samenwerking met het toeleverend- en vervolgonderwijs.
- f. Voor de beroepsgerichte leerwegen zijn er samenwerkingsafspraken met het bedrijfsleven.
- g. We werken samen met andere VO-besturen en hebben hier concrete afspraken over gemaakt.
- h. We leggen verantwoording af aan onze belanghebbenden en zijn transparant in onze werkwijze.

Van deze doelstellingen zijn de doelstellingen a., b., e., f., g. en h. gerealiseerd. Doelstellingen c. en d. zijn in bewerking, waarbij doelstelling c. nog extra aandacht vraagt.

### 3. Doelstellingen behorende bij de ambitie: Stichting Markland College is voorbereid op de toekomst

- a. Onze organisatie heeft een strategische visie op en up-to-date beleid voor de beleidsthema's kwaliteit, HR, ICT en huisvesting.
- b. Er is een strategische personeelsplanning voor de periode 2016-2020 met een doorkijk op de jaren erna.
- c. Er is een strategisch huisvestingsplan voor het Markland College Oudenbosch.
- d. Voor de centrale ondersteuning is per dienstverleningsgebied een afweging gemaakt tussen zelf doen en uitbesteden en is de gekozen richting geïmplementeerd.
- e. De pedagogische en didactische kwaliteiten van onze docenten zijn op orde en docenten zijn ingeschreven in het lerarenregister. Ook de medewerkers van onze centrale ondersteuning hebben de opleiding en ervaring die nodig zijn voor het bieden van de professionele ondersteuning die bij hun rol past.
- f. Het team van docenten bestaat uit een mix van hbo- en masteropgeleiden, waarbij het aantal masteropgeleiden minimaal 40% is.
- g. Onze organisatie heeft een professionaliseringsbeleid en een professionaliseringsagenda die uitgaan van eigen verantwoordelijkheid. Professionalisering is een belangrijk en vast onderdeel van de gesprekkencyclus.
- h. De directies en het bestuur van onze organisatie beschikken aantoonbaar over leiderschapskwaliteiten. Directieleden zijn ingeschreven in het schoolleidersregister.
- i. Er zijn aantoonbaar stappen gezet in het komen tot een professionele cultuur binnen de scholen en de centrale ondersteuning.
- j. Stichting Markland College heeft daadwerkelijk invulling gegeven aan een op leren gerichte organisatie.

Van deze doelstellingen zijn de doelstellingen a., b., c., d., g., h. en i. gerealiseerd. Doelstellingen e., f. en j. zijn in bewerking, waarbij doelstellingen f. en j. nog extra aandacht vragen. Bij doelstelling e. is de inschrijving in het lerarenregister komen te vervallen als gevolg van landelijke ontwikkelingen op dit thema.

### Risicomanagement

Jaarlijks wordt een risico-inventarisatie uitgevoerd door het College van Bestuur, rectoren, hoofden bedrijfsvoering, hoofd P&O en controller. Begin 2019 is een risico-inventarisatie uitgevoerd waarbij is gekeken naar de verschillende risicogebieden die de VO-raad heeft benoemd. Per risicogebied is nagegaan wat de kans is dat een bepaald risico voorkomt en tevens is nagegaan wat de impact is als het risico zich voordoet.

#### Op basis van de inventarisatie worden de volgende risico's onderkend:

- |   |                    |
|---|--------------------|
| 1. Risico's ten aanzien van het aantal leerlingen             | groot risico       |
| 2. Risico's ten aanzien van huisvesting                       | groot risico       |
| 3. Risico's ten aanzien van de kwaliteit van het onderwijs    | middelgroot risico |
| 4. Risico's ten aanzien van het personeel                     | middelgroot risico |
| 5. Risico's ten aanzien van de organisatie                    | klein risico       |
| 6. Risico's ten aanzien van politiek-bestuurlijke achtergrond | klein risico       |



**Na de strategische weging zijn de volgende belangrijkste actuele risico's geïdentificeerd:**

1. Teruglopende leerlingaantallen leiden tot dalende inkomsten
2. Stijgende bouwkosten nieuwbouw Markland College Oudenbosch
3. Onvoldoende profilering ten opzichte van andere scholen
4. Kwaliteitsverlies door veel vernieuwingen in korte tijd
5. Minder professioneel werken en organiseren
6. Flexibele schil wordt te klein
7. Toekomstbestendigheid van het vwo
8. Dalende lwoo inkomsten van het samenwerkingsverband
9. Hoge gemiddelde leeftijd personeel

Door het hogere aantal aanmeldingen de afgelopen twee jaar is het risico van teruglopende leerlingaantallen minder actueel geworden. Op langere termijn is de daling van het aantal leerlingen een risico. De bouwkostenstijging van de afgelopen jaren vormt in verband met de nieuwe huisvesting voor Markland College Oudenbosch begin 2019 een actueel risico. Samen met het grotere aantal jaarlijkse aanmeldingen is dit reden geweest om het huisvestingsproject tijdelijk stil te leggen voor herbezinning. Sindsdien is Stichting Markland College intensief in overleg met de Gemeente Halderberge om te komen tot een nieuw en meer toekomstbestendig raadsbesluit. Gezien de urgentie van dit traject en de noodzaak om in enkele jaren te komen tot nieuwe huisvesting voor de school in Oudenbosch, worden de risico's ten aanzien van huisvesting als groot gezien.

Stichting Markland College heeft beheersingsmaatregelen getroffen om de geformuleerde strategische en actuele risico's te beperken. De genomen maatregelen zijn per strategisch risicogebied en per actueel risico uitgewerkt, waarbij nagegaan is of de genomen maatregelen adequaat zijn. De conclusie is dat de getroffen maatregelen volstaan. Op grond van de benoemde risico's kent Stichting Markland College een gemiddeld risicoprofiel. Voor de bepaling van het type risicoprofiel en het daarbij gewenste weerstandsvermogen is aangesloten bij de methodiek van de inspectie. De benoemde risicogebieden en de getroffen beheersingsmaatregelen zijn begin 2019 verder uitgewerkt.

Het weerstandsvermogen van Stichting Markland College voldoet aan de norm. Na correctie van de bestemmingsreserves voor huisvesting blijft het weerstandsvermogen tot 2023 en mogelijk ook daarna naar verwachting onder de norm.



## Resultaten

Kengetallen	2019	2018	2017	Norm
Aantal leerlingen per 1-10	2263	2256	2251	
Slagingspercentages				
<b>MLC Oudenbosch</b>				
- basis	93,5%	97,7%	98,1%	
- kader	95,2%	93,2%	100%	
- mavo	93,9%	89,5%	96%	
- havo	96,4%	96,2%	95%	
- vwo	95,2%	95%	92,3%	
<b>MLC Zevenbergen</b>				
- mavo	96,5%	98,1%	93,9%	
- havo	94,8%	95,9%	96,8%	
- vwo	92,5%	94,4%	100%	
Gemiddeld aantal fte's	187,52	184	194,4	-
Ziekteverzuimpercentage	6,13%	6,1%	4,7%	-
Ziekmeldingsfrequentie	1,17	1,09	1,2	-
Aantal medewerkers	230	233	234	-
Formatie medewerkers uit dienst	29,81	13,8	29,0	-
Formatie medewerkers in dienst	29,75	14,7	11,9	-
Solvabiliteit (eigen vermogen/totaal vermogen)	52,4%	45,4%	47,1%	>30%
Rentabiliteit (totaal resultaat/totaal vermogen)	1,8%	1,1%	6,4%	0-5%
Kapitalisatiefactor (balans totaal/totale baten)	48,7%	55,5%	50%	35-60%
Weerstandsvermogen (eigen vermogen/totale baten)	24,9%	25,2%	23,6%	15%
Liquiditeit (vlottende activa/vlottende passiva)	2,8	2,8	2,7	0,5-1,5
Resultaat	€ 167.769	€ 205.115	€ 1.234.203	
Personele lasten/totale baten	76,2%	77,1%	78,1%	78-82%
Overige lasten/totale baten	22,8%	21,7%	15,5%	
Gerealiseerde investeringen	€ 521.858	€ 345.880	€ 284.331	

## Onderwijs en leerlingen

### Toelating

Bij de toelating staat het eindadvies van de basisschool centraal. Het eindadvies van de basisschool is gebaseerd op de leerprestaties, de plaatsingswijzer en persoonskenmerken. De toelatingscommissies van het Markland College Oudenbosch en het Markland College Zevenbergen bepalen de toelating en de plaatsing.

Oudenbosch	2019-2020	2018-2019	2017-2018
Basis / Kader 1	54	76	15
			33
Kader / Mavo 1	52	61	47
Mavo / Havo 1	83	68	69
Havo / Vwo 1 + Vwo 1	87	80	51
Basis / Kader 2 <sup>1</sup>	88	17	35
		54	57
Kader / Mavo 2 <sup>2</sup>	57	57	62
Mavo / Havo 2 <sup>3</sup>	75	61	48
Mavo / Havo 2 <sup>3</sup>	78	49	45
Basis 3	22	38	39
Kader 3	56	61	60
Mavo 3	57	70	66
Havo 3	58	40	64
Vwo 3	49	40	32
Basis 4	33	32	44
Kader 4	61	64	74
Mavo 4	75	70	97
Havo 4	64	81	64
Vwo 4	39	33	35
Havo 5	63	58	55
Vwo 5	27	34	22
Vwo 6	32	21	20
Totaal	1210	1165	1134

Zevenbergen	2019-2020	2018-2019	2017-2018
Kader / Mavo 1 <sup>1</sup>	30	56	49
Mavo / Havo 1 <sup>2</sup>	79	94	74
Havo / Vwo 1 <sup>3</sup>	90	76	69
Mavo 2	64	65	93
Havo 2	92	77	90
Vwo 2	71	48	44
Mavo 3	66	113	108
Havo 3	79	75	93
Vwo 3	47	44	54
Mavo 4	123	117	110
Havo 4	100	110	111
Vwo 4	44	52	42
Havo 5	82	81	101
Vwo 5	45	42	43
Vwo 6	41	42	36
Totaal	1053	1092	1117

Met ingang van 2018-2019 biedt het Markland College de brugklas gedifferentieerd aan. Hierdoor hebben de opleidingen in leerjaar 2 in schooljaar 2019-2020 in Zevenbergen een andere naamgeving:

<sup>1</sup> De voormalige opleiding mavo 2 is te vinden onder kader/mavo 2

<sup>2</sup> De voormalige opleiding havo 2 is te vinden onder mavo/havo 2

<sup>3</sup> De voormalige opleiding vwo 2 is te vinden onder havo/vwo 2

Met ingang van 2018-2019 biedt het Markland College de brugklas gedifferentieerd aan. Hierdoor hebben de opleidingen in leerjaar 2 in schooljaar 2019-2020 in Oudenbosch een andere naamgeving:

<sup>1</sup> De voormalige opleidingen basis 2 en kader 2 zijn samengevoegd tot de opleiding basis/kader 2

<sup>2</sup> De voormalige opleiding mavo 2 is te vinden onder kader/mavo 2

<sup>3</sup> De voormalige opleiding havo 2 is te vinden onder mavo/havo 2

<sup>4</sup> De voormalige opleiding vwo 2 is te vinden onder havo/vwo+ vwo 2

Het totaal aantal leerlingen bedroeg in Oudenbosch 1210 en in Zevenbergen 1053.

## Onderwijsambities en prestaties

### Oordeel Inspectie van het Onderwijs

Stichting Markland College heeft in het najaar van 2018 het vierjaarlijkse onderzoek gehad. De inspectie heeft onderzocht of het College van Bestuur zorgt voor onderwijs van voldoende kwaliteit en of het in staat is om ook in de toekomst goed onderwijs te kunnen blijven bieden. Vervolgens heeft de inspectie op de scholen onderzocht of dat wat het bestuur aangeeft, terug te zien is in de praktijk. De inspectie is hiervoor op bezoek geweest bij de mavo-afdeling van het Markland College Oudenbosch en de havo- en vwo-afdeling van het Markland College Zevenbergen.

De inspectie heeft in de mondelinge terugkoppeling aangegeven tevreden te zijn over het bestuur en de scholen Markland College Oudenbosch en Markland College Zevenbergen. Op beide scholen is het onderwijs volop in ontwikkeling: maatwerk voor iedere leerling, buitenschools leren, het gebruik van digitale leermiddelen tijdens de lessen en keuzewerktijd. De inspectie heeft specifiek onderzoek gedaan naar 'zicht op ontwikkeling en begeleiding', 'didactisch handelen', 'kwaliteitszorg' en 'kwaliteitscultuur'. Al deze zogenaamde standaarden zijn door de inspectie als voldoende beoordeeld.

Op het Markland College Zevenbergen was de inspectie duidelijk onder de indruk van de kwaliteitscultuur en heeft deze zelfs als goed beoordeeld. Juist ook voor leerlingen is het duidelijk dat de docenten continu het onderwijs willen verbeteren, aldus de inspectie.

Volgens de inspectie heeft het bestuur een goed beeld van de onderwijskwaliteit op beide scholen. Bestuur en schoolleiders zorgen ervoor dat de docenten bevoegd en bekwaam zijn en dat de scholen werken aan een continue verbetering van hun professionaliteit en van het onderwijs. Het bestuur is financieel gezond, men weet hoeveel geld het nu en in de toekomst nodig heeft voor het geven van goed onderwijs.

### **Opbrengsten**

Uit de statistieken blijkt dat de scholen goed scoren op alle indicatoren die de opbrengsten bepalen. Het gaat om de volgende indicatoren:

- onderwijspositie ten opzichte van advies basisonderwijs
- onderbouwsnelheid
- bovenbouwsucces
- examencijfers

Alle indicatoren zijn boven de norm. Om dit zo te houden worden de eerder ingezette maatregelen, zoals intensivering van het mentoraat en leerlingenbesprekingen, versterking van het profiel-keuzeproces en het aanbieden van ondersteuningslessen en examentraining, gehandhaafd. De opbrengsten worden tussentijds besproken in het managementteam, de directies, de secties en in de voortgangsgesprekken met docenten.

### **Eindexamenresultaten**

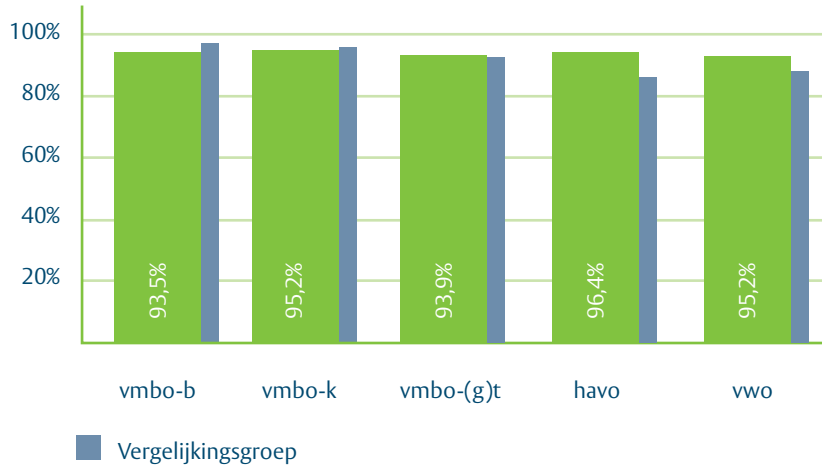
De scholen streven ernaar om jaarlijks een slagingspercentage op of boven het landelijk gemiddelde te hebben. Op het Markland College Oudenbosch hebben alle afdelingen een slagingspercentage op of boven het landelijk gemiddelde, behalve vmbo-basisberoepsgerichte leerweg.



## Markland College Oudenbosch

### Slaagpercentage

Wat is het slaagpercentage van de school in 2018-2019?

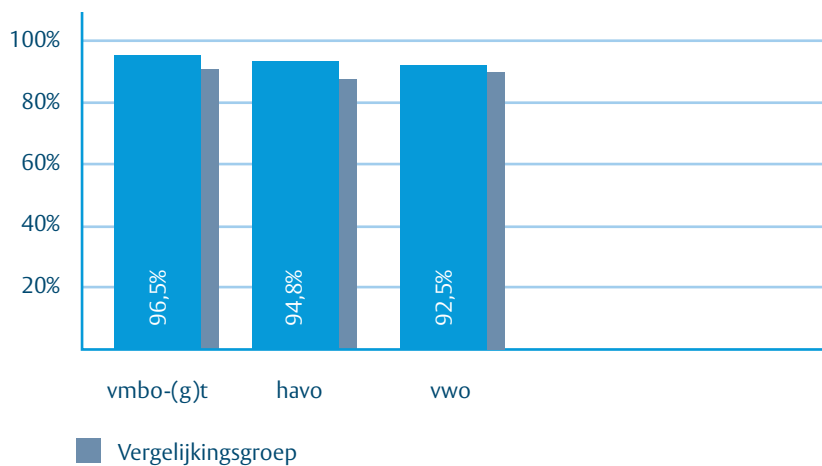


Op het Markland College Zevenbergen hebben alle afdelingen een slagingspercentage boven het landelijk gemiddelde bereikt.

## Markland College Zevenbergen

### Slaagpercentage

Wat is het slaagpercentage van de school in 2018-2019?



Om het goede niveau te behouden en waar nodig te verbeteren, worden de resultaten jaarlijks binnen de teams en de secties besproken en geanalyseerd. Daarnaast wordt de studievoortgang door het jaar heen kritisch gevolgd en is examentraining en -ondersteuning onderdeel geworden van het curriculum.

## Overige externe beoordelingen

Vanuit Stichting Technasium is op basis van een audit het predicaat Technasium voor beide scholen verlengd. Verder hebben beide scholen, voor het vijfde achtereenvolgende jaar in verband met verkeerseducatie, deelgenomen aan het programma Totally Traffic. Dit werd door zowel de gemeente Halderberge als de gemeente Moerdijk als 'goed' beoordeeld. In 2019 zijn de kantines van beide scholen erkend als 'gezonde schoolkantine' (gouden beoordeling). Het Voedingscentrum verleent het predicaat aan schoolkantines die een gezonder aanbod en nog een gezondere uitstraling hebben dan andere kantines. Het Markland College Zevenbergen ontving na een audit opnieuw de 'Groene Vlag' van Eco-Schools, het internationale kenmerk van duurzame scholen. Daarnaast heeft de school opnieuw een predicaat gekregen vanuit de Hartstichting voor het verzorgen van reanimatielessen door enkele speciaal daarvoor opgeleide en gecertificeerde collega's. Ook heeft het Markland College Zevenbergen in 2019 een verlenging van het predicaat VECON Business School gekregen.

### De leerling centraal

Met de scholen voor primair en voortgezet onderwijs in de regio is opnieuw met de plaatsingswijzer gewerkt om basisschoolleerlingen op het juiste niveau in het voortgezet onderwijs te laten starten. De leerlingen starten in een verlengde tweejarige brugperiode en krijgen daarmee langer de kans om zich te ontwikkelen en zo het maximaal haalbare (diploma-)niveau te behalen. Vanuit dit concept wordt goed gekeken naar wat de leerling nodig heeft aan ondersteuning, begeleiding én extra uitdaging.

Op beide scholen is in het lesrooster keuzetijd opgenomen voor meer keuzemogelijkheden voor leerlingen. Zowel op verrijkings- als ondersteuningsgebied wordt er maatwerk geleverd.

De mentor heeft de centrale rol in de begeleiding van onze leerlingen en is daarmee de spil in de begeleiding. Om de begeleiding meer cachet te geven, is er gekozen voor uitgebreidere kernteams die de zorg voor de leerlingen in één of twee leerjaren hebben. Daarnaast is er vakspecifieke begeleiding en ondersteuning door middel van basis- en breedtezorg voor leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben.

De ondersteuningsstructuur van het Markland College is vanaf vorig schooljaar voor beide scholen op eenzelfde wijze vormgegeven waarbij de scholen nauw met elkaar samenwerken. Het werken met een zogenaamde PM-structuur (professionele momenten) is daarbij uitgangspunt. In elk niveau (elk PM) krijgt de leerling begeleiding, passend bij de eigen, specifieke ondersteuningsvraag. In de structuur is vastgelegd wie verantwoordelijk is voor de begeleiding en uitvoering van de verschillende PM-niveaus. Ook staat vast wanneer er naar een volgend PM-niveau wordt overgegaan en op welke wijze dat zal plaatsvinden.

Beide scholen zetten vanuit hun onderwijskundige visie in op digitalisering, differentiatie en leerlingbegeleiding. Hierdoor is het mogelijk om meer maatwerk te bieden en de voortgang van de leerling op de voet te volgen. Differentiëren binnen en buiten de les wordt eveneens op deze manier mogelijk gemaakt. Een collegiale audit heeft echter wel duidelijk gemaakt dat het voor een volledige implementatie van de visie op het gebruik van digitale middelen in het onderwijs nog meer inspanning nodig is. Dit krijgt daarom extra aandacht in de nieuwe schoolplannen.

Leerlingen die juist extra uitdaging nodig hebben, hebben hiervoor meerdere mogelijkheden, zoals versterkt talenonderwijs (DELTA junior, Cambridge Engels, Anglia Engels, Goethe Duits, DELE Spaans), wetenschapsoriëntatie en classica, VECON Business School en het Bèta Challenge Programma. Verder is het beleid voortgezet om tot een effectief aanbod te komen voor vwo-/havo-leerlingen, die (hoog)begaafd zijn. De ontwikkelingen op het vmbo leiden steeds meer tot (verlengde) maatwerkprogramma's voor individuele leerlingen.

### Onderwijsvernieuwingen

In zowel Zevenbergen als Oudenbosch krijgen de Junior Colleges, bedoeld voor leerlingen van tien tot veertien jaar, steeds meer vorm. Samen met de stichtingen voor primair onderwijs in de regio is in september 2019 de toekenning voor een subsidieaanvraag ontvangen. In de eerste helft van 2020 zullen de Junior Colleges daadwerkelijk van start gaan.

Op het Markland College Oudenbosch is voor het vmbo het Vakcollege ingevoerd. Op het Vakcollege krijgen de leerlingen vanaf het eerste jaar al veel praktijk. Een derde deel van alle lessen zijn namelijk praktijklessen. De eerste helft van het schooljaar is een oriëntatiefase voor de leerlingen om te ontdekken waar hun grootste interesse ligt. In de tweede helft van het schooljaar krijgen de leerlingen al hun praktijklessen in de gekozen richting techniek (BWI/PIE), in de zorgsector (ZW) of in de richting van horeca, bakkerij, recreatie (HBR). Het Vakcollege zal de komende jaren uitgebreid worden naar een Vak-mavo-variant. Er wordt samengewerkt met verschillende partners, zoals Stichting vakschool Metaal, Tech-Talents, Bouwschool Zuid-West, Bovendonk en ROC WB).





### **Differentiatie in de klas, maatwerk en de rol van de docent**

Het Markland College Oudenbosch en het Markland College Zevenbergen bieden verschillende vormen van maatwerk:

1. In de bovenbouw van het vmbo, havo en vwo kunnen leerlingen kiezen voor een extra vak.
2. In de bovenbouw van het vmbo, havo en vwo kunnen leerlingen kiezen om een of meerdere vakken op een hoger niveau af te sluiten.
3. Alle leerlingen binnen de verschillende onderwijstypes hebben keuzetijd. Dit betekent dat ze voor een aantal uur in de week hun vakkenpakket mogen aanvullen met modules waarin ze geïnteresseerd of getalenteerd zijn. Daarnaast is er binnen de keuzetijd ook ruimte voor vakspecifieke ondersteuning. Leerlingen kunnen op die manier hun hiaten wegwerken en aansluiten op een hoger niveau. Dit geldt alleen voor het Markland College Oudenbosch. Vakspecifieke ondersteuning wordt in Zevenbergen ook aangeboden, alleen niet via het systeem van keuzetijd. Leerlingen kunnen gedurende de gehele week en in alle leerjaren daar waar nodig is, vakspecifieke ondersteuning volgen om zo hiaten in de leerstof weg te werken en daar waar nodig is aan te sluiten bij een hoger niveau.
4. Leerlingen wordt 'versterkt taalonderwijs' aangeboden door middel van Anglia (Zevenbergen en Oudenbosch), Cambridge (Oudenbosch), Goethe (Zevenbergen) en DELF (Zevenbergen en Oudenbosch). Dit komt bovenop hun reguliere lesprogramma. In Zevenbergen wordt bovendien vanaf klas 1 sinds schooljaar 2019 – 2020 DELE (Spaans) aangeboden.
5. Leerlingen hebben de mogelijkheid een aangepast lesprogramma te volgen. Deze aangepaste lesprogramma's worden op maat aangeboden. Vaak betreft het een complexe persoonlijke situatie waarbij de leerling toch een regulier onderwijstype wil volgen. Het meest eenvoudige voorbeeld is een leerling met een persoonlijk PTA (programma van toetsing en afsluiting).

Binnen het principe van maatwerk staat de wens en de ontwikkeling van de leerling centraal. De school probeert de komende jaren het principe van maatwerk verder uit te bouwen. De leerling wordt hierbij gevraagd mee te denken en aan te geven waar hun behoeftes liggen.

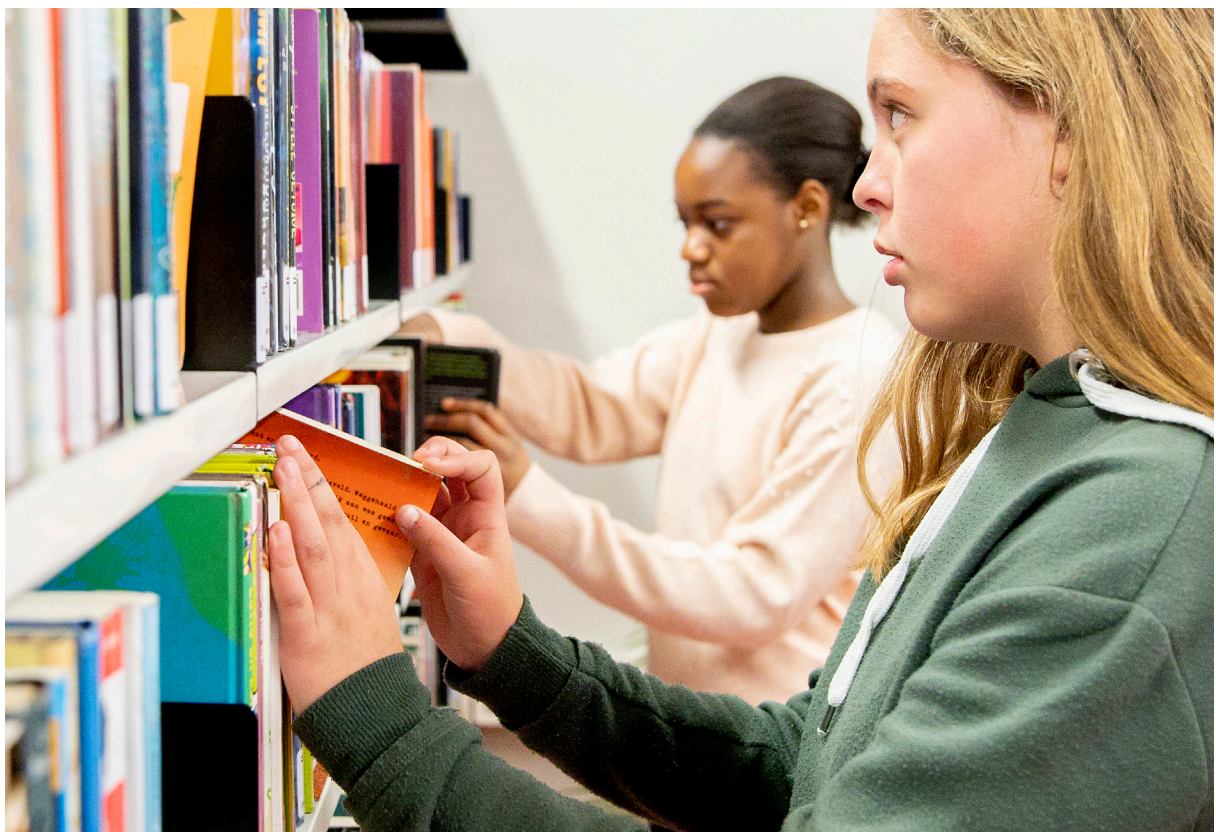
Op beide scholen is ook differentiatie in de klas een belangrijk aandachtspunt. Met de invoering van het tabletonderwijs beschikt de docent inmiddels over een middel om onderwijskundig te differentiëren, zwakkere leerlingen extra ondersteuning te bieden en sterke leerlingen meer uit te dagen, en leerlingen eenvoudig te monitoren voor hun vak. Daarnaast wordt er in de bovenbouw gedifferentieerd binnen de geformeerde clustergroepen van bepaalde vakken. Door de clustering van deze lesgroepen (van hetzelfde niveau of in sommige gevallen ook van verschillend niveau) wordt een beroep gedaan op de kwaliteit van lesgevende collega. Docenten gebruiken hiervoor verschillende werkvormen. Op deze wijze vindt er binnen de klas differentiatie plaats op onderwijskundig én didactisch niveau.

De vijf rollen van de leraar worden binnen de secties vormgegeven en zijn onderdeel van de lesbezoeken en voortgangsgesprekken die gevoerd worden met de leidinggevende. Binnen beide scholen is het werken met 'de vijf rollen van de leraar' verder doorontwikkeld. Een zesde rol (coaching) is daar impliciet aan toegevoegd. Het werken met deze systematiek heeft een duidelijke positionering gekregen binnen de gehele kwaliteitszorg.

### Buitenschools leren

In 2019 is er intensief geïnvesteerd in het aanhalen van bestaande contacten en het onderzoeken van nieuwe mogelijkheden. Het Markland College Oudenbosch heeft intensieve samenwerkingsafspraken in ontwikkeling met Stichting Vakschool Metaal en conferentiecentrum Bovendonk, waardoor leerlingen van de vmbo-afdeling en eventueel ook mavo en havo leer/werkervaringen op kunnen doen in de context van een bedrijfsmatige werkwijze. De gemeente Halderberge subsidieert de opzet van de onderwijskundige samenwerking tussen de partners met een startsubsidie.

Een voortzetting van de vele stagevormen voor het vmbo, de opdrachten en meesterproeven voor beide Technasia, de opdrachten in het kader van TMC voor het Markland College Oudenbosch en de invoering van de VECON Business School (Markland College Zevenbergen) vereisen een intensief contact met de regionale ondernemers. Naast het lidmaatschap van de plaatselijke ondernemerskring en het 30-overleg (met gemeente, ondernemers en onderwijs) zijn er activiteiten georganiseerd waarbij ondernemers in gesprek gaan met leerlingen. Bijvoorbeeld het ondernemersontbijt op school, de 'Girls Day' voor meisjes en techniek, bijeenkomsten met opdrachtgevers voor het Technasium, deelname aan de TOPWEEK in de regio en deelname aan de beroepenavond. Daarnaast waren er ook diverse gastsprekers op school. De uitreiking van de Markland Technasium Award (Markland College Zevenbergen) is in 2019 verder uitgebouwd tot een regionaal evenement. Tijdens deze uitreiking krijgt de beste meesterproef een award. Netwerkscholen en een afvaardiging van Stichting Technasium zijn hierbij aanwezig. De uitreiking vindt plaats in samenwerking met de gemeente Moerdijk.



### **Vmbo-techniek**

In 2019 is er een subsidieaanvraag gedaan bij het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) voor ten minste vier jaar voor een gezamenlijk innovatieprogramma voor de techniekopleidingen. Dit is gebeurd samen met het Munnikenheide College, Da Vinci College, Norbertus-Gertrudismavo en Curio College. Op het Markland College Oudenbosch is het Vakcollege voor het vmbo ingevoerd. Op het Vakcollege krijgen de leerlingen vanaf het eerste jaar al veel praktijk. Een derde deel van alle lessen zijn praktijklessen. De eerste helft van het schooljaar is een oriëntatiefase voor de leerlingen om te ontdekken waar hun grootste interesse ligt. In de tweede helft van het schooljaar krijgen de leerlingen al hun praktijklessen in de gekozen richting techniek (BWI/PIE), in de zorgsector (ZW) of in de richting van horeca, bakkerij, recreatie (HBR). Het Vakcollege zal de komende jaren uitgebreid worden naar een Vak-mavo-variant.

### **Culturele en maatschappelijke activiteiten**

Stichting Markland College wil haar leerlingen méér bieden dan een diploma alleen. De scholen profileren zich daarom met een uitgebreid cultureel programma. Een groot deel van het programma vindt onder leestijd plaats, maar er vinden ook culturele activiteiten plaats in de avonduren. Binnen de vertrouwde omgeving van de school worden op een laagdrempelige manier allerlei vormen van cultuur aangeboden en kunnen leerlingen hierin participeren.

Zo hebben ook in 2019 hebben weer vele schrijvers onze school bezocht en leerlingen over hun boeken verteld, bijvoorbeeld Daan Heerma van Voss, Arthur Japin, Khalid Boudou en Margje Woodrow. Er worden filmavonden georganiseerd en er wordt jaarlijks een eigen musical opgevoerd. Ook is er jaarlijks een goede doelen actie. Het Markland College Oudenbosch heeft verder een aantal activiteiten ondernomen ten behoeve van Stichting Vrienden van Paulus en Serious Request.

Het Markland College Zevenbergen heeft zich in een projectweek toegelegd op projecten voor de Voedselbank en Stichting Kika.

### **Internationalisering**

Naast de reeds genoemde internationaliseringsactiviteiten, zoals de meerdaagse reizen en het versterkt taalonderwijs, valt te vermelden dat het project Mastership op het Markland College Zevenbergen ook in 2019 heeft plaatsgevonden. Opnieuw zijn zes leerlingen uit de bovenbouw havo/vwo (klas 4 en 5) enkele weken meegevoerd met de "Wylde Swan". Dit project is geborgd in het curriculum van het vak O&O behorende bij het Technasium. De leerlingen financieren hun deelname aan dit project door middel van sponsoring.

### Passend onderwijs

Stichting Markland College behoort tot het Samenwerkingsverband Voortgezet Onderwijs Roosendaal e.o.. In dit samenwerkingsverband werken zeven schoolbesturen uit de gemeenten Roosendaal, Halderberge en Moerdijk samen om de schoolcarrière van leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben zo optimaal mogelijk te laten verlopen. Met de besturen binnen de regio is een duurzaam dekkend netwerk neergezet. Er wordt gezamenlijk gestreefd naar steeds betere onderwijsarrangementen die vanuit de concrete praktijk vorm krijgen.

Binnen de scholen is de keuze gemaakt om de ondersteuning passend onderwijs vooral in en tijdens de reguliere lessen door de docenten plaats te laten vinden. Zij worden daarbij ondersteund door medewerkers die de docenten adviseren op welke wijze zij de leerling het beste kunnen benaderen en ondersteunen. Medewerkers uit de ondersteuning zijn bijvoorbeeld de ondersteuningscoördinator, medewerkers passend onderwijs en jeugdprofessionals van de gemeentes. Voor leerlingen die tijdelijk extra structuur nodig hebben, is er bij het Markland College Oudenbosch een opvangklas ingericht voor met name leerlingen van de beroepsgerichte leerwegen. Dit is een succesvol traject waardoor er veel rust en structuur is ontstaan. Zie voor verdere informatie over de activiteiten en resultaten van het samenwerkingsverband [www.swvroosvo.nl](http://www.swvroosvo.nl).

Voor elk 'type zorgleerling' is een bepaald bedrag beschikbaar om passend onderwijs te kunnen bieden. Deze bedragen zijn bepaald door het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. De verdeling van de diverse zorggelden (LWOO-gelden, reboundgelden, gelden t.b.v. lichte en zware ondersteuning) vindt plaats binnen de zeven schoolbesturen in het Samenwerkingsverband Voortgezet Onderwijs Roosendaal e.o. Deze verdeling geschiedt o.b.v. het aantal en type zorgbehoevende leerlingen per schoolbestuur.



## Kwaliteitsmanagement

### Kwaliteitszorg

Kwaliteitszorg wordt uitgevoerd conform het door Stichting Markland College vastgestelde Beleidskader Kwaliteitszorg en het Kwaliteitsjaarplan. Kwaliteitszorg gaat over alle activiteiten die Stichting Markland College en haar scholen ondernemen om op systematische wijze kwaliteit te bevorderen en te borgen. Kwaliteitsbeleid ondersteunt het behalen van de door de wetgever en school gestelde eisen en verwachtingen en het borgen van de resultaten. Het beleid is geschreven vanuit de gedachte dat kwaliteitsbeleid doelgericht, cyclisch, systematisch, integraal en van iedereen moet zijn. In het Kwaliteitsjaarplan staan alle activiteiten beschreven die ten grondslag liggen aan dit proces.

### Toetsing en examinering

Aan de hand van diverse checklisten van de VO-raad zijn alle school-examens van 2019 onder de loep genomen. Er zijn nieuwe protocollen met betrekking tot de schoolexamens ontwikkeld om de kwaliteit van de schoolexamens te monitoren. De borging van de schoolexamens geschiedt door de teamleiders en de examensecretarissen van de beide scholen.

### Tevredenheidsmetingen

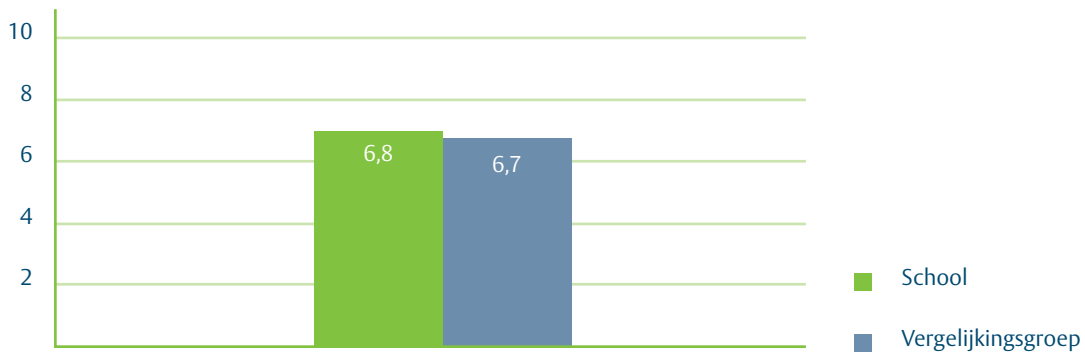
Stichting Markland College doet jaarlijks kwaliteitsonderzoek en werkt daarvoor samen met Kwaliteitscholen en DUO Onderwijsonderzoek. Zij verzorgen de internet-toepassing waarmee scholen de kwaliteit kunnen volgen. Op deze manier heeft Stichting Markland College bij elk onderzoek een goede vergelijking met andere scholen. Regelmatig onderzoekt Stichting Markland College bij verschillende doelgroepen, door middel van vragenlijsten, de kwaliteit van de school:

- Tevredenheid bij de brugklassers en derdeklassers in het kader van Scholen op de kaart
- Tevredenheid bij ouder(s)/verzorger(s) van derdeklassers in het kader van Scholen op de kaart
- Tevredenheid bij leerlingen van de eindexamenklassen
- Tevredenheid van alle ouder(s)/verzorger(s) (driejaarlijks)
- Tevredenheid van medewerkers (tweejaarlijks)

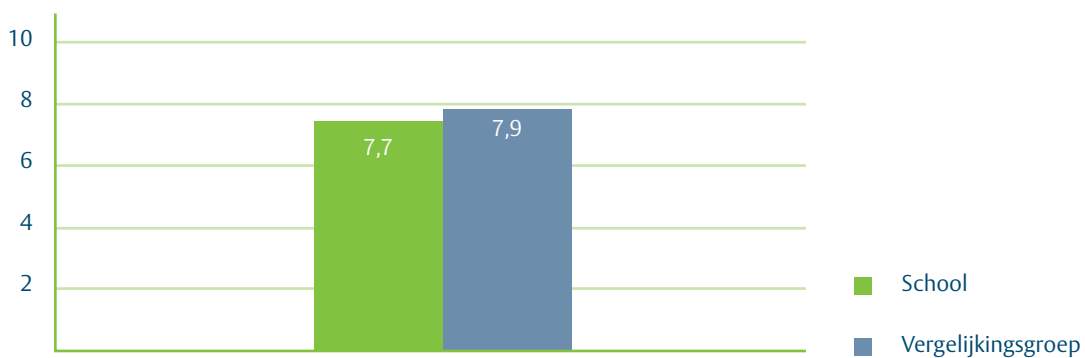
Op deze manier (tevredenheidsonderzoeken in verschillende jaarlagen) voldoen de scholen van Stichting Markland College aan de eisen van 'Scholen op de kaart', de sociale veiligheid en de Inspectie van het Onderwijs. Uit de waardering die leerlingen en ouder(s)/verzorger(s) voor onze scholen hebben, blijkt dat de meeste zaken voldoende tot goed zijn beoordeeld. Dat neemt niet weg dat een aantal zaken nog verbeterd kan worden. Deze resultaten en de gewenste verbeteringen zijn besproken binnen de teams en in de oudercommissies.

De resultaten van de tevredenheidsonderzoeken worden door Stichting Markland College in samenvattende vorm geplaatst op het leerlingenportaal, ouderportaal of personeelsportaal. De resultaten van het kwaliteitsonderzoek 'Scholen op de kaart' worden rechtstreeks geplaatst op de websites van de scholen.

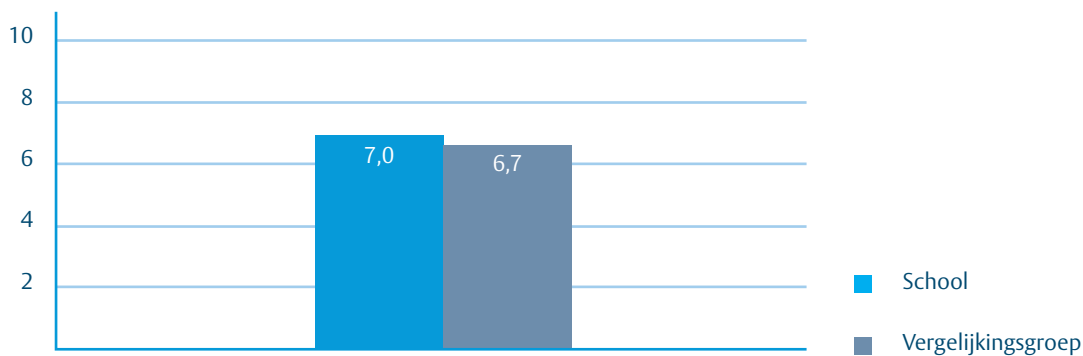
Tevredenheid leerlingen Markland College Oudenbosch:



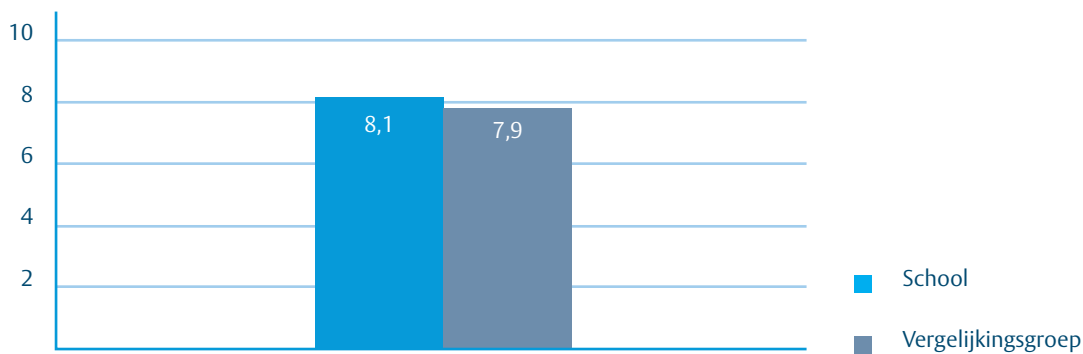
Tevredenheid ouder(s)/verzorger(s) Markland College Oudenbosch:



Tevredenheid leerlingen Markland College Zevenbergen:



Tevredenheid ouder(s)/verzorger(s) Markland College Zevenbergen:



### Strategisch personeelsbeleid

Na het tot stand komen van het Koersplan 2016-2020 is vervolgens gekeken hoe we ons personeelsbeleid konden afstemmen op de ambities die in het plan geformuleerd staan. Het plan vroeg om beleid waarin medewerkers gefaciliteerd en in positie gebracht worden om een optimale bijdrage te leveren aan de ambities van Stichting Markland College. Als eerste is een strategische HR-visie geformuleerd. In deze visie zijn vier kernpunten als leidraad bepaald voor de beleidsperiode 2016-2020:

- Goed werkgeverschap
- Strategische personeelsplanning
- Professionalisering en ontwikkeling
- HR-organisatie

Binnen deze thema's is in de afgelopen jaren een groot aantal acties en beleidsstukken gerealiseerd:

- Een meerjarenformatiebeleid en de consequenties voor de formatie met een jaarlijkse update. Dit beleid geeft voor de formatie een doorkijk op de middellange termijn op kwalitatief en kwantitatief gebied, effecten van groei of daling van de leerlingenaantallen en de consequenties voor de formatie, maar ook welk type medewerker past bij de ontwikkelingen die we als organisatie voorstaan. Samen met een strategische personeelsplanning kunnen beslissingen genomen worden die gaan over professionaliseren en aantrekken van medewerkers
- Er is een start gemaakt met strategische personeelsplanning door een eerste oefening te doen met het uitvoeren van een vlootshouw
- Medewerkersonderzoeken en bijbehorende follow up in 2016 en 2018

- Preventief medisch onderzoek in 2018
- De omvorming van een gesprekscyclus naar resultaat- en ontwikkelcyclus, met een evaluatie en op basis hiervan aanpassing in 2019
- Professionaliseringsbeleid geformuleerd en volledig geïmplementeerd

Het jaar 2019 stond wat betreft personeelsbeleid in het teken van (verdere) implementatie van het vastgestelde en ingezette beleid uit voorgaande jaren vanaf 2016, zoals bijvoorbeeld het professionaliseringsbeleid, het meerjarenformatiebeleid en de resultaat- en ontwikkelcyclus. Ook is verder opvolging gegeven aan de verbeterpunten uit het medewerkersonderzoek van 2018. In 2019 is een start gemaakt met het actualiseren van de competenties van docenten en het functiehuis van Stichting Markland College. En naast een zorgvuldige implementatie van de resultaat- en ontwikkelcyclus is er ook gestart met een doorontwikkeling van deze cyclus, om zo processen en inhoud te verbeteren. In de resultaat- en ontwikkelcyclus staat de docent zelf aan het roer van de eigen ontwikkeling, waarmee de eigen verantwoordelijkheid en de eigen professionaliteit wordt versterkt. Dit vloeit voort uit één van de ambities van het Koersplan 2016-2020.

In verband met het eigen risicodragerschap voor de WW (Werkloosheidswet) en de WGA (Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten) en het risico op schadelast die dit met zich meebrengt, is een overeenkomst gesloten met een externe partij die meedenkt over tweede spoortrajecten, loopbaan(her)oriëntatie en bemiddeling of outplacement. Dit wordt op een respectvolle wijze voor zowel (ex) medewerkers als werkgever vormgegeven, vanuit de visie dat goed werkgeverschap de basis is van gelukkige, betrokken, en gemotiveerde medewerkers, zoals ook beschreven in de HR-visie van Stichting Markland College.

### **Verzuim**

Het verzuimcijfer over 2019 komt uit op 6,13% voor heel Stichting Markland College. Dit is exact even hoog als het jaar 2018. Met een lichte daling van de meldingsfrequentie (van 1.23 naar 1.17) kunnen we de conclusie trekken dat we voornamelijk te maken hebben met langdurige verzuim (ook gezien de “nette” meldingsfrequentie, gemiddeld in de VO-sector van OP en OOP gezamenlijk 1,5 in 2018). Het lage verzuimpercentage van Markland College Zevenbergen compenseert de hoge cijfers van Markland College Oudenbosch en de Centrale Ondersteuning. Omdat we in januari 2019 13 medewerkers in het langdurig verzuim telden, is dat de verklaring dat de meldingsfrequentie in 2019 in Oudenbosch is gedaald van 1.48 naar 1.32: het kortdurend verzuim is verminderd. Voor Oudenbosch blijft het van belang inspanningen te verrichten om het verzuim te beïnvloeden waar mogelijk. Binnen de Centrale Ondersteuning is het met name het verzuim in de ICT-afdeling die het hoge verzuimcijfer verklaart.

### **Van werk naar werk**

Als eigen risicodragers voor de WW voert Stichting Markland College als werkgever zelf de regie op de uitvoering van dit eigen risicodragerschap. In dat kader biedt de stichting medewerkers die met ontslag gaan begeleiding of outplacement aan of een bedrag waarmee zij zelf een scholings-, coaching- en/of outplacementbureau kunnen kiezen. Op deze manier wordt de vertrekkende medewerker geholpen om zich goed voorbereid op de arbeidsmarkt te presenteren en zo sneller een baan te vinden.



## Financiën

De Meerjarenbegroting 2020-2024 is bottom-up opgesteld en voldoet aan de kaders die behoren bij de integrale verantwoordelijkheid. Per school en bovenschools is een eigen begroting opgesteld. De investeringsverzoeken zijn, na afstemming binnen het managementteam, verwerkt in de investeringsbegroting van 2020. Er zijn maandelijks overzichten verstrekt met de realisatie van de budgetten en per vier maanden is de financiële stand van zaken en de prognose in een managementrapportage gepresenteerd. Deze rapportages zijn besproken in het managementteam en daarnaast met de hoofden bedrijfsvoering. Tevens is periodiek aan de Raad van Toezicht gerapporteerd.

In eerdere jaren zijn de leerlingprognoses ieder jaar naar beneden bijgesteld. Als gevolg hiervan zijn in die periode ook forse maatregelen getroffen om de kosten in lijn met de dalende inkomsten te brengen. Dit is goed gelukt met de inzet van alle betrokkenen en heeft geleid tot positieve financiële resultaten. In 2019 zijn bij Stichting Markland College meer leerlingen aangemeld dan begroot. Voor de school in Oudenbosch zijn er meer aanmeldingen dan begroot, voor de school in Zevenbergen blijft het aantal aanmeldingen licht achter op het aantal van in de begroting. Hierdoor zien we voor de stichting als geheel een verdere stabilisatie van het aantal leerlingen en zien we zelfs een kleine stijging. Voor 2019 heeft dit grotere aantal aanmeldingen geleid tot meer formatie dan begroot, om de nieuwe leerlingen vanaf het schooljaar 2019-2020 goed onderwijs te kunnen geven. Vanwege het hogere aantal leerlingen, maar ook vanwege de wens om kwalitatief zo goed mogelijk onderwijs aan te bieden, was het in 2019 meer dan het jaar ervoor nodig om actief te sturen op het behouden van de kosten binnen de begroting.

In het najaar 2019 is de begroting 2020-2024 opgesteld. Deze begroting laat een stabilisatie voor de komende jaren zien, waarbij meer aandacht en geld naar het onderwijs gaat door het percentage personele kosten van de totale kosten de komende jaren te laten stijgen.



## Resultaat 2019

Het boekjaar 2019 laat een positief exploitatieresultaat zien van €167.796. De baten zijn per saldo € 938.000 hoger dan begroot. In 2019 zijn de Rijksbijdragen € 838.000 hoger dan begroot waarvan € 349.000 bestaat uit extra convenantsgelden die in 2021 en 2022 besteed zullen worden aan verlaging van de werkdruk van het onderwijzend personeel. Verder is in 2019 ook € 101.000 meer ontvangen vanuit het samenwerkingsverband dan begroot. Daarnaast is bij de lumpsumbekostiging € 65.000 aan hogere inkomsten voor de prestatiebox ontvangen. In totaal is € 728.000 ontvangen aan inkomsten voor de prestatiebox. Stichting Markland College besteedt deze inkomsten aan cultuureducatie, maar ook voor taal en rekenen, wetenschap en techniek, talentontwikkeling en professionalisering van docenten en teamleiders.

De lasten zijn per saldo € 770.000 hoger dan begroot door hogere personeelslasten, huisvestingslasten en materiële lasten. De personeelskosten zijn € 512.000 hoger als gevolg van hogere loonkosten door de nieuwe cao en hogere pensioen- en sociale lasten. Deze loonkostenstijging is via de lumpsumbekostiging gecompenseerd. Daarnaast heeft er in 2019 een extra dotatie aan de voorzieningen WGA en WW plaats gevonden van € 119.000 en zijn er ontslagvergoedingen geweest voor een bedrag van € 83.000. Zoals aangegeven hebben de scholen extra formatie ingezet om daarmee te anticiperen op de grotere aantallen aanmeldingen. In de personele kosten zitten ook de kosten voor inhuur, die €180.000 hoger waren dan begroot. Dit waren vooral kosten van personeel dat niet in vaste dienst gevonden kon worden. De huisvestingskosten zijn € 56.000 hoger dan begroot door onder andere hogere energiekosten, kosten vuilafvoer en hogere verontreinigingsheffing 2019. De overige materiële kosten zijn € 161.000 hoger dan begroot. Dit bestaat onder andere voor € 152.000 uit kosten die als projectgelden opgevoerd kunnen worden, waarna er slechts een werkelijke overschrijding overblijft van € 9.000.

### VMBO-techniek

In 2018 en 2019 is € 430.545 aan techniekgeldten vmbo ontvangen. De resterende gelden hiervan (ruim € 400.000) zijn gereserveerd voor toekomstige investeringen in machines en apparatuur voor techniekonderwijs op het Markland College Oudenbosch. De investeringen in deze machines en apparatuur worden gerealiseerd, zodra het schoolgebouw in Oudenbosch gerenoveerd is. De verwachting is dat dit in 2022 gerealiseerd zal zijn. Dit uitstel van besteding techniekgeldten is afgestemd met DUO.

### Allocatie middelen naar schoolniveau

De totale overheadkosten worden jaarlijks bekostigd uit de lumpsumgeldten van de scholen in Oudenbosch en Zevenbergen. Onder de lumpsumgeldten vallen onder andere de personeelsbekostiging, de bekostiging van de exploitatielasten, bekostiging voor lesmateriaal, geldten prestatiebox en bekostiging lerarenbeurs. De totale kosten van de overhead (personeelskosten bestuur en centrale ondersteuning, IT-kosten, kosten voor personeels-, salaris- en financiële administratie, communicatiekosten etc.) bedroegen in 2019 € 2.780.000. De mate van doorbelasting van overheadkosten naar de specifieke scholen is afhankelijk van het aantal leerlingen per 1 oktober.

De besluitvorming over deze verdeling van middelen over de scholen en bovenschols vindt plaats in het managementteam van de stichting, dat bestaat uit de bestuurder en de twee rectoren. Bij het managementteamoverleg is de controller als adviserend lid aanwezig en worden andere adviseurs op agendapunt uitgenodigd. De verslagen van het dit overleg worden intern gepubliceerd op het personeelsportaal.

### **Toekomstbestendigheidsonderzoek bedrijfsvoering**

Met vier collega-besturen in de regio is aan een externe partij gevraagd een toekomstbestendigheidsonderzoek voor de bedrijfsvoering uit te voeren. Ten aanzien van dit onderzoek en de bijbehorende benchmark is Stichting Markland College ingedeeld in de categorie VO scholen tot 2500 leerlingen met een referentiegroep van 26 vergelijkbare organisaties. De benchmark had betrekking op de realisatie in 2018. De resultaten van het onderzoek gaven financieel gezien geen aanleiding om als besturen gezamenlijk gedeeltes van de bedrijfsvoering op te pakken. Samenwerking zou de bedrijfsvoering volgens het rapport niet goedkoper maken. Desalniettemin hebben de betrokken besturen besloten om te onderzoeken of samenwerking in de toekomst zinvol kan zijn. Ditmaal vanuit de vraagstelling of onze organisaties ook in de verdere toekomst in staat zullen zijn om goede (onderwijs)kwaliteit te kunnen blijven leveren. Hiertoe is een visiebijeenkomst georganiseerd die in 2020 nog niet tot een vervolg heeft geleid.

### **Weerstandsvermogen**

Op basis van het gemiddeld risicoprofiel is een weerstandsvermogen nodig tussen de 10% en 15%, waarbij Stichting Markland College streeft naar minimaal 15%. Het weerstandsvermogen is gedaald van 25,2% eind 2018 naar 24,9% eind 2019 en ligt volgens deze berekening boven de geformuleerde ondergrens. Wanneer echter rekening gehouden wordt met de verschillende bestemmingsreserves met betrekking tot de op korte termijn noodzakelijke nieuwe huisvesting voor het Markland College Oudenbosch ontstaat een ander beeld. In de voorbereiding van het raadsvoorstel wordt uitgegaan van een eigen bijdrage van Stichting Markland College aan de nieuwe huisvesting van maximaal € 1.707.343 en daarnaast een eigen bijdrage voor ICT van € 350.000 en voor inventaris van € 1.000.000. Dit betekent dat deze bestemmingsreserves niet als buffervermogen kunnen worden aangemerkt. Met andere woorden, als rekening wordt gehouden met de bestemmingsreserve voor dekking afschrijvingskosten (ver)bouw Zevenbergen en Oudenbosch en de eigen bijdrage voor de voorgenomen investering in de nieuwe huisvesting Markland College Oudenbosch, inclusief eigen bijdrage ICT en inventaris ter grootte van in totaal € 3.955.737, is het weerstandsvermogen afgenomen tot 5,0%.



### Balans per 31 december 2019

In 2019 zijn de vaste activa gedaald omdat de investeringen lager zijn dan de afschrijvingen. In 2019 zien we een positieve ontwikkeling van de liquiditeiten. Door toevoeging van het positieve resultaat 2019 aan het eigen vermogen is het eigen vermogen toegenomen. De voorzieningen zijn per saldo gestegen door een toename van de personele voorzieningen en een toename van de onderhoudsvoorziening.

### Treasurybeleid

Het treasurystatuut is aangepast aan de regeling beleggen, lenen en derivaten OCV 2016. In overleg met de bank is besloten om geen beleggingen aan te gaan en niet direct benodigde liquide middelen op spaarrekeningen aan te houden.

### Huisvesting

Uit het in 2015 bijgestelde meerjarenonderhoudsplan kwam duidelijk naar voren dat het onderhoud op termijn niet betaalbaar is voor de stichting. Dit heeft te maken met de omvang van de campus en de staat van de gebouwen in Oudenbosch. Met behulp van een externe partij is een aantal jaar geleden een strategisch huisvestingsplan opgesteld dat is besproken met de gemeente Halderberge en andere stakeholders. Vervolgens is met docenten en andere betrokkenen het programma van eisen voor nieuwbouw opgesteld. De gemeente Halderberge en de gemeenteraad zijn in een vroeg stadium betrokken bij de plannen op het gebied van huisvesting met als resultaat dat in maart 2018 een raadsvoorstel is aangenomen met een voorstel voor nieuwe huisvesting en het bijbehorende programma van eisen. Vervolgens heeft een selectie van architecten plaatsgevonden en is de fase van het Voorlopig Ontwerp gestart. Begin 2019 werd duidelijk dat het met het toegekende budget niet mogelijk zou zijn goede huisvesting te realiseren voor de school. Dit had voornamelijk te maken met hogere bouwkosten als gevolg van ontwikkelingen in de markt en een structurele toename van het aantal leerlingen op de school. Het project is in overleg met de gemeente stilgelegd en College van Bestuur en gemeente zijn opnieuw in gesprek gegaan over het project en de bijbehorende benodigde middelen. In tegenstelling tot de situatie in Oudenbosch heeft het Markland College Zevenbergen sinds 2015 na een periode van (ver)bouwen een goed geoutilleerd gebouw om de komende jaren het onderwijs in te verzorgen.

## Duurzaamheid

Duurzaamheid maakt elk jaar nadrukkelijker onderdeel uit van het beleid van de Stichting Markland College. Bijvoorbeeld bij het nieuwbouwproject van het Markland College Oudenbosch, waarbij bij het ontwerp wordt gekeken naar milieu- en gezondheidsaspecten, zoals een energiezuinig gebouw en het gebruik van milieuvriendelijke materialen. Naast de kwaliteit zijn ook de sociale, economische en milieuaspecten van het bouwen en beheren van het gebouwen van belang. Het Markland College Zevenbergen blijft veel aandacht schenken aan het verduurzamen van de school en het duurzaam leren denken en doen van leerlingen door projecten in het kader van duurzaamheid. De school heeft in 2019 voor de tweede keer de Groene Vlag ontvangen na een audit van Eco-Schools, het internationale keurmerk voor duurzame scholen.

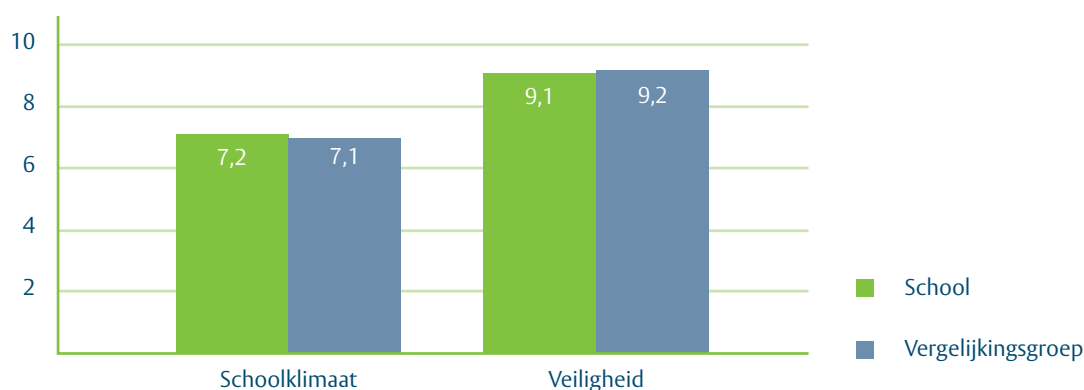
### Klachtenafhandeling

Stichting Markland College heeft een klachtenregeling die te vinden is op de website. Als een ouder/verzorger, leerling of medewerker een klacht heeft kan die, mede afhankelijk van de aard van de klacht, daarmee terecht bij de mentor of de directie van de school of bij de interne of externe vertrouwenspersoon. Ook kunnen klagers zich richten tot Stichting Onderwijsgeschillen waarbij Stichting Markland College is aangesloten. Stichting Onderwijsgeschillen geeft advies over de gegrondheid van de klacht en ook over hoe Stichting Markland College nieuwe vergelijkbare klachten kan voorkomen. De interne en externe vertrouwenspersonen hebben in het jaar 2019 een aantal gesprekken gevoerd. Er zijn geen formele klachten ingediend.

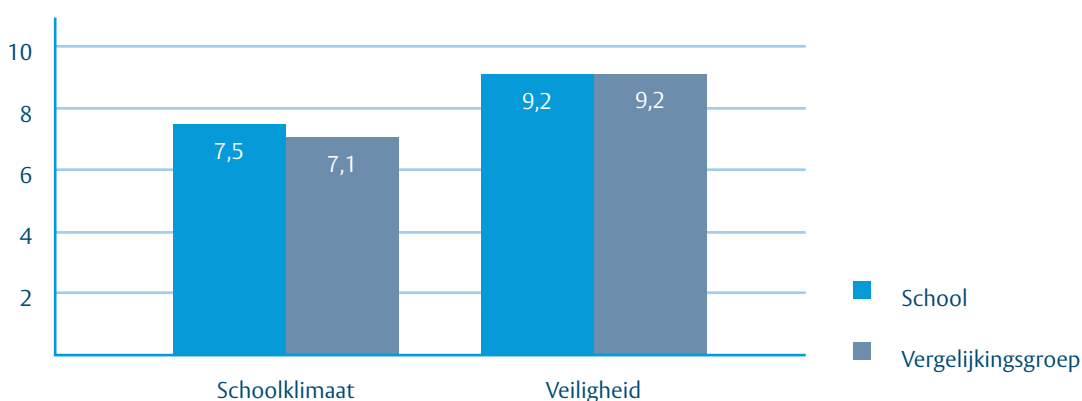
### Veilige leer- en werkomgeving

De waardering voor het schoolklimaat en de veiligheid wordt jaarlijks gemeten in de brugklas, klas 3 en in de eindexamenklassen. Op deze manier krijgt de school een reëel beeld van de mate van het veiligheidsgevoel. Leerlingen op beide scholen geven aan, net als in de voorgaande jaren, dat zij zich veilig voelen en dat het schoolklimaat prettig is.

De scores op de vraag 'Hoe tevreden zijn de leerlingen over het schoolklimaat en de veiligheid van de school in 2018-2019?' zijn voor het Markland College Oudenbosch:



en voor het Markland College Zevenbergen:



Leerlingen worden op beide scholen voorgelicht over verschillende thema's die met veiligheid samenhangen, bijvoorbeeld door externe partners zoals Bureau HALT, de NS en het COC. In het kader van het voorkomen van pestgedrag is er eerder het 'Meldpunt pesten' ingesteld en is er een anti-pestbeleid ingevoerd. Beide scholen houden ook een incidentenregistratie bij van grote en kleine incidenten. In 2019 waren er bij het Markland College Oudenbosch 13 geregistreerde incidenten en bij het Markland College Zevenbergen 11 incidenten. De incidenten worden besproken in het directie-overleg van de scholen.

### **Privacy**

Naar aanleiding van de AVG (Algemene Verordening Gegevensbescherming) die in 2018 in werking is getreden, heeft Stichting Markland College de nodige maatregelen getroffen om informatie te beschermen en veilig en verantwoord om te gaan met persoonsgegevens. In 2018 is het benodigde Informatiebeveiligings- en privacybeleid uitgewerkt en geïmplementeerd. Er is ook een functionaris gegevensbescherming aangesteld. Vanaf 2017 worden beveiligingsincidenten/ datalekken vastgelegd in een incidentenregister. In 2019 is er één beveiligingsincident/datalek gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens en vervolgens in overleg met de autoriteit afgehandeld.

## Zelfevaluatie College van Bestuur

Stichting Markland College kent een eenhoofdig College van Bestuur. Reflectie en zelfevaluatie vindt plaats door sparring met interne en externe collega's, de Raad van Toezicht en externe deskundigen.

De bestuurder neemt daarnaast deel aan diverse externe netwerken, zoals aan een informeel netwerk met vijf VO-bestuurders uit de regio en het besturenoverleg ZeeBra (Zeeland en West-Brabant).

De bestuurder was in 2019 lid van de Themacommissie Governance van de VO-raad en als ledenadviseur betrokken bij het Project Krimp & Regionale Samenwerking van de VO-raad. Daarnaast is zij voorzitter van het Samenwerkingsverband VO Roosendaal e.o. Naast haar activiteiten ten behoeve van Stichting Markland College was zij in 2019 actief als voorzitter van de Raad van Toezicht Stichting Tangent en als lid van de Raad van Toezicht Stichting Cito.

De bestuurder heeft in het kader van de eigen ontwikkeling in 2019 twee studiemodules gevolgd, waarvan één gericht was op globalisering. De andere betrof een thesisonderzoek dat zich richtte op het proces van het al dan niet komen tot samenwerking tussen bestuurders in het voortgezet onderwijs. Dit onderzoek wordt naar verwachting in 2020 afgerond.

Conform de gesprekkencyclus is door de Raad van Toezicht in 2019 een voortgangsgesprek gevoerd, waarbij de voortgang in de door de bestuurder te bereiken resultaten besproken zijn.



## Belanghebbenden

### Belanghebbenden

Voor Stichting Markland College zijn de volgende belanghebbenden te onderscheiden:

- Leerlingen
- Ouder(s)/verzorger(s)
- Medewerkers
- Medezeggenschapsraden van de scholen en de GMR
- Raad van Toezicht
- Toeleverende (basis)scholen
- Mbo's, hogescholen en universiteiten
- Voortgezet onderwijs in de regio
- Samenwerkingsverband VO Roosendaal e.o.
- Partners in het onderwijs, bijvoorbeeld Stichting Technasium
- Gemeentes
- Politie
- Buurtbewoners
- VO-raad
- Inspectie van het Onderwijs
- Ministerie van OCW
- Culturele en maatschappelijke instellingen
- Instellingen voor Jeugdzorg
- Sportverenigingen
- Bedrijven waarmee de scholen samenwerken
- Alle andere belanghebbenden

### Horizontale dialoog

Het College van Bestuur en de rectoren willen graag weten hoe belanghebbenden naar de organisatie en de scholen kijken. Jaarlijks worden in het kader van 'Scholen op de kaart' tevredenheidsonderzoeken uitgevoerd onder alle leerlingen van klas 1, klas 3 en de ouder(s)/verzorger(s) van klas 3.. Elke drie jaar wordt aan alle ouder(s)/verzorger(s) een vragenlijst voorgelegd, de 'Schoolindex Oudertevredenheid Algemeen'. Eveneens wordt elk jaar aan alle eindexamenkandidaten gevraagd hoe zij de periode op school ervaren hebben. Dit gebeurt via de 'Schoolindex Leerling Tevredenheid Examenklas'.

Er is verder structureel overleg met de oudercommissies van beide scholen. Deze bijeenkomsten en de inzet van de ouder(s)/verzorger(s) bij de ondersteuning binnen de school verlopen in een constructieve en positieve sfeer. Beide scholen hebben een leerlingenraad waarin leerlingen van de school vertegenwoordigd zijn. De leerlingenraad heeft een vaste docent als begeleider en komt eens in de zes weken bij elkaar. De leerlingenraad adviseert de directie bij het ontwikkelen van beleid en te maken keuzes.

Elke twee jaar wordt ook de tevredenheid, betrokkenheid en motivatie van de medewerkers gemonitord. Dit is voor het laatst in het najaar van 2019 gebeurd. Daarnaast vindt periodiek overleg plaats met de medezeggenschapsraden en GMR en wordt tussentijds afgestemd. De medezeggenschapsraad wordt zo mogelijk in een vroeg stadium betrokken bij beleids- en vernieuwingsprojecten.



Het College van Bestuur bespreekt met de rectoren periodiek de wijze waarop zij de dialoog met hun partners in de regio vormgeven. Het betrekken van externe belanghebbenden gebeurt in ieder geval bij het formuleren van de ambities van de school en van de stichting. Hiervoor zijn aan het eind van 2019 de eerste stakeholdersbijeenkomsten gehouden, als voorbereiding op het komen tot een nog actiever stakeholderbeleid waarbij het draait om de wederkerigheid van de relatie. Leidraad bij alle activiteiten is dat de scholen midden in de samenleving staan en dat we de toekomst van Stichting Markland College graag met onze belanghebbenden verder willen vormgeven.

#### **Verantwoording naar externe belanghebbenden**

Door middel van dit bestuursverslag legt de organisatie verantwoording af aan alle belanghebbenden. Daarnaast benut de stichting nieuwsbrieven en publicaties om haar externe belanghebbenden op de hoogte te houden en zorgt zij dat de eigen website en scholenopdekaart.nl de juiste en actuele informatie bevat. Tijdens open dagen en andere (informatieve) bijeenkomsten heeft men de gelegenheid de scholen ook daadwerkelijk te bezoeken. Daarnaast informeren we belanghebbenden over de visie, missie, ambitie, statuten en reglementen via de website van de stichting.



## Verslag Raad van Toezicht

### Visie Raad van Toezicht

Het doel van het toezicht van de Raad van Toezicht is primair het bewaken van de maatschappelijke doelstelling van Stichting Markland College. De visie op het toezicht sluit aan bij de missie en visie van Stichting Markland College, die inhoudt dat zij leerlingen onderwijs biedt dat past bij hun brede persoonlijke ontwikkeling. Zij leren als evenwichtige jonge mensen in te spelen op een samenleving die sterk en snel verandert. Samen met de omgeving werkt het Markland College aan een succesvolle voorbereiding op hun toekomst.

De kernwaarden van het Markland College (Vertrouwen, Verbindend, Verschillend) zijn het kompas van de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht is zich ervan bewust dat Stichting Markland College midden in de samenleving opereert in de regio Oudenbosch - Zevenbergen. De Raad van Toezicht richt zich in zijn rol op de continuïteit van het onderwijs, op het verder ontwikkelen ervan en op het afstemmen van het onderwijs op de behoeften in de samenleving.

### Toezietskader

Het toezichtkader sluit aan bij wat in de Wet op het Voortgezet Onderwijs is bepaald met betrekking tot bestuur en bij de bepalingen over horizontaal toezicht uit de Code Goed Onderwijsbestuur VO 2019. Daarnaast wordt er voortdurend aansluiting gezocht bij de missie, visie en kernwaarden van de stichting. De Raad van Toezicht heeft in 2019 vijf maal met het College van Bestuur vergaderd, namelijk op 22 februari, 12 april, 14 juni, 11 oktober en 13 december. Ook heeft de Raad van Toezicht een bijeenkomst georganiseerd waarin de langetermijnstrategie van Stichting Markland College is besproken. De voorzitters van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur hebben gezamenlijk de agenda voor de vergaderingen samengesteld.

De Raad van Toezicht heeft in 2019 met twee commissies, een remuneratie- en auditcommissie, gewerkt. Zij bereiden de besluitvorming in de Raad van Toezicht voor en adviseren het College van Bestuur. De Raad van Toezicht spreekt jaarlijks met het College van Bestuur concrete en meetbare doelstellingen af die voortvloeien uit het strategisch beleidsplan en waarderingskaders, zoals die van de Inspectie van het Onderwijs. In dit kader heeft de Raad van Toezicht in 2019 voor de periode 2019-2023 enkele speciale aandachtspunten geformuleerd:

- professionele kwaliteitscultuur onderwijs
- ontwikkeling van de onderwijsinnovatie periode 2019-2023 (nieuw koersplan)
- duurzame kwaliteitsimpuls medewerkers 2019-2023
- deugdelijk financieel beleid en inzet van middelen
- optimalisatie huisvesting in Oudenbosch periode 2019-2023
- ontwikkeling van de organisatie, afgestemd op ontwikkeling van de omgeving, op vijf kenmerken: onderwijsaanbod, juridische vorm, organisatiestructuur, samenwerking en netwerk
- het imago van de scholen

### Stijl van toezicht

De leden van de Raad van Toezicht beschouwen zich als een team dat goed wil samenwerken om de kwaliteit van bestuur en toezicht voortdurend te verbeteren. Zij doen dat in een open dialoog met het College van Bestuur op basis van vertrouwen en gezamenlijk belang. De Raad van Toezicht streeft daarbij naar consensus en neemt beslissingen met meerderheid van stemmen conform de statuten van Stichting Markland College. Genomen besluiten worden naar buiten toe ondersteund door de voltallige raad. De Raad van Toezicht neemt in zijn integrale toezicht op het onderwijs de belangen mee van (potentiële) leerlingen, ouders, medewerkers, maatschappij, overheid en andere belanghebbenden. Verder ziet de Raad van Toezicht erop toe hoe het College van Bestuur met alle belangen van de stakeholders van het Markland College omgaat, en hoe het deze afweegt.

### Informatieprotocol

Op basis van het toetsingskader heeft het College van Bestuur de Raad van Toezicht op afgesproken momenten geïnformeerd over de voortgang. Naast het overleg met het College van Bestuur heeft de Raad van Toezicht in 2019 periodiek contact gehad met:

- rectoren van de scholen (tweemaal per jaar)
- GMR (tweemaal per jaar)
- leerlingen en ouders (via GMR en diverse bijeenkomsten, zoals open dagen)
- accountant (eenmaal per jaar)

### Rollen toezichthouder

De Raad van Toezicht vervult een drietal rollen. De raad houdt toezicht op het bestuursbeleid, is adviseur van het bestuur en is werkgever van het bestuur. In bijlage II is beschreven wat er in het verslagjaar 2019 met betrekking tot deze drie rollen aan de orde is geweest.



### Reguliere vergaderingen

De volgende agendapunten kwamen in de vergaderingen van de Raad van Toezicht aan de orde:

- **Strategie:** koersplan 2020-2024, vormgeving van identiteit, regionale samenwerking.
- **Onderwijs:** inspectiebezoek, doorlopende leerlijn, toekomstbestendigheidsonderzoek
- **HR:** ondersteuning van werk naar werk.
- **Financiën:** jaarstukken 2018 en Accountantsverslag 2018, Begrotingsbrief 2020-2024, Meerjarenbegroting 2020-2024, Managementletter 2019.
- **Huisvesting:** huisvestingsproject/-traject Oudenbosch.
- **Planning en controlecyclus:** cyclusrapportages, aanmeldingen 2019 en effect op de begroting, risicomangement.
- **Overige:** periodieke managementrapportages, realisatie Koersplan 2016-2020, evaluatie Raad van Toezicht, Toezichtkader Raad van Toezicht, vierjaarlijks onderzoek Inspectie van het Onderwijs SWV VO Roosendaal e.o., Reglement College van Bestuur, benchmarkonderzoek 2018 van accountantskantoor Van Ree, collegiale audit.

### Auditcommissie

De Raad van Toezicht heeft een auditcommissie, bestaande uit de heer Van Loon en mevrouw Wijtvliet-Janssens (voorzitter). De auditcommissie adviseert de Raad van Toezicht over de financiële ontwikkelingen binnen de stichting. De commissie bewijst haar nut door inhoudelijke verdieping en uitwerking, zodat goed gevolgd kan worden of de organisatie 'in control' is. De auditcommissie is in 2019 tweemaal bijeenge-weest, op 27 mei en op 2 december. Besprekpunten van de commissie waren de jaarrekening 2018 en de managementletter, het model van periodieke informatie-verstrekking aan de Raad van Toezicht, de prognose en realisatie formatiereductie, de leerlingenaantallen, de voorlopige meerjarenbegroting 2019-2023 en de nieuwe huisvesting van het Markland College Oudenbosch. Het proces met betrekking tot de jaarlijkse accountantscontrole is goed verlopen.

De Raad van Toezicht wordt door middel van actuele periodieke managementrapportages adequaat en actueel geïnformeerd. Door middel van de kwartaalrapportages, de jaarrekening en de accountantscontrole heeft de Raad van Toezicht toegezien op een rechtmatige verwerving en een rechtmatige en doelmatige besteding van de middelen.

### Remuneratiecommissie

De Raad van Toezicht heeft een remuneratiecommissie, bestaande uit mevrouw Rubbens en mevrouw Baart. Deze commissie heeft uitvoering gegeven aan de gespreks-cyclus (planning, voortgang en beoordeling, inclusief persoonlijke ontwikkeling) met de bestuurder. De Raad van Toezicht inventariseert jaarlijks de professionaliserings-behoefte van de Raad van Toezicht als geheel en van de afzonderlijke leden. De raad is aangesloten bij de VTOI-NVTK als werkgeversorganisatie. In 2019 hebben leden van de raad deelgenomen aan bijeenkomsten van de VTOI-NVTK. De Raad van Toezicht heeft zich bij de jaarlijkse zelfevaluatie laten ondersteunen door een extern deskun-dige. De vergoedingen van de Raad van Toezicht zijn gebaseerd op de handreikingen van de VTOI-NVTK. Deze vergoedingen worden verantwoord in de jaarrekening.

### **Overleg met de GMR**

Het overleg met de GMR heeft op 27 maart en op 10 december 2019 plaatsgevonden. Mevrouw Baart en de heer De Lange waren daarbij aanwezig. Belangrijke agendapunten waren: de vormgeving van de identiteit van de stichting, het nieuwe koersplan, een onderzoek naar een groter schoolbestuur en de informatievoorziening van de Raad van Toezicht.

### **Evaluatie**

In 2019 heeft de Raad van Toezicht de jaarlijkse zelfevaluatie uitgevoerd. De Raad van Toezicht vraagt voor zijn eigen evaluatie ook feedback van het College van Bestuur en heeft met de evaluatie een aanzet gemaakt voor een herijking en actualisatie van het toetsingskader.

## **Aandachtspunten 2020**

De ontwikkeling van de leerlingenaantallen, en daarmee samenhangend de meerjarenformatie en de positie/ legitimatie van Stichting Markland College in de regio, vragen om voortdurende aandacht. De financiële basis van het meerjarenformatiebeleid is bepaald in de meerjarenbegroting en blijft doorlopend een actueel bespreekpunt.

De Raad van Toezicht acht ook de verbinding met de omgeving essentieel. De voorgenomen nieuwe huisvesting ten behoeve van het Markland College Oudenbosch is een belangrijke ontwikkeling, evenals de voorgenomen onderwijsvernieuwingen waarbij een cultuurverandering op de scholen voorwaardelijk is en de opmaat naar een nieuw koersplan gebaseerd op missie, visie en kernwaarden, uitgaande van de identiteit van Stichting Markland College. De huisvesting van de locatie Oudenbosch is een belangrijk punt van expliciete aandacht van de Raad van Toezicht. De urgentie van de geplande nieuwbouw voor een volwaardig onderwijsaanbod in de regio Oudenbosch vraagt om constructieve samenwerking met de gemeente, als medeverantwoordelijke partij voor de huisvesting.

## Medezeggenschap

De Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) telde in totaal acht leden, waarvan vier leden tot de personeelsgeleding behoorden, twee leden de ouders vertegenwoordigden en twee leden de belangen van de leerlingen behartigden. De GMR bestond in schooljaar 2018-2019 uit de onderstaande leden:

Dhr. J. Welten (voorzitter en penningmeester - personeelslid)  
Dhr. J. Sprangers (secretaris – personeelslid)  
Dhr. S. Schoffelen (personeelslid)  
Dhr. M. van Elzakker (personeelslid)  
Dhr. M. Brouwer (ouder)  
Dhr. H. Venneman (ouder)  
Dhr. S. van Geel (leerling)  
Dhr. T. Aarssen (leerling)

De GMR bestond in schooljaar 2019-2020 uit de onderstaande leden:

Dhr. J. Welten (voorzitter en penningmeester - personeelslid)  
Dhr. J. Sprangers (secretaris – personeelslid)  
Dhr. S. Schoffelen (personeelslid)  
Dhr. M. van Elzakker (personeelslid)  
Dhr. J. van Ree (ouder)  
Dhr. H. Venneman (ouder)  
Dhr. N. van Popta (leerling)  
Dhr. T. Aarssen (leerling)

In het kalenderjaar 2019 is de GMR vier keer in vergadering bijeengewees. Naast het bespreken van voortgang en status van diverse onderwerpen is het ook de taak van de GMR om advies dan wel instemming te verlenen. Hieronder zijn de zaken opgenomen die binnen de GMR het afgelopen jaar zijn behandeld.

In de vergadering van maart heeft de GRM met de Raad van Toezicht gesproken over de identiteit en het medewerkersonderzoek. Ook heeft de GMR ingestemd met het document Meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling.

Tijdens de vergadering in juni is het bestuursverslag van de Stichting Markland College besproken. Verder stemden de leden van de GMR unaniem in met het anti-pest-protocol van de Stichting Markland College. Er is ook gesproken over de AVG-documenten. Daarnaast is de bezetting van de GMR aan de orde gekomen.

Tijdens de vergadering van oktober is het Examenreglement 2019-2020 besproken, waarmee de aanwezige leden unaniem instemden. Ook is gesproken over de ontwikkeling van het Koersplan 2020-2024, waarbij de GMR betrokken is. Tevens is de begrotingsbrief Stichting Markland College 2020-2024 aan de orde gekomen.

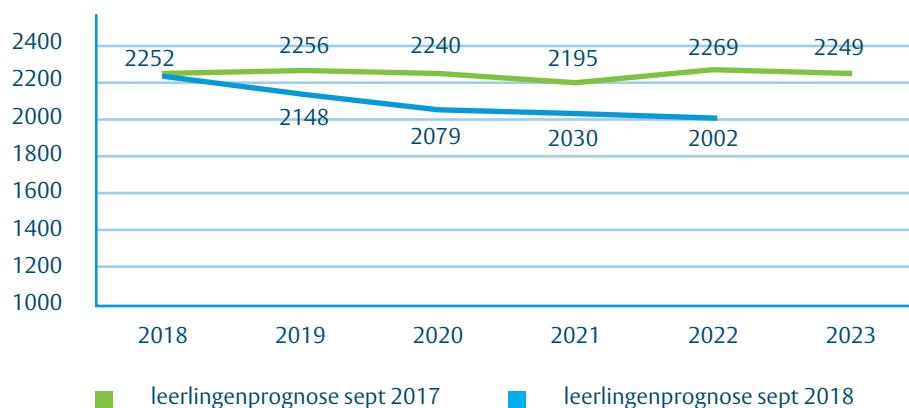
In de vergadering van december heeft de GMR met de Raad van Toezicht gesproken over de totstandkoming van het Koersplan 2020-2024 en onderwijsontwikkelingen. Er is een afspraak gemaakt om tijdens de vergadering van april 2020 de stand van zaken met betrekking tot het Koersplan te bespreken. Verder stemde de GMR unaniem in met het vakantierooster 2020-2021. Ook heeft de GMR unaniem een positief advies gegeven over de begroting. Tenslotte is er opnieuw gesproken over de ontwikkelingen met betrekking tot het nieuwe Koersplan. Op de twee scholen zijn bijeenkomsten met stakeholders gepland en er is ook een ontwikkelgroep vanuit de organisatie opgericht die betrokken wordt bij de totstandkoming van het Koersplan.

## Continuïteitsparagraaf

### Ontwikkeling leerlingaantallen

Door de scholen zijn prognoses opgesteld voor de leerlingaantallen over de jaren 2019-2023. Het aantal leerlingen per 1 oktober is de basis voor de lumpsum bekostiging voor het volgende kalenderjaar.

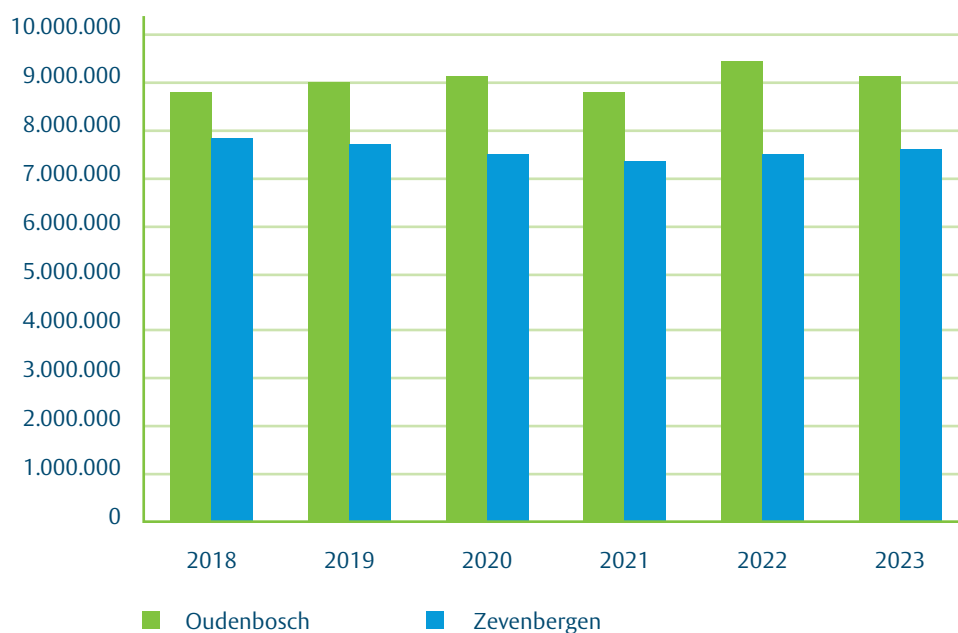
Leerlingaantallen Markland College



De in 2016 ingezette daling van de leerlingenaantallen wordt op basis van deze prognoses afgevlakt en leidt tot een stabilisatie. Volgens de prognose van oktober 2017 ten behoeve van de begroting 2018-2022 daalt het aantal leerlingen tot 2.148 in oktober 2018, terwijl door het hoge aantal aanmeldingen het werkelijk aantal leerling 2.252 in oktober 2018 is. Voor de jaren 2019-2023 zet de dalende trend zich naar verwachting licht voort tot 2021 om vervolgens weer te stijgen. Het totaal aan leerlingen zal volgens de prognoses uitkomen op 2.249 leerlingen in 2023. Dit is een stabilisatie ten opzichte van de huidige situatie.

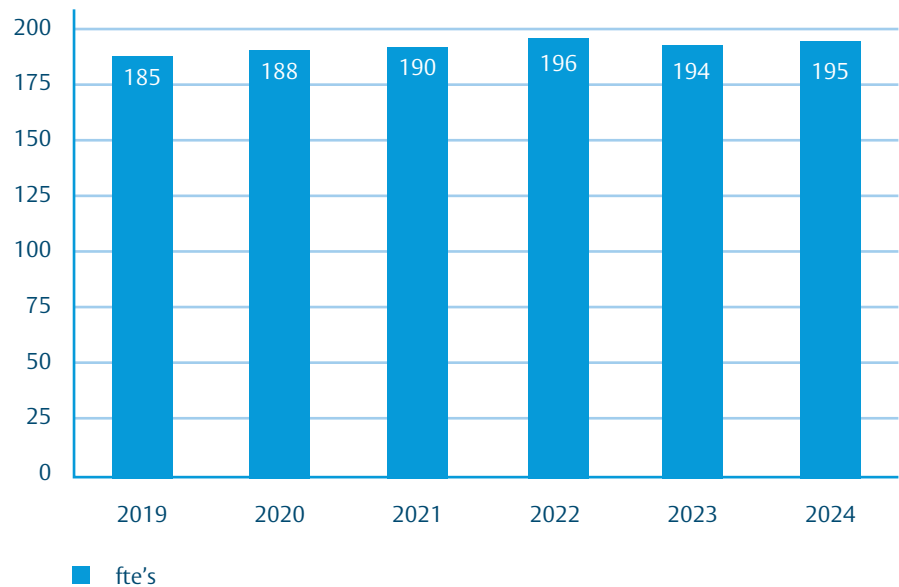
### Ontwikkeling baten

De prognoses van leerlingaantallen vertalen zich naar de volgende ontwikkeling van de baten:



In 2019 zien we een werkelijke lumpsumvergoeding van € 17,8 miljoen. Volgens de meerjarenbegroting 2020-2024 zal dit in de toekomst gemiddeld € 17,7 miljoen zijn.

### Ontwikkeling personeelskosten en formatie



De groep personeelskosten is veruit de grootste kostengroep van de begroting. De overige kosten betreffen de materiële kosten. De overige kosten betreffen de materiële kosten. Voor de begroting van 2020 zijn de personeelskosten begroot op 77,6% van de baten. In de begroting van 2019 komen de personeelskosten uit op 76,2% van de baten. Dit wordt veroorzaakt door een stabiel aantal personeelsleden in combinatie met een stijging van de baten aan het einde van het jaar. Het beleid is erop gericht om te komen tot een geleidelijke groei van het percentage personeelskosten. Een stijging van het percentage personeelskosten is alleen mogelijk als het percentage materiële kosten daalt. Dit hangt deels samen met de ingebruikname van nieuwe huisvesting in Oudenbosch, waardoor de huisvestingskosten kunnen dalen. Daarnaast zijn structurele besparingen op de materiële kosten nodig om te komen tot (relatief) lagere materiële kosten. Tot nu toe heeft het accent vooral op besparingen bij personeel gelegen, omdat dit veruit de grootste kostengroep is. In de meerjarenbegroting 2020-2024 is uitgegaan van een stijging van de personeelskosten als percentage van de baten van 77,6% naar 79,5%. In combinatie met de verwachte batenontwikkeling leidt dit tot een formatie die schommelt tussen 188 fte en 195 fte in de periode 2020-2024.



### Huisvesting en afschrijvingen

In maart 2018 heeft de gemeente Halderberge besloten in te stemmen met de financiering van de huisvestingsplannen voor Markland College Oudenbosch. In het raadsbesluit staat opgenomen dat de gemeente bereid is € 12.602.850 te investeren in nieuwe huisvesting gebaseerd op een toekomstig leerlingenaantal van 1100 leerlingen. Voorwaarde was dat Stichting Markland College 10% van de bouwkosten zou bijdragen (€ 1.260.285, prijspeil 2017). Stichting Markland College zou volgens afspraak zelf investeren in een nieuwe inrichting, waarbij -indien mogelijk- zoveel mogelijk gebruik gemaakt zou worden van de bestaande inrichting. Dit zou maximaal een investering van € 1.000.000 vragen, naast de benodigde extra € 350.000 voor ICT-investeringen. De voorgenomen investeringen, zoals hierboven genoemd, bedroegen € 2.610.285 (prijspeil 2017).

Vanaf 2018 is de lagere dotatie aan de onderhoudsvoorziening verwerkt in de begroting. De te realiseren besparingen bij de huisvestingskosten als gevolg van nieuwe huisvesting voor het Markland College Oudenbosch komen ten goede aan het onderwijs.

Begin 2019 werd duidelijk dat het met het toegekende budget niet mogelijk zou zijn goede huisvesting te realiseren voor de school in Oudenbosch. Dit had voornamelijk te maken met hogere bouwkosten als gevolg van ontwikkelingen in de markt en een structurele toename van het aantal leerlingen op de school. Het project is in overleg met de gemeente stilgelegd en College van Bestuur en gemeente zijn opnieuw in gesprek gegaan over het project en de bijbehorende benodigde middelen. Hierbij wordt vooralsnog uitgegaan van een eigen bijdrage van Stichting Markland College van maximaal € 1.707.343 bij een totaal investeringsbedrag van minimaal € 17.073.430. Dit naast een eigen bijdrage voor ICT van € 350.000 en voor inventaris van € 1.000.000.



### **Voorgenomen investeringen en projecten**

Voor 2019 wordt voor € 393.000 geïnvesteerd, waarbij € 336.000 betrekking heeft op vervanging en € 57.000 betrekking heeft op vernieuwing. Voor de jaren 2020 tot en met 2023 wordt jaarlijks € 500.000 geïnvesteerd in vervanging en vernieuwing. Voor 2020 is daarnaast de investering in de eigen bijdrage voor de nieuwbouw, zoals eerder beschreven begroot.

### **Contractactiviteiten en derde geldstromen**

Met betrekking tot contractactiviteiten en derde geldstromen zijn er geen ontwikkelingen.

### **Effecten coronacrisis**

Naar aanleiding van de verspreiding van het Covid-19 virus heeft bestuur en management van Stichting Markland College diverse maatregelen getroffen, zoals het inrichten van afstandsonderwijs, het realiseren van aanpassingen in het gebouw en het faciliteren van medewerkers om thuis te werken. De financiële impact van de coronacrisis is beperkt. Er zijn gezien de hiervoor genoemde maatregelen wat extra kosten gemaakt en investeringen gedaan, maar dit heeft geen impact op de continuïteit en of de liquiditeitspositie van de stichting.

### **Reserves**

Onder hoofdstuk 2 van het Financieel Beleidsplan, financiële beleidsuitgangspunten en doelstellingen, is vastgesteld dat Stichting Markland College op basis van een gemiddeld risicoprofiel een weerstandsvermogen dient te hebben van 15%. Dit percentage is bepaald op basis van onderzoek, uitgaande van een gemiddeld risicoprofiel zoals voortgekomen uit de risico-inventarisatie van Stichting Markland College.

Het weerstandsvermogen ultimo 2019 is 24,9%, waarbij voldaan is aan de norm van 15% weerstandsvermogen. De verwachting is dat het weerstandsvermogen tot 2023 stabiel zal blijven. Als we rekening houden met de bestemmingsreserves voor nieuwbouw zal het weerstandsvermogen in 2023 naar verwachting 6,3% zijn.

	2019	2020	2021	2022
Aantal leerlingen per 1/10	2.256	2.268	2.280	2.321
<b>Personele bezetting</b>				
Bestuur/management (fte)	10	12	12	12
Personeel primair proces	137	132	134	140
Ondersteunend personeel	42	44	44	44
<b>Totale Personele Bezetting</b>	<b>189</b>	<b>188</b>	<b>190</b>	<b>196</b>
Balans				
<b>Activa</b>				
Vaste activa				
Materiële VA	2.660.374	2.639.399	4.342.599	5.450.099
Financiële VA	0	0	0	0
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>2.660.374</b>	<b>2.639.299</b>	<b>4.342.599</b>	<b>5.450.099</b>
<b>Vlottende activa</b>				
Vorderingen	212.115	1.298.364	1.298.364	1.298.364
Liquide middelen	6.886.229	6.906.000	5.202.800	4.052.000
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>7.098.344</b>	<b>8.204.364</b>	<b>6.501.164</b>	<b>5.350.364</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>9.758.718</b>	<b>10.843.763</b>	<b>10.843.763</b>	<b>10.800.463</b>
<b>Passiva</b>				
Eigen vermogen	4.940.598	4.790.598	4.790.598	4.790.598
Voorzieningen	2.231.544	2.162.445	2.162.445	2.162.445
Langlopende schulden	0	0	0	
Kortlopende schulden	2.586.576	3.890.720	2.012.910	3.847.420
<b>Totaal passiva</b>	<b>9.758.718</b>	<b>10.843.763</b>	<b>8.416.458</b>	<b>10.800.463</b>
<b>Prognose van Baten en Lasten</b>				
(Rijks)bijdrage OCW	19.143.377	17.688.320	17.723.951	18.038.701
Overige overheidsbijdragen- en subsidies	14.783	1.254.819	1.257.347	1.279.675
Overige Baten	655.539	545.084	546.182	555.881
<b>Totale Baten</b>	<b>19.813.699</b>	<b>19.488.223</b>	<b>19.527.479</b>	<b>19.871.507</b>
Personeelslasten	15.114.044	15.121.935	15.228.299	15.780.160
Afschrijvingen	627.900	573.029	560.000	682.500
Huisvestingslasten	1.354.942	1.391.406	1.391.406	1.218.607
Overige materiële lasten	2.545.527	2.549.103	2.345.024	2.190.240
<b>Totaal Lasten</b>	<b>19.642.413</b>	<b>19.635.473</b>	<b>19.524.729</b>	<b>18.252.942</b>
Saldo Baten en Lasten	171.286	-147.250	-2.750	-2.750
Saldo financiële baten en lasten	-3.517	-2.750	-2.750	-2.750
<b>Totaal resultaat</b>	<b>167.769</b>	<b>-150.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

	2019	2020	2021	2022
Eigen Vermogen	4.940.598	4.790.598	4.790.598	4.790.598
Baten	19.813.699	19.488.223	19.527.479	19.874.257
Weerstandsvermogen	24,9%	24,6%	24,5%	24,1%
Dekking afschr. lasten bouw ZB/OB	898.394	863.500	830.138	759.838
Bestemmingsreserve Nieuwbouw OB	1.707.343	1.703.257	1.703.257	1.659.957
Eigen vermogen excl. Best. Res. Nieuwb.	2.334.861	2.223.841	2.257.203	2.370.803
Herrekend weerstandsvermogen	11,8%	11,4%	11,6%	11,9%



## Bijlage I

### Samenstelling Raad van Toezicht in het jaar 2019

	Functie	Nevenfuncties	Termijn
mw. A.P.E. Baart MBA (Oudenbosch) Voorzitter	Gemeentesecretaris Algemeen directeur gemeente Woensdrecht	Algemeen Commandant Bevolkingszorg bij de Veiligheidsregio Midden- en West-Brabant Lid bestuur Vereniging van Brabantse Gemeenten (VVG) Lid Raad van Toezicht Bravis ziekenhuis	1 <sup>e</sup> termijn tot 1 februari 2020, herbenoembaar
mw. D.C.M. Rubbens (Standdaarbuiten) Vicevoorzitter	Creatief verbinder onderwijs- en gebiedsontwikke- ling (Waterpoort, Energie A16, Waardenmakers)	Voorzitter coöperatieve ver- eniging Energiek Moerdijk Onafhankelijk Voorzitter Stichting Cultuurprijs Moerdijk Ambtelijk secretaris Stichting Energie-transitie Moerdijk Lid ledenraad Rabobank West-Brabant, regio Moerdijk	2 <sup>e</sup> termijn tot 1 januari 2022, niet herbenoembaar
mw. J.M.C. Wijtvliet- Janssens RA (Langeweg) Lid	Accountant	Lid Raad van Toezicht Stedelijk Museum Breda Penningmeester Mast- boom-Brosens Stichting, Oud Gastel Penningmeester Stichting Fort Sabina, Heijningen	2 <sup>e</sup> termijn tot 1 januari 2021, niet herbenoembaar
hr. Drs. A.P.H. van Loon (Bergen op Zoom) Lid	Bestuurssecretaris/ Hoofd HR van de Lowys Porquinstichting	Lid Raad van Toezicht van Stichting Albero, Openbaar en Christelijk basisonder- wijs op de Bevelanden.	2 <sup>e</sup> termijn tot 12 juni 2022, niet herbenoembaar
hr. J.J.S.M. de Lange (Breda) Lid	Secretaris / regio- manager VNO-NCW (tot 01-02-2020)	Bestuurder Tinggie B.V. Penningmeester Stichting Netwerk MKB West-Brabant Penningmeester Stichting De Groene Pluim Voorzitter Sterk Techniek Onderwijs Brabantse Wal	1 <sup>e</sup> termijn tot 1 juli 2021, niet herbenoembaar

## Bijlage II

### Rollen toezichthouder

#### Toezichthoudende rol

Bij het houden van toezicht is het eerste en belangrijkste aandachtspunt voor de Raad van Toezicht de borging van de onderwijskwaliteit van Stichting Markland College.

Voorwaarde is een financieel gezonde stichting, zodat deze vanuit een integrale visie ook in de toekomst maatschappelijk van betekenis kan zijn. In het verslagjaar heeft de Raad van Toezicht de jaarrekening 2018 goedgekeurd. De jaarrekening sloot met een positief resultaat. De Raad van Toezicht stelde vast dat de noodzakelijk doorgevoerde besparingen ervoor hebben gezorgd dat het financiële jaar goed is afgesloten en dat er adequaat is geanticipeerd op de toename van de leerlingenaantallen. De Raad van Toezicht ziet erop toe dat de stichting het zorgvuldige financiële beleid voortzet en benoemt de accountant.

Het bestuur van de stichting rapporteert volgens afspraak maandelijks financieel. Daarnaast ontvangt de Raad van Toezicht eenmaal per vier maanden een rapportage die ook ingaat op andere relevante kengetallen. De Raad van Toezicht bespreekt daarop de rapportage met de bestuurder, zodat de raad op de hoogte is van de stand van zaken, kansen, risico's en voortgang.

Het goedgekeurde Koersplan 2016-2020 vormt de basis voor nieuwe ontwikkelingen. Ook de cultuurverandering die noodzakelijk/voorwaardelijk is voor de borging van de resultaten, vooral in het kader van de onderwijskundige veranderingen, heeft de aandacht van de Raad van Toezicht. Een belangrijk thema is de beoogde noodzakelijke nieuwbouw in Oudenbosch. Het College van Bestuur informeert hierover de Raad van Toezicht. Mogelijkheden, strategieën en risico's worden vervolgens besproken en afgestemd.



**Adviesrol/ klankbord**

In de vergaderingen van de Raad van Toezicht zijn, naast de stichtingsbrede onderwerpen, ook de specifieke ontwikkelingen op de scholen in Oudenbosch en Zevenbergen onderwerp van gesprek. De Raad van Toezicht is in een vroeg stadium bij belangrijke ontwikkelingen betrokken. Zo heeft de raad over de meeste agenda-punten in 2019 adviezen geformuleerd voor de bestuurder, bijvoorbeeld over het huisvestingproject Oudenbosch en onderwijsvernieuwingstrajecten zoals het Junior College.

**Werkgeversrol**

Voor Stichting Markland College was 2019 het vierde jaar waarin gewerkt is aan de implementatie van integraal management. Het organisatorisch, pedagogisch en onderwijskundig beleid wordt door de rectoren op basis van de vastgestelde beleidskaders, en in overleg met het College van Bestuur, ingevuld. De Raad van Toezicht geeft invulling aan een gesprekkencyclus voor de bestuurder en stelt de beloning vast. De voorzitter van de Raad van Toezicht bereidt samen met de bestuurder de vergaderingen voor, en geeft op die manier ook invulling aan de klankbordrol. Naast deze primaire taken heeft de Raad van Toezicht in 2019 ook het netwerk van de leden, waar nodig, gekoppeld aan Stichting Markland College als secundaire, ondersteunende taak. Op deze manier wordt de kennis en het bestuurlijk netwerk van het College van Bestuur vergroot.

# samen het verschil maken

## Stichting Markland College

(inclusief College van Bestuur en centrale ondersteuning)

Postadres: Postbus 131, 4730 AC Oudenbosch  
Bezoekadres: Pagnevaartweg 5, 4731 AA Oudenbosch

0165-390390  
info@markland.nl  
www.markland.nl

**Markland**  
college

Markland College Oudenbosch  
Pagnevaartweg 5, 4731 AA Oudenbosch

BRIN 06XL00  
0165-390390  
infoob@markland.nl

**Markland**  
oudenbosch

Markland College Zevenbergen  
Vaandelweg 4, 4761 BC Zevenbergen

BRIN 30EU00  
0168-331080  
infozb@markland.nl

**Markland**  
zevenbergen

### Samenwerkingsverbanden Stichting Markland College

Stichting Markland College behoort tot het Samenwerkingsverband Voortgezet Onderwijs Roosendaal e.o.