

# Jaarverslag

2025

*'Kernwaarden KSE: verbinding, verantwoordelijkheid en respect.'*

# KSE

Katholieke  
Scholengemeenschap  
Etten-Leur

Digitaal ondertekend met Hix door

drs. L.M.W. van der Vliet RA

op 22-06-2026 10:51

VAN REE ACCOUNTANTS

vanaf IP x.x.x.224

---

# Inhoudsopgave

Onderdeel A. Bestuursverslag .....	4
Voorwoord van het bestuur .....	5
Samenvatting.....	6
1. De KSE .....	8
1.1 Organisatiestructuur .....	8
1.2 Visie en missie en identiteit .....	9
1.3 Samenwerkingspartners.....	10
1.4 COMMUNICATIE en VERantwoording .....	10
2. Onderwijs en Kwaliteitszorg .....	13
2.1 Doelstellingen .....	14
2.2 Beleid .....	14
2.3 uitvoering (o.a. Onderwijskundige resultaten).....	17
2.4 Pijlers Kwaliteitszorg en werkwijze .....	20
2.5 Tevredenheidsenquêtes .....	20
2.6 Ondersteuning op maat .....	20
2.7 Maatschappelijk thema's.....	22
2.8 Conclusies.....	23
3. Personeel en organisatie.....	24
3.1 vooraf .....	24
3.2 AMBtieS en doelstellingen .....	25
3.3 Andere ITEMS .....	26
3.4 maatschappelijk thema's.....	34
4. Bedrijfsvoering .....	36
4.1 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.....	36
4.2 huisvesting.....	37
4.3 ICT .....	39
4.4 maatschappelijk thema – informatiebeveiliging en privacy (ibp) .....	39
4.5 Doelstelling financiën.....	40
4.6 Investeringsbeleid.....	41
4.7 Treasuryverslag.....	43
4.8 doelmatigheid en rechtmatigheid .....	44
5. Continuïteitsparagraaf.....	46
5.1 Beleids- en BEHEERprocessen.....	46

5.2 Risicomanagement en frauderisico's .....	47
5.3. Belangrijkste risico's en onzekerheden .....	50
5.4. Gedragscodes .....	52
5.5. Rapportage toezichhoudend orgaan .....	54
5.6. Meerjaren doorkijk.....	60
6. Toekomstparagraaf .....	65
6.1 Algemeen .....	65
6.2 Onderwijs en kwaliteitszorg.....	66
6.3 Personeel en organisatie .....	67
6.4 Bedrijfsvoering .....	68
7. Samenvatting jaarrekening 2025 .....	70
7.1 Staat van baten en lasten .....	70
7.2 balans .....	78
7.3 Kengetallen per balansdatum.....	80
7.4 Vermogenspositie KSE.....	83
Onderdeel B. Jaarrekening 2025.....	84
Onderdeel C. overige gegevens (controleverklaring) .....	85
Bijlage 1: Organogram.....	86
Bijlage 2: Samenstelling centrale organen .....	87
Bijlage 3: Samenwerkingsverbanden .....	89
Bijlage 4: Klachtenregeling KSE.....	91

## Onderdeel A. Bestuursverslag

---

# Voorwoord van het bestuur

---

Voor u ligt het bestuursverslag van de Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur over het jaar 2025. Dit bestuursverslag vormt samen met de jaarrekening 2025 de verantwoording over het gevoerde beleid en de financiële resultaten van de KSE.

In het afgelopen jaar is verder uitvoering gegeven aan de strategische koers van de KSE, zoals vastgelegd in het strategisch beleidsplan. De in 2024 gestarte praktijkgerichte leerweg binnen havo en mavo is gecontinueerd en uitgebreid met een programma techniek. Daarnaast is binnen het vwo nadrukkelijk ingezet op de doorontwikkeling van academische vaardigheden. Parallel aan deze vernieuwingen is gewerkt aan het versterken van onze onderwijskundige basis. Dit is noodzakelijk om de onderwijsresultaten duurzaam op een voldoende niveau te brengen. Schoolbreed zien wij dat basisvaardigheden zoals taal, rekenen, digitale geletterdheid en burgerschap steeds meer integraal onderdeel uitmaken van het onderwijsaanbod.

Een belangrijk aandachtspunt in 2025 was de voorbereiding van de bestuurlijke fusie met het Markland College, die per 1 januari 2026 haar beslag krijgt. De ondersteunende afdelingen hebben hierin een grote rol gespeeld en intensief gewerkt aan de noodzakelijke voorbereidingen. In het kader van de fusie is per 1 oktober 2025 mevrouw L. van Wijk benoemd als rector van de KSE.

Ik heb groot vertrouwen in de medewerkers van de KSE. Vanuit hun deskundigheid, ervaring en vooral hun grote betrokkenheid zijn wij in staat om de kwaliteit van het onderwijs verder te ontwikkelen en te borgen, nu en in de toekomst.

Drs. J.T. van Heukelum

Bestuurder KSE

# Samenvatting

---

## Inleiding

In dit bestuursverslag legt de Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur (KSE) verantwoording af over het jaar 2025. Het verslag beschrijft de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van onderwijs en kwaliteitszorg, personeel en organisatie, bedrijfsvoering en financiële continuïteit. De kernwaarden verbinding, verantwoordelijkheid en respect vormden ook in 2025 het uitgangspunt voor ons beleid en handelen. Het jaar 2025 stond in het teken van verdere kwaliteitsverbetering én de voorbereiding en afronding van de bestuurlijke fusie met Stichting Markland College. Deze combinatie vroeg veel van de organisatie, maar biedt tegelijkertijd perspectief voor een toekomstbestendige onderwijsorganisatie.

## Onderwijs en Kwaliteitszorg

In 2025 is verder gewerkt aan de doorontwikkeling en borging van het onderwijs. De praktijkgerichte leerwegen binnen mavo en havo zijn voortgezet en uitgebreid, terwijl binnen het vwo de focus lag op de doorontwikkeling van de academische vaardigheden en wetenschapsonderwijs. Schoolbreed is stevig ingezet op het versterken van de basisvaardigheden taal, rekenen, burgerschap en digitale geletterdheid, ondersteund door gerichte interventies en monitoring. De kwaliteitszorg is verder aangescherpt door intensiever gebruik van de PDCA-cyclus en de kwaliteitskalender. Hoewel de Inspectie van het Onderwijs de meeste onderwijsresultaten op de KSE als voldoende beoordeelt, blijven met name de examenresultaten bij de afdelingen mavo en havo aandacht vragen. Hiervoor zijn gerichte verbeterplannen opgesteld en in uitvoering genomen.

## Personeel en Organisatie

De KSE telde in 2025 circa 227 medewerkers (183,2 fte). Het personeelsbeleid was gericht op duurzame inzetbaarheid, professionalisering en werkdrukvermindering. Extra ondersteuning in de klas, teamleren, de pilot vitaliteit en het gebruik van het digitale leerplatform KSE Learn droegen hieraan bij. Het ziekteverzuim daalde ten opzichte van 2024, maar blijft een aandachtspunt. Daarom is extra ingezet op preventie en verzuimbegeleiding. De organisatieontwikkeling stond mede in het teken van de bestuurlijke fusie, waarvoor ondersteunende afdelingen intensief hebben samengewerkt aan de voorbereiding van processen en systemen.

## Bedrijfsvoering en ICT

In de bedrijfsvoering lag de nadruk op duurzaamheid, huisvesting en ICT. De KSE behaalde de Groene Vlag van Eco-Schools en werkte verder aan energiebesparing en verduurzaming. Voor de huisvesting is het strategische huisvestingsvraagstuk verder uitgewerkt, met renovatie op korte termijn en nieuwbouw op langere termijn.

Op ICT-gebied is ingezet op continuïteit, veiligheid en fusievoorbereiding. De samenvoeging van ICT-omgevingen is gestart, de digitale veiligheid is versterkt en er is verder gewerkt aan de Moderne Digitale Werkplek en het Normenkader Informatiebeveiliging en Privacy.

**Financiële situatie en continuïteit**

De financiële positie van de KSE is in 2025 stabiel gebleven. Het negatieve resultaat was voorzien en hangt samen met de bekostigingssystematiek en tijdelijke financieringsstromen. De meeste kengetallen bevinden zich binnen de vastgestelde streefwaarden. Er is gericht geïnvesteerd in personeel, onderwijsontwikkeling, leermiddelen, ICT en verduurzaming. Ondanks het teruglopende leerlingenaantal is de formatie grotendeels gehandhaafd om de onderwijskwaliteit te borgen. De meerjarenbegroting laat zien dat de organisatie financieel weerbaar blijft.

**Toekomstperspectief**

De KSE blijft zich richten op het verbeteren van onderwijsresultaten, het versterken van basisvaardigheden, duurzame huisvesting, digitalisering en een gezond personeelsbeleid. De bestuurlijke fusie met Stichting Markland College, die per 1 januari 2026 is geëffectueerd, biedt kansen om expertise te bundelen en de toekomstbestendigheid van het onderwijs in de regio te versterken.

Met een voortzetting van de strategische koers, betrokken medewerkers en een solide financiële basis kijkt de KSE met vertrouwen vooruit.

# 1. De KSE

---

In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van de Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur (KSE). Achtereenvolgens wordt ingegaan op de organisatiestructuur, de missie, visie en identiteit van de school, de kernwaarden die richting geven aan het dagelijks handelen en de samenwerking met partners. Daarnaast wordt beschreven hoe de KSE invulling geeft aan communicatie en verantwoording richting haar stakeholders.

	2025	2024
Aantal scholen	1	1
Organisatiestructuur	+	+
Communicatie-	+	+

## 1.1 ORGANISATIESTRUCTUUR

De Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur (KSE) is in 1968 ontstaan uit een fusie van meerdere scholen voor voortgezet onderwijs. In de loop der jaren is de KSE uitgegroeid tot een brede scholengemeenschap met circa 2.200 leerlingen. De school verzorgt onderwijs op mavo-, havo-, atheneum- en gymnasiumniveau en is toegankelijk voor alle leerlingen die voldoen aan het vastgestelde toelatingsbeleid. Om binnen de omvang van de school kleinschaligheid en overzicht te behouden, werkt de KSE met een leshuizensysteem. Leerlingen van hetzelfde leerjaar zijn zoveel mogelijk ondergebracht in één leshuis. Dit bevordert betrokkenheid, herkenbaarheid en een veilige leeromgeving voor leerlingen.

De KSE kent sinds 2004 een bestuursmodel met een Raad van Toezicht en een College van Bestuur. Het College van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht en wordt ondersteund door conrectoren met de portefeuilles Onderwijs & Kwaliteitszorg, Personeel & Organisatie en Bedrijfsvoering. De dagelijkse leiding van de school ligt bij de schoolleiding, bestaande uit de rector en de conrectoren. Samen met de afdelingsleiders vormen zij het managementteam.

Per 1 oktober 2025 is mevrouw L. van Wijk benoemd tot rector van de KSE. Zij vervult deze functie zonder bestuurlijke dubbelfunctie. In het schooljaar 2024-2025 is de verdeling van afdelingen onder de afdelingsleiders aangepast om de onderwijskundige aansturing en de samenhang in de doorlopende leerlijnen te versterken. Deze lijn is in 2025-2026 verder aangescherpt.

Voor de ondersteunende afdelingen – waaronder ICT, HR, financiën en communicatie – stond 2025 in belangrijke mate in het teken van de voorbereiding op de bestuurlijke fusie met Stichting Markland College. In het najaar van 2025 hebben de medezeggenschapsraad, de Raad van Toezicht en de vakbonden ingestemd met deze fusie, die per 1 januari 2026 is geëffectueerd.

Het organogram is ter volledigheid opgenomen als bijlage (zie bijlage 1).

## 1.2 VISIE EN MISSIE EN IDENTITEIT

### Missie

De KSE wil leerlingen een stevig fundament bieden voor hun persoonlijke, sociale en cognitieve ontwikkeling. Wij leiden jongeren op tot evenwichtige en verantwoordelijke mensen die zelfstandig én in samenwerking met anderen kunnen functioneren in een pluriforme samenleving. Ouders kunnen rekenen op professionele en betrokken medewerkers die in dialoog met hen het beste uit de leerlingen halen. Voor medewerkers wil de KSE een school zijn waar werkplezier, beroepstrots en professionele ontwikkeling centraal staan.

### Visie

De strategische visie van de KSE is vastgelegd in het Strategisch Beleidsplan 2023-2027. Kwaliteit staat daarin centraal, met als uitgangspunt: *kwaliteit heeft pas zin als de leerling er iets van merkt*. Kwaliteit betreft niet alleen onderwijsresultaten, maar ook het pedagogisch klimaat, veiligheid, samenwerking, communicatie, organisatie en de doelmatige inzet van middelen. De KSE werkt planmatig aan kwaliteitsverbetering en -borging via de PDCA-cyclus en een samenhangende planning- en controlstructuur.

### Kernwaarden

In het voorjaar van 2023 hebben we de kernwaarden gedefinieerd. Deze kernwaarden zijn uitgangspunt van ons handelen. We streven ernaar dat onze kernwaarden zichtbaar zijn in de les en ons gebouw en vooral in verbinding met elkaar worden uitgedragen, de som daarin is sterker dan de losse waarden. In het schooljaar 2025-2026 krijgt deze verankering verder vorm. Onze kernwaarden helpen ons bij het maken van onze keuzes, het stellen van onze doelen en bij het inrichten van onze schoolorganisatie. Hier staan wij voor en hier kunnen we elkaar (of 'kan iedereen ons') op aanspreken.

- *Verbinding*

Verbinding is de essentie van wie we zijn. Midden in de maatschappij realiseren we dat we elkaar nodig hebben. We kijken niet alleen, maar zien werkelijk, we luisteren niet alleen, maar horen met aandacht. In onze zoektocht naar evenwicht tussen samenwerking en individuele kracht, voeden we het wij-gevoel en koesteren we teamspirit. Met collegialiteit en wederzijdse ondersteuning creëren we een omgeving waarin iedereen gezien, gehoord en betrokken wordt, waar vertrouwen wordt opgebouwd en saamenhorigheid gedijt.

- *Verantwoordelijkheid*

Verantwoordelijkheid is de drijvende kracht achter onze organisatie. Met eigenaarschap en toewijding omarmen we uitdagingen, waarbij we ons committeren aan duidelijke afspraken. Zelfreflectie en betrokkenheid vormen de pijlers waarop we bouwen, zodat we gezamenlijk streven naar succes en groei.

- *Respect*

Respect is de grondslag van ons handelen. Met oprechte aandacht voor elkaar erkennen we dat jij de andere ik bent en dat we elkaar nodig hebben. We bekijken zaken vanuit verschillende perspectieven en stellen open en oprechte vragen, luisterend naar wat de ander te zeggen heeft. Met een open blik en het vermogen tot spiegelen bouwen we een cultuur van respect.

## Identiteit

Naast de missie vormt ook de identiteit een belangrijk uitgangspunt voor de KSE. De school werkt, vanuit haar traditie, vanuit een open katholieke grondslag. Alle leerlingen, ongeacht levensbeschouwelijke overtuigingen, zijn welkom op onze school, mits zij elkaars overtuiging en die van de KSE respecteren. Deze voorwaarde geldt eveneens voor ouders. Van medewerkers wordt verwacht dat zij de grondslag van de school respecteren en hier in hun handelen mede vorm aan geven.

### 1.3 SAMENWERKINGSPARTNERS

De KSE participeert in een breed scala aan samenwerkingsverbanden met onder meer het hoger onderwijs, middelbaar beroepsonderwijs, voortgezet, primair en speciaal onderwijs, de gemeente, het regionale samenwerkingsverband, zorginstanties en het bedrijfsleven. In de afgelopen jaren is actief ingezet op het versterken en verbreden van deze samenwerkingen, met als doel het maatschappelijk belang van de school optimaal te benutten. De KSE zoekt daarbij nadrukkelijk de verbinding met het maatschappelijk middenveld. In samenwerking met ondernemers, de gemeente, andere scholen en culturele instellingen worden initiatieven ontwikkeld op het gebied van maatschappelijke stage, burgerschapsvorming, personeel, het benutten van het schoolgebouw en het delen van kennis. Ook binnen de pilot PGP (praktijkgericht programma) komt de samenwerking met onder andere de gemeente en het bedrijfsleven duidelijk tot uiting. Voorbeelden van samenwerkingsverbanden zijn:

- Het Regionaal Samenwerkingsverband Breda e.o. VO, gericht op het versterken van inclusiever onderwijs;
- De Kenniskring Academische Opleidingsscholen (AOS West-Brabant);
- Het bestuurlijke overleg met het primair en voortgezet onderwijs en de gemeente Etten-Leur.

Een volledig overzicht van de samenwerkingsverbanden is opgenomen in bijlage C.

### 1.4 COMMUNICATIE EN VERANTWOORDING

De KSE hecht groot belang aan heldere, open en tijdige communicatie met haar interne en externe stakeholders. In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe de school invulling geeft aan communicatie en verantwoording, zowel binnen de organisatie als richting ouders, leerlingen en samenwerkingspartners.

#### Interne communicatie

De volgende overlegstructuur/ vergaderingen vinden plaats:

- Vergadering Raad van Toezicht/College van Bestuur
- Vergadering College van Bestuur
- Directievergadering
- MT-vergadering
- Streamoverleg afdelingsleiders
- Afdelingsleidersvergadering
- Leerlijnoverleg per afdeling (mavo, havo en vwo)
- (p)MR-bijeenkomsten

- Bijeenkomsten leerlingenraden
- Leerlingenbesprekingen
- Mentorenvergadering
- Bijeenkomsten leerlingcoaches
- Vergaderingen ondersteuningsteam
- Vergaderingen ZAT (ZorgAdviesTeam)
- Gesprekken met secties
- Gesprekken met (clusters van) sectiesleiders
- Diverse werkoverleggen

Daarnaast verzorgen we communicatie via diverse kanalen, zoals:

- Persoonlijke gesprekken
- Vaste gesprekkencycli
- Plenaire bijeenkomsten
- Intranet
- Nieuwbrief
- E-mail
- Digitale informatieschermen

#### Externe communicatie

KSE-Venster schema externe communicatie:	Aanwezig ja/nee
<b><i>Persoonlijk</i></b>	
Bezoek aan basisscholen door KSE	Ja
Bezoek brugklassers aan oude basisschool	Ja *
MAS: leerlingen uit de bovenbouw geven minilesjes op KSE	Ja
Volgen van minilessen op de KSE door groep 8 leerlingen	Ja
Open Dag	Ja
Driehoeksgesprek (ouder-leerling-mentor)	Ja
MR-vergaderingen	Ja
Ouderpanel	Ja
Ouderavonden (thema)	Ja
Profievent	Ja
Profielvoorlichting	Ja
Musical(atelier)	Ja
Testbaanstage	Ja
MBO-avond	Ja
Voorlichtingsavonden	Ja
Afdelingsspecifieke evenementen **	Ja
Lezing(en)	Ja
KSE in het kort (digitaal)	Nee
Materiaal Open dag en voorlichtingsavond	Ja
Visitekaartjes	Ja
Publieksversie jaarverslag	Ja
Advertenties: Open Dag – bloemencorso – geslaagd – buurtbus Zevenbergen	Ja
Persberichten	Ja
Social media (Facebook/LinkedIn/Instagram/TikTok)	Ja

Infobulletins leerlingen/ ouders	Ja
Jaarplanner leerlingen	Ja
Kaartje naar hun docent groep 8 door brugklassers	Nee
Ouderportaal	Ja
Website	Ja
E-mailcontacten met mentor/docent	Ja
Communicatie met buurtbewoners	Ja

*Toelichting:*

*\* Leerlingen bezoeken samen met docenten uit het zogeheten "PRIMO-team" hun oude basisschool om voorlichting te geven aan leerlingen van groep 8.*

*\*\* Diverse voorbeelden: Bruisweken, ColSensation, Goede doelen dag, Eindexamengala, Gastcolleges, Excursies naar o.a. Lille, Dordrecht, Antwerpen, Cosun, Beet Company/Mobiel Planetarium, Diplomafestival, Paarse vrijdag, GeoBattle, Bezoek Model European Parlement (MEP), KSE Fright Night, Halloween party, Carnavalsfeest, International Village, Slowakije, Bèta tournament, Voorleeswedstrijd read2me, Brugshow, Sportdagen, Testbaanstagedag, Meerdaagse reizen, Zomerschool, Van Oers Marathon Brabant, Kerstgala, Beroepenevent i.s.m. Munnikenheidecollege, MBO avond, Het Glazen Huis, Bezoek TU Delft/Erasmus Universiteit/Radboud Universiteit, Examenreis, Voorstelling Laat het licht aan/ Later begint nu, Bezoek Tweede Kamer/Rechtbank Breda.*

### Horizontale en verticale verantwoording

Voor de horizontale en verticale verantwoording hanteert de KSE als doelstelling het uitvoering geven aan haar visie op communicatie met relevante stakeholders. Daarbij gaat het om het gewenste niveau van betrokkenheid, de onderwerpen waarover en de wijze waarop verantwoording wordt afgelegd, en de mogelijkheden voor stakeholders om vooraf invloed uit te oefenen op beleid. Centraal staat het transparant verantwoorden van het gevoerde beleid. Horizontale en verticale verantwoording vindt plaats richting diverse interne en externe stakeholders. Onder interne stakeholders worden de belanghebbenden binnen de organisatie verstaan die worden beïnvloed door het handelen van de school. Binnen de KSE betreft dit leerlingen, medewerkers, de medezeggenschapsraad (MR) en de Raad van Toezicht. In 2025 is intensief met deze interne stakeholders gecommuniceerd over uiteenlopende onderwerpen, met bijzondere aandacht voor het belang en de voortgang van de bestuurlijke fusie. Met de MR is regelmatig overleg gevoerd, met leerlingen (via de leerlingenraad) is gesproken over hun ervaringen op school en voor medewerkers is laagdrempelig contact mogelijk om zorgen te delen of onderwerpen bespreekbaar te maken. Externe stakeholders zijn personen en organisaties buiten de onderwijsinstelling die direct of indirect worden beïnvloed door de activiteiten van de KSE of belang hebben bij de prestaties van de school. Onze belangrijkste externe stakeholders zijn ouders/verzorgers, gemeenten, samenwerkingspartners, de Inspectie van het Onderwijs, het Ministerie van OCW, ondernemers en buurtbewoners die we thema-afhankelijk proactief informeren.

### Klachtenafhandeling

Op de website van de school is de klachtenregeling te vinden. In 2025 zijn er vier officiële klachten geweest van ouders /verzorgers. Vanuit de medewerkers zijn er geen officiële meldingen gekomen. Drie van deze klachten zijn behandeld door de conrectoren in gesprek met de indieners van de klacht. Als daar aanleiding voor was zijn er in de school maatregelen genomen. Een klacht is via de onderwijsinspectie binnengekomen bij de rector en ook aan hen beantwoord.

Bijlage D bevat de verkorte versie van de registratie van (schriftelijke) klachten

## 2. Onderwijs en Kwaliteitszorg

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe de KSE in 2025 heeft gewerkt aan het versterken en borgen van de onderwijskwaliteit. Centraal staan de resultaten van het onderwijs, de ingezette verbetermaatregelen en de wijze waarop kwaliteitszorg planmatig is ingericht en uitgevoerd. Daarbij is expliciet aandacht voor basisvaardigheden, onderwijsontwikkeling en het continu monitoren en bijstellen van het onderwijs, met als doel duurzaam goed onderwijs voor alle leerlingen.

### ONDERWIJS

Het onderwijs op de KSE wordt gegeven aan 2.132 leerlingen. Die zijn als volgt verdeeld over de afdelingen (teldatum telkens 1 oktober).

Opleiding/ teldatum	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Brugklas + 2 <sup>e</sup> klas	979	932	920	973	1.030	1.013	920	912	949	951	925	800	707
mavo-3 en 4	288	327	363	323	265	278	300	290	255	233	270	273	254
havo-3 t/m 5	787	816	763	704	704	708	696	699	688	726	689	683	700
vwo-3 t/m 6	412	415	412	452	485	519	585	596	624	566	520	501	471
<b>Totaal</b>	<b>2.466</b>	<b>2.490</b>	<b>2.458</b>	<b>2.452</b>	<b>2.484</b>	<b>2.518</b>	<b>2.501</b>	<b>2.497</b>	<b>2.516</b>	<b>2.476</b>	<b>2.404</b>	<b>2.257</b>	<b>2.132</b>

De ontwikkeling van het leerlingenaantal lag in 2024 onder de lijn van de meerjaren leerlingenprognose, zoals opgenomen in de begroting 2025.

	18-19	19-20	20-21	21-22	22-23	23-24	24-25	25-26
gemiddelde klassengrootte	25,9	25,4	25,7	25,3	25,4	25,4	26,3	25,8
gemiddelde groepsgrootte	22,5	22,3	22,9	22,4	22,3	22,3	20,6	19,2

De inzet van de bedrijfsvoering is nog steeds gericht op een zo evenwichtig mogelijke verdeling van de streams. Het voornemen voor 2024-2025 was om de gemiddelde klassen- en groepsgrootte rond 26 respectievelijk 25 uit te laten komen. De tabel toont dat de KSE hier in het verslagjaar in is geslaagd, de gemiddelde groepsgrootte is zelfs ruim onder die norm. Voor 2025-2026 wordt het voornemen gecontinueerd om de gemiddelde klassen- en groepsgrootte uit te laten komen rond 26, respectievelijk 25.

## 2.1 DOELSTELLINGEN

Doelen van ons onderwijs, zoals verwoord in onze missie, zijn:

*De KSE is voor leerlingen, hun ouders/verzorgers en haar medewerkers een veilige school die haar leerlingen een stevig fundament biedt voor hun verdere persoonlijke en sociale groei naar evenwichtige en verantwoordelijke jonge mensen, die zowel zelfstandig als in groepsverband goed kunnen functioneren in een pluriforme en multiculturele samenleving.*

De doelen van onze onderwijsontwikkelingen hebben we opgenomen in het jaarplan voor schooljaar 2025-2026:

### 1. Basiskwaliteit op orde

De doelstelling van dit speerpunt is dat resultaten van de Mavo, Havo en het Vwo op of boven het landelijk gemiddelde zijn.

Om dit te bereiken zijn er een aantal deeltrajecten:

- De herstelopdrachten voor de basisvaardigheden en burgerschap zijn geborgd in het onderwijs.
- De toetsing op de KSE is ingericht volgens de visie op toetsen. De rollen zijn ingevuld en de processen worden gevolgd. Speciale aandacht hierbij voor de aandachtspunten uit de evaluatie van het toetsbeleid van mei 2025: Toetsspreiding, toetsdruk en nabespreken van toetsen.
- Docenten, teams en secties zijn actief bezig met de ontwikkeling van de didactiek
- Organisatie is zo ingericht dat er korte lijnen zijn, waardoor er meer eigenaarschap ontstaat en er efficiënt gehandeld kan worden
- Secties werken vanuit een sectieplan, waarin het verbeteren van de resultaten en ontwikkeling de belangrijkste onderdelen zijn

### 2. KSE klaar voor de toekomst

Voor het onderwijs wordt ingezet op de volgende trajecten:

- PGP-trajecten op Mavo en Havo
- Wetenschapsonderwijs op het VWO
- Tweejarige brugperiode
- Verbeteren basisvaardigheden
- Vernieuwen lessentabel

## 2.2 BELEID

In het onderwijskundig beleid is – naast de voortdurende aandacht voor de dagelijkse onderwijspraktijk en de hierboven genoemde doelen – extra aandacht geweest voor de volgende aandachtspunten:

### De pijlers van de profilering van de KSE

De KSE heeft mede vanwege haar streekfunctie gekozen voor een meervoudig profileringsprofiel; daarmee biedt ze al haar leerlingen de mogelijkheid om kennis te maken met en zich vervolgens te verdiepen in een van de volgende domeinen: kunst, bèta, sport en versterkt talenonderwijs. Ook In 2024-25 hebben we er werk van gemaakt om deze profilering op diverse terreinen uit te diepen en scherper aan de orde te stellen. Mogelijk zijn we te bescheiden in het naar voren brengen van de mogelijkheden die we aanbieden voor leerlingen op een groot aantal terreinen.

## **Bèta**

De activiteiten in het kader van versterkt bètaonderwijs van de afgelopen jaren werden in het verslagjaar gecontinueerd: onderwijsactiviteiten en voorlichtingen door externe bètaorganisaties en een beroepenmarkt. Het vak STEAM is opgenomen in het curriculum van de onderbouw, waarbij leerlingen uit klas 1 en 2 wekelijks samen actief zijn rond een bèta-thema. Het STEAM onderwijs krijgt invulling door docenten van natuurkunde, scheikunde, wiskunde, biologie, tekenen en techniek. Diverse (nieuwe) technieken en toepassingen worden structureel ingezet waarbij competenties als creativiteit, onderzoeksvaardigheden en samenwerken gewenst zijn. De KSE beoogt met haar bètaprofiel niet meer leerlingen richting bètastudies te lokken, ten einde tegemoet te komen aan de vraag van de arbeidsmarkt, zoals vanuit de overheid wordt gestimuleerd. De KSE wil enkel tegemoetkomen aan de belangstelling en talentontwikkeling van leerlingen.

## **Kunst**

Met de invoering van de vakken tekenen en muziek in de gehele onderbouw is er sprake van een leerlijn en doorlopend curriculum. De jaarlijkse musical waar vele leerlingen hun talenten kunnen uitbouwen en tonen, heeft weer plaats kunnen plaatsvinden. Tevens zijn de zgn. teken- en schilderateliers ingevoerd. Leerlingen kunnen hun talenten verder ontwikkelen na schooltijd.

## **Sportstimulering**

Het extra sportaanbod na schooltijden voor het eerst leerjaar is in het verslagjaar gecontinueerd, dit onder de noemer Sport+. Tijdens deze trainingen ligt de nadruk op kennismaken met nieuwe sporten, samenwerken en verdiepen van bekende sporten.

## **Versterkt talenonderwijs**

In het verslagjaar zijn wederom de talenprogramma's versterkt met verdiepingsprogramma's. Een lichte van de Cambridgeklas nam deel aan het Cambridge examen. Samen met de succesvolle continuering van de DELF Junior-examens is er een versterkt aanbod voor moderne vreemde talen waardoor internationalisering een vaste plaats heeft binnen de KSE.

## **Talentontwikkeling**

"Talentontwikkeling op de KSE" beoogt drie fases in de talentontwikkeling te bedienen: binnen het verplichte curriculum binnen de 5 pijlers van de profilering en specifiek voor "uitzonderlijke toptalenten". Het afgelopen jaren is ingezet op de begeleiding van meer- en hoogbegaafde (MHB) leerlingen.

Stappen die hierbij gezet zijn:

- Het in beeld krijgen van deze leerlingen;
- Het koppelen van een talentcoach aan een leerling voor de duur van diens schoolloopbaan;
- Het scholen van enkele collega's tot Hoogbegaafdheidsexpert.

## **Overige ontwikkelingen**

- Daarnaast is een aantal jaar geleden de aanvraag gehonoreerd door het Ministerie van OCW om mee te doen met versneld en verrijkt vwo. Via dit traject kunnen leerlingen al in klas 3 starten met examenonderdelen uit klas vwo-4.
- Naast de herformulering van de pedagogische visie en de visie op leren met bijbehorende didactische uitgangspunten, heeft een herformulering van de visie op toetsing en examinering plaats gevonden en is er een nieuw toetsbeleid vastgesteld. In het jaarplan zijn secties met de uitgangspunten hiervan (het toetskader) aan de slag gegaan.

- Vanuit het jaarplan zijn diverse projectgroepen gestart onder leiding van een projectleider. Het betreft hier de projecten in mavo en havo in het kader van het vak PGP, wetenschapsonderwijs, basisvaardigheden rekenen en taal, burgerschap en digitale geletterdheid.
- Tevens is de pilot in de brugklas voortgezet, Explain, Explore, Experience, waarbij leerlingen na de les extra ondersteuning krijgen of kennismaken met diverse thema's, vakken of activiteiten.
- Docenten hebben net als vorig jaar een training gevolgd voor het omgaan met het digitale feedback instrument "leerlingbespreking.nl/Catwise". Door middel van dit instrument ontvangen de leerlingen van alle docenten informatie voor hun verbeterplan. Dit jaar hebben er op basis van de feedback driehoeksgesprekken plaatsgevonden.

### **Uitgelicht: Programma Basisvaardigheden**

In april 2024 heeft de KSE een aanvraag ingestuurd voor de Subsidieregeling verbetering basisvaardigheden voor scholen 2024. De subsidie is bestemd voor activiteiten ter verbetering van de basisvaardigheden via evidence informed interventies zoals opgenomen in de interventiekaartbasisvaardigheden. De activiteiten worden uitgevoerd in de periode van 1 september 2024 tot en met 31 juli 2026. De subsidie gaat vergezeld van diverse verplichtingen waar we aan moeten voldoen. De belangrijkste hebben we hieronder op een rij gezet:

#### *Activiteitenplan en het overzicht interventies basisvaardigheden*

Dit plan bevat een omschrijving van de voorgenomen activiteiten, die met het subsidiegeld worden uitgevoerd. We lichten per basisvaardigheid (taal, rekenen/wiskunde, burgerschap en digitale geletterdheid) toe welke activiteiten we uitvoeren om de basisvaardigheden te verbeteren én hoe deze volgen uit de interventiekaart. Het activiteitenplan is aangevuld met een kostenindicatie en een planning.

#### *Medezeggenschap*

De inzet op het verbeteren van basisvaardigheden, die wordt beschreven in het activiteitenplan, wordt aangemerkt als verandering van onderwijskundige doelstelling. Hierop is instemming van de MR vereist. Het activiteitenplan + begrotingsindicatie + planning zijn daarom vooraf ter instemming voorgelegd aan de medezeggenschapsraad. Zo bevorderen we dat de activiteiten zoveel mogelijk gedragen worden binnen de school en de betrokkenheid van ouders, leerlingen en personeel wordt versterkt.

#### *Monitoring*

Gedurende de activiteitenperiode volgen we de prestaties van onze leerlingen op het gebied van taal, rekenen of wiskunde. Om dat goed te kunnen doen hebben we o.a. de afname van de Cito-toetsen schoolbreed geprotocolleerd, zodat de resultaten een betrouwbaar beeld geven van waar onze leerlingen in hun leerproces staan. Tijdens de activiteitenperiode meten we minimaal één keer per jaar de prestaties van al onze leerlingen. Hiervoor mogen we schooleigen toetsen, objectieve toetsen of leerlingvolgsystemen gebruiken, zolang deze op leerlingenniveau een groei in (vaardigheid)score kunnen aantonen voor taal, rekenen of wiskunde. Gedurende de activiteitenperiode moeten we gegevens aanleveren die worden benut om een landelijk beeld te schetsen van de prestaties op het gebied van taal, rekenen of wiskunde. Onze schoolgegevens zijn in het landelijke stelselbeeld niet herleidbaar.

#### *Activiteitenverslag*

Na afloop van de activiteitenperiode moeten we tussen 1 en 25 september 2026 een activiteitenverslag insturen bij DUS-I. In dit activiteitenverslag lichten we toe of, en in welke mate, de activiteiten zoals beschreven in het activiteitenplan zijn bereikt.

#### *Meldingsplicht*

Als we bepaalde activiteiten niet voor de opgegeven datum uit kunnen voeren of als er iets aan onze situatie verandert, moeten we hier melding van maken bij DUS-I. Het gaat hierbij niet om kleine wijzigingen maar om substantiële wijzigingen.

### Verantwoording

De verantwoording van de subsidie vindt plaats overeenkomstig de Regeling jaarverslaggeving onderwijs (met model G, onderdeel 1). Indien de activiteiten waarvoor de subsidie is verleend geheel zijn verricht en volledig is voldaan aan de verplichtingen die verbonden zijn aan de verleende subsidie, wordt de subsidie vastgesteld op het bedrag waarvan de hoogte door de minister bij de verlening is genoemd. Indien de activiteiten volledig zijn uitgevoerd en aan alle verplichtingen is voldaan, kan het niet aangewende deel van de subsidie worden besteed aan andere activiteiten waarvoor bekostiging wordt verstrekt.

### Inzet 2025

In 2025 is verder uitvoering gegeven aan de activiteiten vanuit het activiteitenplan. Het merendeel van de subsidie, te weten 85% is besteed aan de formatie. Het overige deel van 15% is besteed aan andere zaken zoals bijvoorbeeld professionalisering, leermiddelen, licenties en externe deskundigheid.

## 2.3 UITVOERING (O.A. ONDERWIJSKUNDIGE RESULTATEN)

### Onderwijsresultaten

Het oordeel van de Inspectie van het Onderwijs betreft de resultaten van de jaren 2022, 2023 en 2024 tezamen (het meerjarengemiddelde):

	2025	2024	2023
<b>Leerlingaantal</b>	2.132	2.257	2.404
<b>Inspectieoordeel (mavo/ havo/ vwo)</b>	Onvoldoende (mavo)	Voldoende	Voldoende
	Voldoende		
	(havo + vwo)		

Het is goed hierbij op te merken dat het de verwachting is dat het onderwijsresultaat op de havo in 2026 onder de norm zal zakken, vanwege de resultaten van de afgelopen jaren. In 2025 was er wel een lichte verbetering, maar onvoldoende om het negatieve onderwijsresultaat de jaren ervoor te compenseren.

Onderwijsresultaten 2025			
	<i>mavo</i>	<i>havo</i>	<i>vwo</i>
<b>Onderwijspositie onderbouw</b>	boven de norm	boven de norm	boven de norm
<b>Onderbouwsnelheid</b>	boven de norm	boven de norm	boven de norm
<b>Bovenbouwsucces</b>	Onder de norm	boven de norm	boven de norm
<b>Examencijfer</b>	Onder de norm	n.v.t.	n.v.t.
<b>Opbrengstenoordeel totaal</b>	<b>onvoldoende</b>	<b>voldoende</b>	<b>voldoende</b>

## Cijfer CE en SE

DUO Examenmonitor 2025 toont de volgende cijfers ten aanzien van het verloop van het gemiddelde cijfer van het CE en SE inclusief de landelijke benchmark.

- Het gemiddelde examencijfer op mavo ligt dit schooljaar onder het landelijk gemiddelde.
- Het gemiddelde examencijfer op havo ligt dit schooljaar op het landelijk gemiddelde.
- Het gemiddelde examencijfer op vwo ligt dit schooljaar onder het landelijke cijfer.

### *Gemiddeld examencijfer mavo over de laatste 3 jaar*

	2022-2023		23-24		24-25	
	S	L	S	L	S	L
Centraal examen	6,3	6,4	6,1	6,4	6,2	6,4
Schoolexamen	6,3	6,3	6,3	6,5	6,2	6,4

### *Gemiddeld examencijfer havo over de laatste 3 jaar*

	2022-2023		23-24		24-25	
	S	L	S	L	S	L
Centraal examen	6,1	6,4	6,4	6,4	6,2	6,3
Schoolexamen	6,1	6,3	6,3	6,3	6,2	6,4

### *Gemiddeld examencijfer vwo over de laatste 3 jaar*

	2022-2023		2023-2024		2024-2025	
	S	L	S	L	S	L
Centraal examen	6,3	6,6	6,5	6,6	6,2	6,5
Schoolexamen	6,7	6,7	6,6	6,6	6,6	6,7

### Vershil SE-CE over de laatste 3 jaar

Stream	2023	2024	2025
<i>mavo</i>	-0,04	0,17	-0,02
<i>havo</i>	0,11	-0,11	0,05
<i>vwo</i>	0,23	0,10	0,38

### Slaagpercentages

Een van de doelstellingen van de KSE is dat het percentage geslaagde leerlingen tenminste gelijk maar liefst hoger is dan het landelijk gemiddelde.

Het schema op de volgende pagina toont aan dat die doelstelling niet is behaald in 2025 (CE is niet afgenomen in 2020). In het schooljaar 2025/2026 zijn er verbeteracties ingezet, met name wat betreft de kwalitatieve monitoring vanuit door de KSE ontwikkelde dashboards voor zowel MT alsook de secties zelf.

### Meerjarenoverzicht slaagpercentages KSE vs. Landelijk

	mavo		havo		vwo	
	KSE	landelijk	KSE	landelijk	KSE	landelijk
2024-2025	89	92	77	85	87	88
2023-2024	89	91	84	88	90	91
2022-2023	90	91	80	84	83	89
2021-2022	92	96	85	91	92	93
2020-2021	95	96	81	91	87	94
2019-2020	98	99	97	98	98	99
2018-2019	95	93	88	88	96	91
2017-2018	95	93	80	88	87	92
2016-2017	97	93	83	87	85	91
2015-2016	100	94	88	89	94	91
2014-2015	96	94	87	88	94	92

## KWALITEITSZORG

### 2.4 PIJLERS KWALITEITSZORG EN WERKWIJZE

De pijlers waar de Kwaliteitszorg van de KSE op gebouwd is, zijn:

- Het beschrijven en het volgen van de procedures: de administratieve organisatie en interne controle.
- Het gebruik van de kwaliteits(PCDA)cyclus op alle terreinen. In een jaarlijkse cyclus worden op alle domeinen de doelen beschreven, de beoogde resultaten en de bijbehorende activiteiten benoemd. Halverwege het jaar is er een stand-van-zaken evaluatie en aan het eind van het jaar worden de resultaten en de mate waarin de doelen werden behaald beschreven, evenals de (vervolg)doelen. Daarmee begint de cyclus opnieuw. Dit proces, de doelen met de streefwaarden staan benoemd in de P&C-cyclus KSE.
- Het gebruik van de kwaliteitskalender, waarin de maandelijkse rapportages en kwaliteitsactiviteiten staan beschreven. De onderwerpen uit de kwaliteitskalender worden in de directie, het MT en in voortgangsgesprekken en resultaatgesprekken besproken.
- Het ontwikkelen en inzetten van kwaliteitsdashboards met betrekking tot de onderwijsresultaten op leerling-, klas-, jaarlaag-, stream- en schoolniveau.

### 2.5 TEVREDENHEIDSENQUÊTES

Jaarlijks worden onder ouders en leerlingen van leerjaar 3 tevredenheidsenquêtes afgenomen. In deze enquêtes zijn ook vragen opgenomen over sociale veiligheid. Deze metingen maken deel uit van Vensters voor Verantwoording en dragen bij aan de horizontale verantwoording richting onze stakeholders.

Daarnaast wordt jaarlijks een tevredenheidsenquête afgenomen onder brugklassers. De ouders van nieuwe brugklassers worden daarbij bevraagd naar hun motieven om voor de KSE te kiezen. Tevens zijn de eindexamenkandidaten van alle afdelingen bevraagd over hun beleving van hun schooltijd op de KSE.

Aanvullend hierop zijn in november schoolbreed zogenoemde pulse-metingen uitgevoerd om de tevredenheid van leerlingen gedurende het schooljaar te monitoren. De uitkomsten van deze enquêtes worden besproken in diverse overlegorganen, waaronder het ouderpanel, de leerlingenraad, de pMR, de directie en het managementteam. Daarnaast worden de resultaten gedeeld en besproken met de docenten in het kader van de horizontale verantwoording. De belangrijkste uitkomsten worden meegenomen in het jaarplan per schooljaar.

### 2.6 ONDERSTEUNING OP MAAT

Het ondersteuningsteam bestaat uit drie ondersteunings-coördinatoren, twee counselors, drie pedagogisch	2025	2024	2023	2022	2021
<b>Percentage leerlingen met ondersteuningsbehoefte</b>	12,9	12,4	11,6	12,4	5,8

medewerkers en twee jeugdprofessionals van het CJG Etten-Leur en Zundert. Het ondersteuningsteam werkt nauw samen met externe partijen zoals CJG, GGD en leerplicht. Het ondersteuningsteam wordt aangestuurd door de afdelingsleider ondersteuning.

Het ondersteuningsteam vergadert wekelijks. Iedere twee weken overleggen de ondersteuningscoördinatoren met de afdelingsleider ondersteuning en iedere twee weken is er een vergelijkbaar overleg waarbij ook de pedagogisch medewerkers aansluiten. Daarnaast hebben de ondersteuningscoördinatoren om de twee weken per leshuis overleg met iedere afdelingsleider afzonderlijk. In deze overleggen staat casuïstiek, ingebrachte hulpvragen van mentoren en processen en afspraken binnen de ondersteuning centraal. De jaarverslagen van dit ondersteuningsteam beslaan steeds een schooljaar (niet een kalenderjaar). Om de conclusies niet te vertroebelen blijft dit onderscheid bestaan en is onderliggend verslag gebaseerd op het schooljaar 2024-2025.

Schooljaar	Aantal leerlingen	Aantal leerlingen met ondersteuningsbehoefte	In %
2012-2013	2.462	210	8,5
2013-2014	2.467	205	8,3
2014-2015	2.490	206	8,3
2015-2016	2.458	250	10,2
2016-2017	2.452	194	7,9
2017-2018	2.484	180	7,2
2018-2019	2.501	192	7,6
2019-2020	2.501	113	4,5
2020-2021	2.497	146	5,8
2021-2022	2.516	312	12,4
2022-2023	2.476	288	11,6
2023-2024	2.257	281	12,4
2024-2025	2.132	276	12,9

Het aantal leerlingen met ondersteuningsbehoefte bestaat uit leerlingen die één van de volgende vormen van ondersteuning ontvangen binnen de KSE: counseling, ondersteuning pedagogisch medewerker, preventie 3G leerling- en expertcoaches, ambulante begeleiding.

Omdat de ondersteuningsstructuur en de verschillende leerlingencoaches/expertcoaches en hun taken steeds duidelijker wordt, is er ook een beter beeld gekomen van hoeveel leerlingen welke ondersteuning krijgen. Om die reden is in dit jaarverslag ook het aantal leerlingen die ondersteuning van een coach hebben en naar de check in check out gaan, opgenomen.

276 leerlingen hebben middels een hulpvraag van een mentor, leerling of ouders een beroep gedaan op de ondersteuning op de KSE via een aanmelding bij het ondersteuningsteam. Deze leerlingen kregen ondersteuning van respectievelijk een counselor (70 leerlingen), een pedagogisch medewerker (80 leerlingen), een medewerker preventie 3G (nieuw) (10 leerlingen), een leerlingcoach (27 leerlingen), een expertcoach (72 leerlingen) of een ambulante begeleider (17 leerlingen). Deze aantallen geven echter nog geen totaaloverzicht van hetgeen is aangeboden in het kader van de sociaal-emotionele ondersteuning.

Sociaal-emotionele ondersteuning aan leerlingen is lastig in cijfers te vatten, omdat dezelfde ondersteuningsvraag bij verschillende leerlingen een totaal andere aanpak en investering kan vereisen.

*\*Expertcoach Visus, expertcoach TOS/Slechthorendheid, expertcoach NT2, expertcoach Autisme.*

## 2.7 MAATSCHAPPELIJK THEMA'S

### ***Een sterke basis en hoge kwaliteit***

Het versterken van de basisvaardigheden is de afgelopen jaren een van de belangrijkste speerpunten binnen de KSE. In dit kader zijn meerdere projectgroepen actief die, onder leiding van een programmaleider, evidence-informed voorstellen ontwikkelen en uitvoeren ter verbetering van taal, rekenen/wiskunde, burgerschap en digitale geletterdheid. Deze inzet heeft geleid tot diverse structurele activiteiten in het curriculum, waaronder de burgerschapsweek en het skills-uur in de brugklas. De voortgang op met name taal en rekenen wordt systematisch gemonitord via CITO-toetsen, ondersteund door een aan de school verbonden kwaliteitsexpert.

Met de vaststelling van de geactualiseerde kerndoelen in november 2025 zijn de basisvaardigheden expliciet en vakoverstijgend verankerd in het curriculum. Dit biedt kansen voor een meer geïntegreerde aanpak. Secties worden hierop voorbereid door middel van gerichte voorlichtingsbijeenkomsten en kennisdeling. Daarnaast zijn diverse secties actief betrokken bij landelijke initiatieven van onder meer het SLO, het CvTE en syllabuscommissies. Ook hebben meerdere secties zich aangemeld om in het komende schooljaar deel te nemen aan het beproeven van examens.

In het verlengde hiervan zijn alle docenten in leerjaar 1 en 2 actief bezig met het vertalen van de kerndoelen naar hun onderwijspraktijk, mede in voorbereiding op de invoering van de tweejarige brugperiode die in schooljaar 2026-2027 van start gaat.

### ***Sociale veiligheid en gelijke behandeling***

Een veilig en inclusief schoolklimaat is een essentiële randvoorwaarde voor goed onderwijs. De KSE hecht daarom groot belang aan kleinschaligheid binnen het grote geheel. Dit principe ligt ten grondslag aan de lesruimtestructuur, waarin leerlingen van mavo, havo en vwo elkaar blijven ontmoeten en een herkenbare, overzichtelijke leeromgeving ervaren. Hierdoor voelen leerlingen zich gezien en gekend en zijn er korte lijnen tussen docenten, leerlingcoördinatoren, pedagogisch medewerkers, ondersteuningscoördinatoren en afdelingsleiders.

Aan het begin van elk schooljaar wordt tijdens de zogenoemde 'gouden weken' expliciet ingezet op groepsvorming, welbevinden en sociale veiligheid. In de vier jaarlijkse bruisweken wordt dit verder versterkt door gezamenlijke activiteiten. Daarnaast is er binnen de school een actieve leerlingengroep die zich bezighoudt met diversiteit en inclusie, onder andere zichtbaar tijdens Paarse Vrijdag.

Om zicht te houden op het ervaren veiligheidsgevoel worden leerlingen tweemaal per jaar bevroegd op sociale veiligheid. De uitkomsten worden gebruikt om waar nodig gerichte acties te ondernemen en dragen bij aan een schoolklimaat waarin gelijke behandeling en eerlijke kansen voor alle leerlingen centraal staan.

## 2.8 CONCLUSIES

De KSE is in 2025 nog meer planmatig te werk gegaan met betrekking tot het versterken van de onderwijskwaliteit, met een duidelijke focus op basisvaardigheden, onderwijsontwikkeling en kwaliteitszorg. De ingezette instrumenten, zoals de PDCA-cyclus, kwaliteitskalender en dashboards, bieden structuur en samenhang.

Tegelijkertijd blijven de examenresultaten, met name in mavo en havo, aandacht vragen. De ingezette verbetermaatregelen zijn passend, maar zijn met name gericht op duurzame verandering in plaats van te snelle quick wins en vragen om voortzetting en verdere borging.

Daarnaast is vastgesteld dat sociale veiligheid, gelijke behandeling en ondersteuning op maat structureel zijn verankerd. Dit draagt bij aan een veilig en inclusief leerklimaat en vormt een stevige basis voor verdere kwaliteitsontwikkeling.

### 3. Personeel en organisatie

#### 3.1 VOORAF

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe de KSE in 2025 invulling heeft gegeven aan het personeelsbeleid en de organisatieontwikkeling. Centraal staan duurzame inzetbaarheid, professionalisering en goed werkgeverschap, in samenhang met de

ontwikkelingen in het onderwijs en de voorbereiding op de bestuurlijke fusie. Daarbij wordt inzicht gegeven in de samenstelling van het personeelsbestand, het gevoerde beleid en de belangrijkste aandachtspunten.

Omschrijving	2025	2024	2023	2022	2021	2020	2019
Personeelsleden	227	240	246	245	244	236	229
FTE ( <i>bruto/loonlijst</i> )	183,2	191,5	201,6	200,5	197,5	187,6	184,3
FTE ( <i>netto/inzetbaar</i> )	175,3	183,6	195,0	191,6	190,6	179,2	175,3

Helaas was ook 2025 voor verschillende collega's een jaar met persoonlijk leed. Het zijn vaak zaken waar we als mensen niet of nauwelijks invloed op hebben maar die wel hun weerslag hebben op onze collega's en op de gemeenschap die we als KSE zijn.

Op het gebied van P&O waren ook in 2025 goed werkgeverschap en voortdurende ontwikkeling weer de speerpunten. Op dat eerste terrein biedt de KSE een compleet arbeidsvoorwaardenpakket, waarbij de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden geregeld zijn vanuit de cao VO. Daarnaast benadrukt de KSE voor haar werknemers, onder meer via een eigen werkkostenregeling, het belang van tertiaire arbeidsvoorwaarden. Hierbij valt te denken aan bedrijfsfitness, fietsplan, studiefaciliteiten en promotiekansen. Hierbij hoort ook het streven te voorkomen dat medewerkers in een uitkerings situatie belanden. KSE heeft geen beleid geformuleerd specifiek gericht op de beheersing van uitgaven inzake uitkering na ontslag. Komen mensen in een uitkerings situatie dan blijven we hen vanzelfsprekend wel volgen.

Voortdurende professionalisering betekent dat iedereen binnen de school: leerlingen, onderwijzend personeel, onderwijsondersteunend personeel en managementteam, zich voortdurend ontwikkelt. Van elke betrokkene wordt verwacht dat hij/zij continu leert en groeit in zijn/ haar professie. Dit groeien leidt uiteindelijk tot een kwaliteitsverbetering van alle medewerkers. Daarmee wordt de kwaliteit van ons onderwijs en van de gehele organisatie groter.

Professionalisering op de schoollocatie middels het in afdelings- en/of in sectieverband samenwerken aan de beleidsvoornemens en het van elkaar leren heeft de voorkeur boven externe scholing. Gezamenlijk op school een training -vaak verzorgd door eigen medewerkers- bijwonen en daarmee samen groeien heeft bewezen meer effect te sorteren dan individueel een externe training volgen zonder een follow-up. Gezamenlijk ontwikkelen zal de deelnemende docenten, die elkaar (bijna) dagelijks op de werkplek ontmoeten, beter brengen tot een gemeenschappelijke taal en visie en tot reflectie op het geleerde. Gezamenlijke ontwikkelmomenten vormen een onderdeel van de in de jaarplanning opgenomen studie- en ontwikkeldagen. Samen fysiek op de werkplek leren is vanwege organisatorische knelpunten niet steeds optimaal mogelijk. Start schooljaar 2024-2025 is het digitale KSE leerplatform KSE Learn van start gegaan. Dit programma, ter beschikking gesteld aan alle medewerkers om onder meer onafhankelijk van plaats en tijd te ontwikkelen, is in 2025 voorzichtig verder uitgerold.

### 3.2 AMBITIES EN DOELSTELLINGEN

De KSE heeft onderstaande ambities en doelstellingen op het gebied van personeelsbeleid vastgelegd in het schoolplan 2023-2027:

Medewerkers zijn cruciaal om kwaliteit te realiseren. Hun gedrag is bepalend voor goed onderwijs, veiligheid en het centraal stellen van het welbevinden van de leerling. Het werken vanuit duidelijke kaders en afspraken met voldoende autonomie, maar niet zonder verantwoording is daarin voorwaardelijk.

- Ieders expertise wordt optimaal ingezet en er is ruimte voor ontwikkeling
- De KSE kent een lerende cultuur – ruimte voor initiatieven en leren van elkaar
- We werken vanuit professionele autonomie
- Iedere medewerker van de KSE is gelieerd aan het onderwijs
- We spreken elkaar aan en reflecteren op onszelf
- De bereidheid om informatie te brengen en te halen.

Binnen secties / werkeenheden werken mensen aan de verbetering van prestaties:

- vanuit vertrouwen
- met uitgesproken verwachtingen naar elkaar
- met de behoefte zich te verantwoorden en
- als een team dat elkaar ontmoet en optimaal benut.

Bovenstaande ambities zijn vertaald in de volgende concrete doelstellingen.

1. Elke medewerker van de school neemt regie -en is daarmee verantwoordelijk- voor de eigen professionalisering. Deze professionalisering van de individuele medewerker is voor een groot deel gericht op het behalen van de doelen van dit Schoolplan.
2. Als lerende organisatie is de KSE Opleidingschool voor studenten (Leraren in Opleiding) én biedt startende docenten een inductiefase, die compleet uitgerold en geborgd wordt.
3. Onze medewerkers zijn duurzaam inzetbaar binnen de school. Onze medewerkers zijn daartoe energiek, betrokken en weerbaar (vitaliteit) en beschikken over de juiste motivatie en benodigde competenties.
4. Bij de ondersteuning en sturing van medewerkers zijn verantwoordelijkheid geven en nemen, en wederzijds vertrouwen centrale uitgangspunten. De gesprekscyclus is daarbij het belangrijkste instrument.
5. Binnen de school wordt steeds een open dialoog, gebaseerd op de kernwaarden, gevoerd.
6. De uitkomsten van de medewerkerstevredenheid worden structureel gebruikt om de tevredenheid te monitoren en verbetertrajecten te starten.
7. Versterken van de arbeidsmarkt communicatie en het werven van nieuwe medewerkers op basis van een zogenaamde 'cultural fit'.
8. De vanuit de HR en P&O processen benodigde data is aanwezig, betrouwbaar en wordt gebruikt.
9. Verkennen en implementeren van een nieuwe organisatiestructuur. Deze structuur sluit beter aan bij de verschillende ontwikkelingen van ons onderwijs. Deze nieuwe structuur is daaraan ondersteunend en aan de andere ambities van de KSE.

De stand van zaken c.q. vorderingen inzake bovenstaande doelstellingen wordt periodiek gemonitord.

### 3.3 ANDERE ITEMS

#### Verzuimbeleid

In deze paragraaf zijn de diverse verzuimgegevens van de KSE opgenomen en afgezet tegen zowel de gegevens uit voorgaande jaren als tegen de landelijke gegevens. Alle verzuimkengetallen zijn gebaseerd op het 12 maands voortschrijdend gemiddelde. De percentages betreffen steeds een heel kalenderjaar. Omwille van de leesbaarheid zijn alleen de gegevens opgenomen vanaf 2016.

Omschrijving	2025	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
<b>Verzuimpercentage (Zv1)</b>	5,4%	7,0%	5,7%	6,2%	4,2%	4,2%	5,8%	4,0%	3,0%	2,8%
<i>Landelijk D/OP</i>		6,0%	5,7%	6,2%	5,3%	5,4%	5,6%	5,6%	5,3%	5,1%
<i>Landelijk OOP</i>		6,3%	6,1%	6,6%	6,2%	6,2%	5,9%	6,0%	5,5%	5,4%
<b>Meldingsfrequentie (Zmf)</b>	2,0	2,0	2,0	2,1	1,6	1,3	1,4	1,4	1,2	1,2
<i>Landelijk D/OP</i>		1,6	1,6	2,1	1,4	1,2	1,7	1,8	1,6	1,8
<i>Landelijk OOP</i>		1,0	1,1	1,4	0,9	0,9	1,2	1,3	1,2	1,3
<b>Nul verzuim (Nz)</b>	29%	24%	26%	22%	37%	40%	47%	39%	42%	33%
<i>Landelijk D/OP</i>		33%	32%	27%	42%	42%	36%	34%	36%	34%
<i>Landelijk OOP</i>		45%	45%	39%	53%	53%	46%	43%	45%	44%

#### Legenda

**Zv1** = Ziekteverzuim% inclusief de langdurig zieken

**Zmf** = Aantal begonnen ziektegevallen afgezet tegen het gemiddeld aantal personeelsleden

**Nz** = Het aantal personeelsleden dat niet ziek is geweest (in percentage van het totaal)

Het verzuimbeleid van de KSE blijft gericht op het terugdringen van de meldingsfrequentie en op het streven de verzuimkengetallen onder de landelijke gemiddelden te krijgen/behouden. Het beleid is er daarnaast ook op gericht om deze cijfers de komende jaren verder te verlagen. Dit onder meer door ondersteuning vanuit de arbodienst, intensivering van het contact met zieke collega's waarbij duurzame re-integratie het uitgangspunt

is. De leidinggevende verzorgt in nauw overleg met een casemanager van de arbodienst de verzuimbegeleiding met ondersteuning vanuit HR.

#### Conclusie(s)

Het verzuimpercentage laat na een daling in 2023 en een sterke stijging in 2024 nu weer een daling zien. De meldingsfrequentie is stabiel maar nog steeds te hoog; het nulverzuim kent na een negatieve trend (afname) nu een positieve wending. De jaarcijfers over 2024 voor de sector voorgezet onderwijs zijn gunstiger dan die van de KSE.

Uit de VO verzuimbenchmark over 2024 blijkt dat het verzuimpercentage hoger is dan de referentiegroep en dus ook hoger dan de 25% beste scholen. De meldingsfrequentie is hoger dan de referentiegroep en dus ook hoger dan de 25% beste scholen. Hier kan nog vooruitgang geboekt worden.

We zijn ons er terdege van bewust dat een laag verzuimpercentage en een lage meldingsfrequentie de dagelijkse continuïteit van het onderwijs ten goede komen. Dit nog los van de ermee gemoeide verzuimkosten (over 2024 gaat het om € 1.887.000). Omdat in individuele gevallen een hoge meldingsfrequentie een voorbode van langdurige uitval kan zijn, blijft aandacht van leidinggevendenden voor preventie belangrijk.

#### Funciemix:

In deze paragraaf worden de cijfers van de KSE afgezet tegen de streefcijfers van de sector. Deze streefcijfers zijn afkomstig uit het Convenant Actieplan Leerkracht van Nederland en technisch vertaald in de achtereenvolgende cao's voor het Voortgezet Onderwijs.

Funciemix		LB	LC	LD	totaal
<b>1-10-2008</b>	FTE	89,3153	22,099	37,9634	149,3777
	%	59,8%	14,8%	25,4%	<b>65,6%</b>
<b>1-10-2021</b>	FTE	59,7787	34,5890	46,6222	140,9899
	%	42,4%	24,5%	33,1%	90,7%
	groei	-17,4%	9,7%	7,7%	<b>25,1%</b>
<b>1-10-2022</b>	FTE	68,15	32,86	43,44	144,45
	%	47,2%	22,7%	30,1%	82,9%
	groei	-12,6%	7,9%	4,7%	<b>17,3%</b>
<b>1-10-2023</b>	FTE	64,80	32,90	43,50	141,20
	%	45,9%	23,3%	30,8%	84,9%
	groei	-13,9%	8,5%	5,4%	<b>19,3%</b>
<b>1-10-2024</b>	FTE	59,29	33,48	40,23	133,00
	%	44,6%	25,2%	30,2%	85,7%
	groei	-15,2%	10,4%	4,8%	<b>20,1%</b>
<b>1-10-2025</b>	FTE	53,29	31,36	38,11	122,76
	%	43,4%	25,5%	31,0%	87,6%
	groei	-16,4%	10,7%	5,6%	<b>22,0%</b>

#### Conclusies

Ten opzichte van 1-10-2024 is de funciemix waarde op 1-10-2025 verder gestegen naar 87,6%. Dit cijfer betekent een groei van ruim+20% ten opzichte van de o-meting.

## Personeelbestand

Deze paragraaf bevat allereerst de samenvatting van het personeelsbestand van de KSE per 31 december 2025. Via het opnemen van dezelfde getallen per 31-12-2024 en 31-12-2023 brengen we de trend in beeld. Het gaat dan om de personeelsleden die bij de KSE op de loonlijst staan.

Het betreft de totale omvang van het personeelsbestand in aantal en in FTE, uitgesplitst naar functiegroep, naar geslacht en vervolgens naar leeftijdscategorie. Daarna worden de FTE aantallen gecorrigeerd voor verlof en in een historisch perspectief geplaatst. Bij de functiegroepen wordt aangesloten bij de bekostigingsindeling die OCW hanteert. Onder de categorie DIR vallen bij ons het College van Bestuur, de directie en de afdelingsleiding.

### *Geslacht – functiegroep 31-12-2025*

	<b>totaal</b>	<b>M</b>	<b>V</b>	<b>DIR</b>	<b>OP</b>	<b>OOP</b>
<b>Aantal</b>	227	89	138	13	154	60
In %		39%	61%	6%	68%	26%
<b>FTE</b>	183,2	80,7	102,5	12,3	123,4	47,5
In %		44%	56%	7%	68%	25%

### *Geslacht – functiegroep 31-12-2024*

	<b>totaal</b>	<b>M</b>	<b>V</b>	<b>DIR</b>	<b>OP</b>	<b>OOP</b>
<b>Aantal</b>	240	97	143	12	165	63
In %		40%	60%	5%	69%	26%
<b>FTE</b>	191,5	87,6	103,9	11,5	131,7	48,3
In %		46%	55%	6%	69%	25%

### Geslacht – functiegroep 31-12-2023

	<b>totaal</b>	<b>M</b>	<b>V</b>	<b>DIR</b>	<b>OP</b>	<b>OOP</b>
<b>Aantal</b>	246	104	142	12	171	63
<i>In %</i>		42%	58%	5%	70%	25%
<b>FTE</b>	201,6	94,9	106,7	11,6	141,2	48,8
<i>In %</i>		47%	53%	6%	70%	24%

### Conclusie

Zowel het totale aantal personeelsleden als het totale aantal FTE is op 31-12-2025 gedaald ten opzichte van dat van 31-12-2024. De totale formatie beweegt mee met het teruglopende aantal aan de KSE ingeschreven leerlingen. Er is op het meetmoment één docent werkzaam via een uitzendbureau. Via het Regionale Samenwerkingsverband Breda e.o. VO is een ambulante begeleider werkzaam op de KSE.

### Leeftijdscategorie 31-12-2025

	<b>Totaal</b>	<b>&lt;25</b>	<b>25-35</b>	<b>35-45</b>	<b>45-55</b>	<b>55-60</b>	<b>&gt;60</b>
<b>Aantal</b>	227	6	44	51	56	30	40
<i>In %</i>		3%	19%	22%	25%	13%	18%
		<i>101 personeelsleden – 44%</i>			<i>126 personeelsleden – 56%</i>		
<b>FTE</b>	183,2	4,8	32,2	42,1	47,8	25,6	30,7
<i>In %</i>		3%	18%	23%	26%	14%	16%
		<i>79,1 FTE – 44%</i>			<i>104,1 FTE – 56%</i>		

*Leeftijdscategorie 31-12-2024*

	<b>Totaal</b>	<b>&lt;25</b>	<b>25-35</b>	<b>35-45</b>	<b>45-55</b>	<b>55-60</b>	<b>&gt;60</b>
<b>Aantal</b>	240	9	43	61	63	31	33
<i>In %</i>		4%	18%	25%	26%	13%	14%
		<i>113 personeelsleden – 47%</i>			<i>127 personeelsleden – 53%</i>		
<b>FTE</b>	191,5	6,5	33,4	51,6	49,4	25,7	24,9
<i>In %</i>		3%	17%	27%	26%	13%	13%
		<i>91,5 FTE – 48%</i>			<i>100,0 FTE – 52%</i>		

*Leeftijdscategorie 31-12-2023*

	<b>Totaal</b>	<b>&lt;25</b>	<b>25-35</b>	<b>35-45</b>	<b>45-55</b>	<b>55-60</b>	<b>&gt;60</b>
<b>Aantal</b>	246	11	48	61	63	35	28
<i>In %</i>		5%	19%	25%	26%	14%	11%
		<i>120 personeelsleden – 49%</i>			<i>126 personeelsleden – 51%</i>		
<b>FTE</b>	201,6	7,7	38,8	52,6	52,2	28,7	21,6
<i>In %</i>		4%	19%	26%	26%	14%	11%
		<i>99,1 FTE – 49%</i>			<i>102,5 FTE – 51%</i>		

*Conclusie*

Er zijn in de samenstelling van de verschillende individuele leeftijdscategorieën minimale verschillen te constateren. De omvang van de leeftijdscategorieën boven de 45 jaar is iets gestegen naar 56% van het totale personeelsbestand. De groep daarbinnen die ouder is dan 60 jaar maakt nu voor 18% (bijna 31 FTE) deel uit van het totale personeelsbestand. Van deze groep valt 52% (16 fte) binnen het OP, 42% (13 fte) binnen het OOP en 6% (1,6 fte) binnen het MT.

Bij het teruglopende leerlingenaantal kan de terugloop in FTE in eerste instantie deels worden opgevangen worden door het uitdiensttreden van deze laatste groep. Desondanks blijft het zaak aandacht te houden voor de flexibele schil.

### Correctie van bruto => netto

Om een zuiver beeld te geven van de aantallen per functie dient nog een correctie plaats te vinden van bruto FTE naar netto FTE. Met bruto FTE worden alle FTE bedoeld die bij de KSE op de loonlijst staan. De collega's die worden ingehuurd via externe organisaties zijn apart opgenomen in het staatje. Diverse personeelsleden maken gebruik van verlofregelingen. Zij staan dan nog wel op de loonlijst maar verrichten voor een deel van hun benoeming geen feitelijke werkzaamheden (meer). Dekking van de loonkosten van deze personeelsleden vindt plaats via een eigen bijdrage (opname persoonlijk budget) en/of via de onttrekking vanuit de personele voorzieningen. Dit verlof bestaat uit het verlof persoonlijk budget, ouderschapsverlof en spaarverlof.

<b>In FTE</b>	<b>Totaal 2025 (31-12)</b>			<b>Totaal 2024 (31-12)</b>			<b>Totaal 2023 (31-12)</b>		
<b>Totaal bruto</b>	<b>183,2 FTE</b>			<b>191,5 FTE</b>			<b>201,6 FTE</b>		
	DIR	OP	OOP	DIR	OP	OOP	DIR	OP	OOP
Bruto FTE	12,3	123,4	47,5	11,5	131,7	48,3	11,6	141,2	48,8
Verlof PB	0,4	2,4	1,6	0,4	1,9	1,5	0,4	1,8	1,3
Overig verlof		3,0	0,5	0,0	3,4	0,7	0,1	1,7	1,3
Netto FTE	11,9	118,0	45,4	11,1	126,4	46,1	11,1	137,7	46,2
<b>Totaal netto</b>	<b>175,3 FTE</b>			<b>183,6 FTE</b>			<b>195 FTE</b>		
<b>verschil%</b>	<b>4,5%</b>			<b>4,3%</b>			<b>3,4%</b>		
<b>t.o.v. netto</b>									
<i>Inhuur OP extern</i>	<i>0,2 FTE (1 persoon)</i>			<i>0,3 FTE (1 persoon)</i>			<i>0,8 FTE (1 persoon)</i>		

### *Conclusies*

Het aantal bruto FTE is ongeveer in gelijke mate afgenomen als het aantal netto FTE. Het procentuele verschil netto ten opzichte van bruto is desondanks iets groter geworden.

Collega's maken steeds meer gebruik van senioren- en ouderschapsverlof. Daarnaast wordt er meer gebruik gemaakt van de mogelijkheid om het over meerdere jaren gespaarde LBP budget op te nemen in herkenbare dagdelen gedurende het schooljaar. Dit als gevolg van het gegeven dat de spaarmogelijkheid voor LBP budgetten is komen te vervallen.

De volgende tabel bevat de verdere splitsing van het OOP in onderwijsondersteunende functies (onderwijsassistent, surveillant, toezichthouder, counselor, technisch onderwijsassistent, pedagogisch medewerker, medewerker verzuimadministratie) en onderwijsbeheerfuncties. Dit laatste betreft de overige functies.

### Verklaringen omtrent gedrag

Nieuwe VOG's in 2025	Aanwezig bij indienst	Te laat aanwezig	Niet aanwezig
Mdw. In loondienst (incl. stagiaires)	33	2	
Personen niet in loondienst	3	1	

*Wij hebben onze accountant geen opdracht gegeven om de werkzaamheden, zoals opgenomen in de bijlage IV bij het Onderwijsaccountantsprotocol 2025, inzake de tijdige aanwezigheid van de VOG in 2025, uit te voeren.*

Het tijdig verkrijgen van een verklaring omtrent gedrag maakt onderdeel uit van het KSE indiensttredingsproces. Dit proces loopt normaliter soepel, voor 2025 constateren we dat voor 2 stagiaires en 1 persoon 'niet in loondienst' de VOG weliswaar aanwezig is, maar te laat.

### Bevoegd, benoembaar en onbevoegd gegeven lessen

Onderwerp van deze paragraaf is het aantal lessen dat bevoegd, benoembaar en onbevoegd wordt gegeven. Met het onderzoek Integrale Personeels Telling Onderwijs (IPTO) wordt jaarlijks informatie verzameld over bevoegdheden van het lesgevend personeel en de door hen gegeven vakken.

In het landelijke rapport voortgezet onderwijs de dato november 2025 wordt een percentage van 4,2% genoemd voor het aantal onbevoegd gegeven lessen. Het percentage bevoegd gegeven lessen ligt op 86,2%. De resterende 9,2% is benoembaar c.q. anders bevoegd.

Hoewel het begrip bevoegdheid veelvuldig gebruikt wordt, is het geen wettelijk uitgewerkt begrip. Daarom wordt eerst vastgesteld wat met begrippen bedoeld wordt en hoe die zich verhouden tot de wettelijke terminologie. Het streven is om de terminologie in de wet zo aan te passen dat die eenduidig is.

BENOEMBAAR	BEVOEGD	BEKWAAM
Iemand is benoembaar...	Iemand is bevoegd ...	Iemand is bekwaam...
.. als hij op basis van de wet of daarop gebaseerde regelgeving benoemd kan worden.	.. als hij een ho-getuigschrift heeft waaruit blijkt dat hij aan de bekwaamheidseisen voldoet voor het vak dat hij geeft of onder een van de wettelijk geregelde daaraan gelijk te stellen gevallen valt.	... als hij aan de wettelijke Bekwaamheidseisen voldoet voor enig vak. Tijdens zijn loopbaan ontwikkelt en onderhoudt hij zijn bekwaamheid.

De Wet op het voortgezet onderwijs beschrijft bevoegde leraren als één van de categorieën benoembare leraren. Het streven is om zoveel mogelijk lessen te laten geven door bevoegde leraren en door benoembare

en onbevoegde leraren door te laten stromen. Onbevoegde leraren vallen binnen geen van de wettelijke benoemingartikelen.

Bijgaande tabellen geven de situatie op de KSE weer in het huidige en voorgaande schooljaar.

<b>schooljaar</b>	<b>Aantal tweedegraads lessen</b>	<b>Bevoegd en benoembaar</b>	<b>% deel</b>	<b>Onbevoegd gegeven lessen</b>	<b>% deel</b>
2018-2019	1.615	1.615	100	0	0
2019-2020	1.573	1.573	100	0	0
2020-2021	1.592	1.573	100	0	0
2021-2022	1.551	1.551	100	0	0
2022-2023	1.578	1.578	100	0	0
2023-2024	1.482	1.482	100	0	0
2024-2025	1.370	1.370	100	0	0

<b>Schooljaar</b>	<b>Aantal eerstegraads lessen</b>	<b>Bevoegd en benoembaar</b>	<b>% deel</b>	<b>Onbevoegd gegeven lessen</b>	<b>% deel</b>
2018-2019	821	821	100	0	0
2019-2020	856	854	99,77	2	0,2%
2020-2021	847	847	100	0	0
2021-2022	917	917	100	0	0
2022-2023	931	931	100	0	0
2023-2024	863	863	100	0	0
2024-2025	831	831	100	0	0

### **Conclusies**

Op basis van de gehanteerde systematiek worden momenteel alle lessen op de KSE bevoegd of benoembaar gegeven. Het gerealiseerde percentage van de KSE is daarmee 100%. Dat is hoger dan het landelijke percentage.

Deze cijfers zijn te verklaren door blijvende sturing hierop in de gesprekscyclus, door er in de gesprekken met individuele docenten steeds aandacht aan te besteden, door afspraken te maken over te volgen studietrajecten en door erop te sturen bij het aannamebeleid.

Het streven van de KSE is het percentage van 100% te borgen. Daartoe worden diverse instrumenten ingezet op het gebied van scholing en professionalisering.

#### Goed en voldoende onderwijspersoneel

##### *Bevoegde en bekwame leraren*

Zoals in paragraaf 3.3 onder Bevoegd, benoembaar en onbevoegd gegeven lessen reeds vermeld worden er op de KSE geen lessen verzorgd door onbevoegde docenten. Hun blijvende bekwaamheid is een steeds terugkerend onderwerp van gesprek met hun leidinggevend(en)/ schoolleiders. Door teamleren wordt dit verder gestimuleerd en vormgegeven.

##### *Goed toegeruste schoolleiders*

De KSE is gestart met de route formeel leiderschap, bedoeld voor het zittend management (afdelingsleiders, directie en bestuur). Doel van deze route is versterking van het formeel leiderschap in de school. Voor de afdelingsleiders is er de leerlijn Schoolleider vakbekwaam, voor directie en bestuur de Master Leiderschap in Onderwijs. Hiermee investeert de KSE structureel in leiderschap en zorgt ze ervoor dat de missie en visie van de school geborgd zijn in de manier waarop het leiderschap in de school wordt ingevuld en vormgegeven.

##### *Strategisch HRM*

Het door de afdeling HR (Human Resources) opgestelde visiedocument Strategisch HR KSE 2020-2023 sloot aan bij het sectorakkoord VO en het toenmalige Strategisch Beleidsplan van de KSE. In dit visiedocument zijn deelbeleidsplannen opgenomen waarin diverse HR gerelateerde zaken zijn opgenomen. Alle hieruit voortvloeiende zaken worden vertaald naar HR beleid en een gemeenschappelijke HR agenda binnen de KSE. Bij de vormgeving en uitwerking van Strategisch HR beleid staan de volgende uitgangspunten centraal:

1. Strategische koppeling van HRM beleid en organisatiedoelen.
2. Afstemming van onderdelen van HRM beleid op elkaar.
3. Centrale rol van de leidinggevende.
4. Houding en gedrag van medewerkers als verbindende schakel tussen HRM beleid en de doelen/opbrengsten die worden nagestreefd.
5. Differentiatie in HRM beleid tussen groepen medewerkers is mogelijk.

De KSE acteert binnen een maatschappelijke context die voortdurend aan verandering onderhevig is. Ontwikkelingen als individualisering, digitalisering, globalisering, ontgroening en vergrijzing zorgen voor een andere context en andere condities voor de medewerkers in het onderwijs. Door de globalisering ontstaat een wereldwijde kennisdeling, communicatie en open arbeidsmarkt. Door technologische ontwikkelingen komen steeds meer digitale faciliteiten en digitale leermiddelen beschikbaar. Ontwikkeling van medewerkers is vereist om middels deze nieuwe ICT/ digitale mogelijkheden bij te kunnen dragen aan goed onderwijs nu en in de toekomst.

De KSE neemt deel aan AOS (Academische Opleidingsschool). Dit is een overkoepelende organisatie voor de opleiding van (nieuwe) docenten.

De KSE neemt verder deel aan RAP (Regionale Aanpak Personeelstekort) West-Brabant. Hierin hebben zich diverse onderwijsinstellingen en lerarenopleidingen in West-Brabant verenigd om gezamenlijk het personeelstekort in het onderwijs aan te pakken. Dit gebeurt binnen het project:

- RAP West-Brabant – dit zijn de onderwijsinstellingen in Voortgezet Onderwijs en Middelbaar Beroepsonderwijs tussen Bergen op Zoom en Raamsdonkveer in samenwerking met Fontys en Tilburg University.

**Banenafpraak**

In navolging van deze banenafpraak was er op de KSE al een tweetal medewerkers werkzaam. Bij de werving en benoeming van nieuwe medewerkers wordt steeds gekeken of er mogelijkheden zijn mensen, die voldoen aan de criteria van de Banenafpraak (het gaat dan met name over een arbeidsbeperking), aan de KSE te binden. In het jaar 2024 is het mogelijk geweest twee nieuwe medewerkers met zo'n arbeidsbeperking te werk te stellen. Eind 2024 vertegenwoordigden deze vier medewerkers ca. 2,3 Fte.

In het jaar 2025 is dat niet het geval geweest.

## 4. Bedrijfsvoering

Het kwaliteitsgebied bedrijfsvoering is onderverdeeld in 3 subonderdelen:

- Facilitair
- ICT
- Financiën

Voor financiën geldt dat er in dit hoofdstuk wordt ingezoomd op het financiële beleid van de KSE. De samenvatting van de jaarrekening volgt in Hoofdstuk 7 en de meerjarendoorkijk maakt onderdeel uit van Hoofdstuk 5, de continuïteitsparagraaf.

m2 BVO hoofdgebouw	m2 BVO brugklas	<i>totaal</i>	Toelichting
<b>16.976</b>	1.893	<b>18.869</b>	t-m 2006
<b>20.176</b>	1.893	<b>22.069</b>	t-m 2009 bouw Ieshuis 6
<b>20.350</b>	1.893	<b>22.243</b>	t-m juli 2016 renovatie

2025 is een bijzonder jaar geweest voor de bedrijfsvoering, het jaar waarin de KSE definitief de stap heeft gezet om bestuurlijk te fuseren met de Markland scholen in Oudenbosch en Zevenbergen. Uitgangspunt is dat de scholen hun eigenheid houden maar op bedrijfsvoering nauw gaan samenwerken. Doel is de kwetsbaarheid verminderen en professionaliteit verder te verhogen. Onder externe begeleiding is een stuurgroep aan de slag gegaan om de fusie voor te bereiden. Medewerkers van beide organisaties hebben vervolgens per deelonderwerp in kaart gebracht waar allemaal naar gekeken moest worden en een stappenplan gemaakt. Naast facilitaire en ICT zaken is er gekeken naar kwaliteit, HR en personeelszaken, financiën, communicatie en het secretariaat. Doel is geweest om de start van de fusie zo soepel mogelijk te laten verlopen zodat er ruimte is om op een gecontroleerde manier de komende jaren de organisaties verder in elkaar te vlechten. Dit heeft heel veel inspanning gevraagd van de daarbij betrokken medewerkers en externe bedrijven die ons hierbij hebben ondersteund. Alle inspanningen zijn niet voor niets geweest. De overgang naar de nieuwe Novia organisatie is goed en ongestoord verlopen. 2026 zal gebruikt worden om de organisatie verder vorm te geven.

### 4.1 MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

KSE vindt het belangrijk om waar mogelijk maatschappelijk verantwoord te ondernemen.

We koppelen dit maatschappelijk verantwoord ondernemen mede aan duurzaamheid. In het strategisch beleidsplan 2023-2027 is daarover het volgende opgenomen. *"De KSE wil op termijn een klimaat-neutrale school zijn – wij bouwen samen aan de toekomstige samenleving. We maken samen de roadmap richting klimaat neutrale school en hebben in 2027 een flinke stap gezet."*

Duurzaamheid komt o.a. tot uiting in ons energiebeheer. Dit doen we door ons verbruik nauwlettend in de gaten te houden om onnodig energieverbruik te voorkomen. Op de daken van de KSE liggen een kleine 900 zonnepanelen waarmee we voor een deel duurzaam van onze energiebehoefte voorzien. We maken verder gebruik van groene stroom.

Bij voorkeur maken we gebruik van lokale/regionale leveranciers waardoor het milieu minder wordt belast (minder kilometers door kleine afstanden). In de aanbesteding voor het onderhoud aan onze installaties was afstand zelfs een specifieke voorwaarde.

We zijn trots om te zeggen dat onze betrokken leerlingen, die hard hebben gewerkt aan het verduurzamen. Duurzaamheid wordt ook meegenomen in de renovatieplannen voor 2026. Een van de doelen die we daar

willen bereiken is een lager energieverbruik. Daarnaast slopen we zo min mogelijk en hergebruiken we meubilair waar dit kan.

Het was onze ambitie om de groene vlag te halen (dit is de hoogste status binnen het programma). Eerder was de zilveren wimpel gehaald, inmiddels is de groene vlag binnen. Daar zijn we enorm trots op.

Eco-Schools is dé wereldwijde beweging van scholen die met leerlingen werk maken van duurzaam denken en doen. Wereldwijd doen er al meer dan 19 miljoen leerlingen in 68 landen mee. De kern van Eco-Schools is dat leerlingen de school van binnenuit verduurzamen. Met behulp van zeven stappen onderzoeken leerlingen de school en werken ze aan acties om deze te verduurzamen. Een aantal enthousiaste leerlingen en collega's van de school, de Zilveren Wimpel van Eco-Schools hebben behaald.

Tenslotte staan we open voor vormen van samenwerking met andere scholen, verenigingen, gemeente. Te denken valt aan het gezamenlijk gebruik van faciliteiten buiten de schooltijden voor sport, in schooljaar 2025/2026 maken groep 8 leerlingen van basisschool d'n overkant van drie lokalen in de brugklas. Deze school had een tijdelijke ruimtebehoefte waar wij bij konden helpen. De samenwerking verloopt prima.

## 4.2 HUISVESTING

### *Beleid - Doelstelling*

Het KSE beleid is erop gericht om de huisvesting doorlopend aan te laten sluiten bij wat het onderwijs nodig heeft. Belangrijk uitgangspunten blijven de kleinschalige organisatie via onze leshuizen en de flexibiliteit binnen het gebouw zelf.

Deze laatste komt mede voort vanuit de onderwijsontwikkeling op de KSE, het onderwijs is in beweging. Niet alleen figuurlijk maar ook letterlijk, de roep om meer flexibiliteit wordt steeds groter. Met flexibiliteit bedoelen we de mogelijkheden om op verschillende manieren gebruik te maken van de beschikbare ruimtes. Deze ontwikkelingen hebben hun weerslag op de wensen en eisen die aan de gebouwen worden gesteld. Daarnaast is duurzaamheid/energiebesparing door de enorme prijsstijgingen voor energie en de klimaatdoelstellingen vanuit Europa in een enorme versnelling gekomen. Los daarvan willen we zoals eerder is aangegeven uiteindelijk naar een klimaatneutraal gebouw.

Er zijn verschillende scenario's voor de huisvesting op (middel)lange termijn. Het proces richting de uiteindelijke keuze is complex en vergt tijd. In 2025 zijn er meerdere verkennende gesprekken geweest met de gemeente Etten-Leur. Het vraagstuk richt zich specifiek op het hoofdgebouw.

De strategische scenario's waren vernieuwbouw, nieuwbouw op het huidige terrein, nieuwbouw elders. Inmiddels is duidelijk dat een scenario met nieuwbouw op het eigen terrein de voorkeur geniet. De gesprekken zullen in 2026 vervolgd worden. Nieuwbouw wordt niet eerder dan rond 2035 verwacht. Dat betekent dat we nog zeker 10 jaar van het huidige gebouw blijven maken. Daarom zullen we in 2026 nog eenmaal een grote renovatie laten plaatsvinden. Zwaartepunt komt daarbij te liggen bij de leshuizen 2, 3, het STP. Dit zijn bouwkundige aanpassingen waardoor het gebouw in de komende jaren aan zal sluiten op de onderwijsbehoefte.

Daarnaast willen we bedrijfszekerheid voor onze installaties. De luchtbehandelingskasten van leshuis 5 en 6 worden vernieuwd. Daarnaast worden de luchtbehandelingskasten van de leshuis 2, 3 en 4 energiezuiniger gemaakt, gaan we voor deels verwarmen met warmtepompen. Daarnaast wordt het gebouwbeheersysteem vernieuwd.

Een deel van de verlichting bestaat nog uit halogeen en TL verlichting, deze gaat vervangen worden door LED. Met deze aanpassingen zorgen we ervoor dat onze gebouwen ook voor de komende jaren voldoen aan de eisen die het onderwijs stelt. 2025 is gebruikt om deze plannen voor te bereiden. In 2026 vindt de daadwerkelijke uitvoering plaats.

### **Onderhoud**

Voor de instandhouding van je huisvesting is goed onderhoud belangrijk. Dan gaat het niet alleen om onderhoud zoals bijv. schilderwerk.

De eisen en normen die aan een gebouw worden gesteld veranderen. Omdat dit vaak complexe vraagstukken zijn hebben we hiervoor externe expertise aangetrokken.

In overleg met de gemeente en brandweer is een plan opgesteld voor het aanpassen van een aantal brandwerende voorzieningen en op termijn de gehele brandmeldcentrale. De focus ligt daarbij op brandscheidingen tussen verschillende bouwdelen. Daarbij moet gedacht worden aan het vervangen van puien met brandwerende deuren. In 2025 zijn de leshuis 4, 5 en 6 aangepakt. De aanpassingen voor de leshuizen 2, 3 worden tegelijkertijd met de renovatie uitgevoerd.

### **Hekwerk**

Er is gestart met aanpassingen aan ons hekwerk, medio 2025 is dit opgeleverd. De hoofdboorten zijn elektrisch gemaakt. De toegangsdeur tot gymzaal 4/5 en de leerlingeningang van de brugklas zijn nu via een paslezer toegankelijk gemaakt. Dit geldt ook voor toegang tot de fietsenstalling van het hoofdgebouw. We willen het voor avondgebruikers makkelijker maken. Openen en sluiten kan nu door de avondbezoekers zelf worden geregeld. Dit beperkt de kosten voor beveiliging.

### **Energie**

In 2025 is er een nieuw energiecontract via Energie voor scholen afgesloten. Ook de Markland scholen maken gebruik van dit contract.

### **Conclusie**

De huidige huisvesting voldoet nog net aan de wensen en eisen die het huidige onderwijs op de KSE stelt aan die huisvesting. Maar dit staat onder druk. Het gebouw wordt ouder, (vervangings) investeringen zullen gedaan moeten worden. In 2026 wordt gerenoveerd om de periode tot 2035 te overbruggen. Doel is om te zorgen dat het gebouw voor deze periode functioneel en bedrijfszeker blijft. Het is de ambitie om na 2035 nieuwbouw te gaan realiseren.

Waar mogelijk anticiperen we op ontwikkelingen, dit vraagt een steeds grotere inspanning omdat ontwikkelingen elkaar steeds sneller opvolgen. In samenspraak met de gebruikers blijven we streven naar huisvesting die het onderwijs zo optimaal mogelijk ondersteunt.

## 4.3 ICT

### *Beleid - Doelstelling*

Continuïteit, veiligheid en een optimale ondersteuning van het primaire proces waren ook in 2025 belangrijk. Door de fusieplannen is de focus in de loop van 2025 gewijzigd. Waar mogelijk zijn lopende projecten afgerond of onderdeel geworden van de gezamenlijke ICT-strategie voor de komende jaren.

Zeker het tweede deel 2025 heeft de focus gelegen in het samenvoegen van beide ICT landschappen. Identitymanagement, het samenvoegen van AFAS (financieel en HR) en beide Microsoft Tennants. Dit proces zal ook in 2026 door gaan lopen. Doel is om de kwetsbaarheid te verminderen en de kwaliteit van de dienstverlening te vergroten.

Medewerkers en leerlingen moeten blijven beschikken over een goed werkende ICT omgeving en over een breed aanbod van ICT middelen. De goed werkende ICT omgeving is een vitale basisvoorwaarde voor het onderwijs op de KSE. Er komen steeds meer standaardoplossingen beschikbaar voor zaken waar we eerder maatwerk voor nodig hadden. De ambities blijven hoog en om die te blijven realiseren is standaardisatie een must. Daar wordt dan ook vol op ingezet. Dit alles in een veilige omgeving.

Voor de KSE betekent het dat vanaf 2026 er doormiddel van het servicepunt nog eerstelijns ondersteuning en functioneel beheer op school aanwezig zal zijn. De contacten met leveranciers, inkoop, netwerkbeheer en troubleshooting zullen vanaf dan bovenschools geregeld zijn.

### *Uitvoering*

KSE is eind2025 over naar de SIVON voor zijn glasvezelverbindingen. We zijn gebruik gaan maken van de dienst "veilig internet". De kosten voor de verbindingen zijn omlaag gegaan.

### *Hardware*

Zoal ieder jaar hebben we opnieuw geïnvesteerd in nieuwe laptops voor een deel van de medewerkers. Daarnaast zijn er digitale schoolborden vernieuwd.

### *Conclusies*

Het samenvoegen van de ICT omgevingen is een hele grote klus geweest die veel tijd in beslag heeft genomen. Ondanks de zeer complexe materie is dit gelukt zonder dat de gebruikers er veel last van hebben gehad.

## 4.4 MAATSCHAPPELIJK THEMA – INFORMATIEBEVEILIGING EN PRIVACY (IBP)

### *Informatiebeveiliging en privacy (IBP)*

De KSE vindt privacy- en gegevensbescherming een belangrijk thema. De leerling- en medewerkersgegevens die aan ons worden toevertrouwd, moeten zorgvuldig worden beheerd en beschermd. Wij willen op dit thema blijven groeien en ons volwassenheidsniveau waar mogelijk nog verder verhogen.

Als schoolbestuur zijn we verantwoordelijk voor een veilige digitale (leer)omgeving, zowel voor onze leerlingen als voor alle collega's. Via het programma Digitaal Veilig Onderwijs werken het ministerie van OCW, Kennisnet, SIVON, de PO-Raad en de VO-raad samen om scholen te ondersteunen in de stappen naar die veilige omgeving toe. Het programma bestaat uit verschillende onderdelen en één ervan is het normenkader informatiebeveiliging en privacy funderend onderwijs

### *Normenkader IBP funderend onderwijs*

Het normenkader is een richtlijn / referentiekader. Het onderdeel informatiebeveiliging bestaat uit 15 onderdelen en 69 normen, het privacydeel bestaat uit 7 domeinen en 25 normen. Als de school voldoet aan dit normenkader dan biedt dat de leerlingen, hun ouders/verzorgers en de medewerkers de zekerheid dat hun leer- of werkplek digitaal veilig is. Je voldoet aan het normenkader door op alle onderdelen een 3 te scoren op een 5-puntsschaal. Het funderend onderwijs moet 2027 voldoen aan het normenkader.

Enkele belangrijke punten over het normenkader:

- Het normenkader is van toepassing op het funderend onderwijs (zowel basis- als voortgezet onderwijs).
- Het beschrijft normen voor digitale veiligheid, waaronder bescherming tegen dreigingen zoals datalekken en cyberaanvallen.
- Het normenkader heeft een verplichtend karakter en moet vanaf 2030 geïmplementeerd zijn op alle scholen in Nederland.
- Het bevat zowel technische, organisatorische als beleidsmatige normen.
- Het is een levend document, gebaseerd op de nieuwste kennis en ontwikkelingen.

Door de fusie met Markland zullen de activiteiten rondom dit onderwerp vanaf 2026 op stichtingsniveau verder ontwikkeld worden.

## 4.5 DOELSTELLING FINANCIËN

De doelstelling van de KSE is ongewijzigd en blijft om met de ter beschikking staande financiële middelen het maximale resultaat te behalen. Concreet, we zetten de financiële middelen zo effectief en efficiënt als mogelijk in. Hierbij realiseren we ons dat financiën ondersteunend zijn aan de kernactiviteit van de KSE, het verzorgen van onderwijs. Daarnaast zijn de financiën een eindproduct, ze zijn immers het resultaat van eerder genomen (beleids)beslissingen en (sturings)acties.

Het financieel beleid van de KSE kent als sleutelwoorden nog steeds effectiviteit en efficiency. Zetten we onze middelen in voor de juiste zaken en halen we er vervolgens het maximale uit? De antwoorden zijn niet zo 1,2,3 te geven. Dat we de middelen inzetten voor de juiste zaken is geborgd, het blijft wel de vraag of we er het maximale uithalen.

De diverse plannen (van strategisch perspectief tot jaarplannen) leiden tot beleidsbeslissingen en sturingsacties die uiteindelijk weer worden vertaald in financiën. Via inhoudelijke rapportages monitoren we de voortgang inclusief de financiële ontwikkelingen zodat we tijdig bij kunnen sturen.

Na afloop bekijken we of de plannen zijn gehaald en volgt er een evaluatie die weer leidt tot meer en betere inzichten voor de volgende plannen. Vanuit dat oogpunt is de basis voor al het financiële beleid dan ook het strategisch beleidsplan.

Zoals aangegeven is het beleid erop gericht doorlopend zicht te hebben op de financiën, zowel voor de liquiditeit als voor de exploitatie en de doorkijk op middellange termijn. Het financieel beleid van de KSE wordt daartoe ondersteund door een gedegen en goed werkende planning en control cyclus.

Het doorlopende (in)zicht wordt ingegeven door de financiële doorkijk op de middellange termijn (de meerjaren)begroting en de verschillende rapportages. In 2025 is de meerjarenbegroting weer twee keer opgesteld. Hierbij worden verschillende scenario's verkend, uiteindelijk wordt het meest realistische scenario vertaald in de cijfers. De eerste keer in maart, na het bekend worden van de definitieve aanmeldingen. De meerjarenbegroting bevatte de doorkijk voor 2025-2029. De tweede versie is opgesteld in november en bevat de cijfermatige doorkijk voor 2026-2030.

Hierbij merken we op dat deze tweede versie niet alleen is opgesteld voor de KSE maar al op Novia totaal niveau. Via deze systematiek houden we doorlopend de vinger aan de pols. Financiële gevolgen van eventueel gewijzigd overheidsbeleid en/of onze eigen beleidskeuzes en acties worden in een vroegtijdig stadium (h)erkend en doorgerekend, ook voor de middellange termijn.

De basis voor de financiële doorkijk op de korte termijn is de integrale begroting voor een boekjaar. De begroting is de toelichting op en de (financiële) vertaling van eerder gemaakte keuzes en acties en vormt het kader waarbinnen de KSE opereert. De begroting is niet alleen financieel, de andere kwaliteitsgebieden hebben hierin eveneens een prominente plaats.

Gedurende het boekjaar worden de ontwikkelingen op de kwaliteitsgebieden gevolgd via specifieke rapportages. Voor de financiën geldt dat we steeds opnieuw de doorkijk maken voor het huidige volledige boekjaar, we rapporteren niet over deelperiodes. De beheersbaarheid van de financiën wordt verder onder meer gevoed door de naleving van het handboek Administratieve Organisatie/Interne Controle (= AO/IC) waarin alle administratieve procedures in kaart zijn gebracht.

Bij de monitoring van het financieel beleid maakt de KSE gebruik van de diverse kengetallen, zie ook paragraaf 7.3. en 7.4. Hierbij is geen sprake van een strikte sturing op getallen maar wordt de waarde van de kengetallen afgezet tegen de gedefinieerde streefwaarde en bezien in het kader van de lopende en toekomstige ontwikkelingen. Waar mogelijk worden de cijfers van de KSE vergeleken met (landelijke) gemiddelden.

#### 4.6 INVESTERINGSBELEID

Conform de diverse strategische plannen investeert de KSE jaarlijks in zowel haar personeel als in de materiele voorzieningen zoals gebouwen, inventaris, leermiddelen, meubilair en ICT.

##### **Investerings in personeel**

De investeringen in personeel zijn in 2025 gecontinueerd. Ze komen voort uit het strategisch beleidsplan en betreffen:

- Tijd voor het uitvoeren van de kernwerkzaamheden => deze tijd beslaat het grootste deel van de normjaartaak en komt in de jaarrekening terug in de post 'lonen en salarissen'.
- Tijd voor professionalisering en (persoonlijke) ontwikkeling => valt ook onder de normjaartaak en komt terug in de post 'lonen en salarissen'.
- Kosten voor professionalisering/scholing => deze investeringen zijn in de jaarrekening terug te vinden onder de 'overige personele lasten'.
- Investeren vanuit de verschillende akkoorden, vanuit kwaliteitsoogpunt en de onderwijsagenda => de structurele kosten van deze investeringen zijn ook opgenomen onder de post 'lonen en salarissen'.
- Investerings in het kader van de basisvaardigheden en de PGP projecten havo en mavo => deze bestaan uit lesuren en taakuren. Deze zijn inzichtelijk, ze komen in de jaarrekening terug in de posten 'lonen en salarissen' en in de post 'extern personeel' onder de overige lasten.
- Investerings via de jaartaak, onder andere de eerder doorgevoerde verhoging van de mentoruren, onderwijsontwikkeling, studiecoaches, enz.
- Het op peil houden van de OOP formatie onder andere in het kader van maatwerk, en bij het invullen van werktijdvermindering.

## Investerings in materiële voorzieningen

In de volgende tabel zijn de gerealiseerde investeringen in materiële vaste activa weergegeven. De realisatie wordt afgezet tegen de begrote bedragen waarna per categorie kort de verschillen worden verklaard. Het verschil is absoluut, een + betekent minder geïnvesteerd en een - betekent meer geïnvesteerd.

Investerings	Realisatie 2025	Begroot 2025	Vershil
Gebouwen & terreinen	106.707	213.000	106.293
Meubilair	21.918	150.000	128.082
Inventaris & apparatuur	63.467	180.000	116.533
Machines & installaties	7.792	55.000	47.208
Leermiddelen	705.976	800.000	94.024
Hardware	100.520	262.000	161.480
Meerjarenonderhoud	0	156.000	156.000
<b>Totaal Investerings</b>	<b>1.006.380</b>	<b>1.816.000</b>	<b>809.620</b>

### Conclusie

In 2025 is in totaal ruim 800.000 minder geïnvesteerd dan begroot. Dit is voornamelijk het gevolg van voortschrijdend inzicht en gewijzigde plannen. De begroting van de KSE bevat niet alleen investeringen die al vaststaan maar tevens financiële ruimte voor investeringen die mogelijk worden gepleegd. In 2025 zijn diverse investeringen niet doorgegaan als gevolg van voortschrijdend inzicht. Daarnaast zijn diverse investeringen verschoven naar een later moment.

### Gebouwen (+106.000)

In de begroting was ruimte gereserveerd voor mogelijke verbouwingen. Deze zijn niet doorgegaan, de gereserveerde financiële ruimte is niet gebruikt.

### Meubilair (+128.000)

De gepleegde investeringen zien vooral toe op kantoormeubilair. Voor schoolmeubilair waren er geen (vervangings)investeringen begroot. Het meubilair in de theaterzaal is nog niet vervangen, andere investeringen hadden meer prioriteit.

### Inventaris / apparatuur (+ 116.000)

Net als bij de gebouwen betreft het hier grotendeels geplande investeringen waarvoor financiële ruimte was gereserveerd. Als gevolg van voortschrijdend inzicht zijn die investeringen niet gepleegd.

### Machines / installaties (+ 47.000)

Dit betreft vooral een administratieve verschuiving. De investeringen die samenhangen met de poorten op het (parkeer)terrein en de bijbehorende toegangscontrole zijn in de begroting opgenomen bij 'machines & installaties', in de realisatie bij 'gebouwen & terreinen'.

### Leermiddelen (+ 94.000)

Dit is het gevolg van twee ontwikkelingen, het nieuwe Europees aanbestede contract en het aantal leerlingen. De KSE is voor de Europese Aanbesteding van de leermiddelen aangehaakt via SiVON. Waar we voorheen kozen voor een 'all-in-one' aanbesteding is dit keer de aanbesteding 'per lesmethode' gevolgd. Het voordeel van de 'all-in-one' variant was dat we te maken hadden met één contractpartij, zowel voor de bestellingen als voor de

logistiek. Het belangrijkste nadeel was dat we minder zicht hadden op de prijs en op de korting. Via het nieuwe contract hebben we nu, voor de belangrijkste leermethodes, rechtstreeks te maken met de uitgevers. Dit leidt enerzijds tot een hogere korting en anderzijds tot meer administratie.

Die hogere korting vertaalt zich in lagere investeringen. Tenslotte zijn er minder leermiddelen besteld omdat er per 1 oktober minder leerlingen op de KSE zijn ingeschreven.

#### *Hardware (+ 161.000)*

De geplande vervanging van de borden is doorgeschoven als gevolg van voortschrijdend inzicht.

#### *Meerjarenonderhoud (+156.000)*

Het meerjarenonderhoud is uitgesteld naar 2026 vanwege de renovatie die dan wordt uitgevoerd. Deze renovatie is gekoppeld aan het project strategische huisvesting KSE, zie paragraaf 4.2. De knoop over de renovatie is doorgemaakt toen duidelijk werd dat deze strategische huisvesting eerder van toepassing is op de middellange termijn dan op korte termijn. Door de onderhoudswerkzaamheden te koppelen aan deze renovatie kunnen onze bouwpartners effectief en efficiënt te werk gaan.

## 4.7 TREASURYVERSLAG

Onderwijsinstellingen zijn zelf verantwoordelijk voor de wijze waarop zij de hen toegekende middelen besteden. Ze krijgen jaarlijks een bedrag van waaruit alle kosten moeten worden gedekt en waarmee de continuïteit voor de langere termijn moet worden gewaarborgd. De Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap stelt zich vanwege die bestedingsvrijheid terughoudend op. De vrijheid gaat echter niet zo ver, dat in het geheel geen voorwaarden aan de wijze van besteding kunnen worden gesteld. Juist waar het gaat om het uitzetten van gelden, het aangaan van geldleningen en het aangaan van verbintenissen voor financiële producten, zijn de risico's van onrechtmatige en ondoelmatige besteding van publieke middelen groot. Op dit gebied zijn er in het verleden verschillende incidenten geweest en dat was voor het Ministerie van OCW reden om in 2016 de regeling 'beleggen en belenen' te actualiseren en aan te scherpen. Het resultaat hiervan is de 'regeling beleggen, belenen en derivaten Ministerie van OCW 2016'. De regeling is de afgelopen jaren enkele keren gewijzigd, voor het laatst op 19 december 2018, zodat deze beter aansluit bij de oorspronkelijke bedoelingen. Deze aanpassingen zijn vanzelfsprekend verwerkt in het KSE treasurystatuut.

In dit statuut wordt beschreven welke treasurytaken en -verantwoordelijkheden van toepassing zijn voor de KSE. Tevens worden de beleidskaders vastgelegd voor de functionarissen (w.o. de treasury commissie) die bij deze taken en verantwoordelijkheden betrokken zijn.

Conform paragraaf 4.1. van dat treasurystatuut doet de KSE, via haar jaarverslag, verslag van haar beleid ten aanzien van de beleggingen, leningen en derivaten, de uitvoering van het beleid in de praktijk, de uitstaande beleggingen, leningen en derivaten en de aangetrokken leningen.

De hiervoor genoemde risico's (aangaan van geldleningen, uitzetten van gelden en aangaan van financiële verbintenissen) waren en zijn bij de KSE bijzonder klein. Vanzelfsprekend past het sowieso binnen onze eigen verantwoordelijkheid om eventuele beschikbare middelen risicomijdend weg te zetten. Net zoals voorgaande jaren zijn alle handelingen betreffende de treasury uitgevoerd conform het treasurybeleid en -statuut. Bij het liquiditeitenbeheer is alleen gebruik gemaakt van de rekeningen courant en van de spaarrekening. De uitzettingen zijn niet gewijzigd ten opzichte van vorig jaar. Evenals voorgaande jaren is er in 2025 geen gebruik gemaakt van beleggingen, derivaten en uitgezette leningen. De financieringen bij de Rabobank (2x) lopen nog steeds en hebben betrekking op gebouwelijke investeringen en/of renovaties. Om dubbelingen te voorkomen verwijzen we voor een nadere specificatie van deze financieringen naar de jaarrekening en voor een nader overzicht van het verloop naar paragraaf 7.3 van dit bestuursverslag.

Eind 2021 is de KSE overgestapt naar Schatkistbankieren (SKB). Als gevolg van deze overstap staan de publieke middelen van de KSE niet meer bij de Rabobank maar bij het Ministerie van Financiën. De private middelen van de KSE zijn nog wel gestald bij de Rabobank. We hebben nog wel een rekening courant bij de Rabobank, deze is 1-op-1 gekoppeld aan een rekening bij het Ministerie van Financiën. De systematiek van het dagelijkse zero balancing is eenvoudig en doeltreffend. De rekening courant bij de Rabobank wordt aan het eind van elke dag naar een saldo van € 0,- gebracht. Staat er geld op de rekening? Dan wordt dit afgeboekt naar de rekening bij het Ministerie van Financiën. Is er een negatief saldo? Dan wordt het aangevuld vanuit de rekening bij het Ministerie van Financiën. In 2025 is het SKB goed verlopen.

#### 4.8 DOELMATIGHEID EN RECHTMATIGHEID

Op basis van het eigen governance model rapporteerde het CvB jarenlang aan de RvT over doelmatigheid en rechtmatigheid via een apart prestatieveld. Het nieuwe strategische beleidsplan 2023-2027 brengt ook een nieuw model van verantwoorden. De prestatievelden zijn vervangen door de vijf kwaliteitsgebieden in het strategisch beleidsplan. Daarom rapporteren we in dit jaarverslag over doelmatigheid en rechtmatigheid.

Bij doelmatigheid en rechtmatigheid staat centraal:

- Of de KSE doelmatig is in haar handelen: hebben we bereikt wat we wilden bereiken en waren de daartoe ingezette middelen optimaal (ofwel -> waren we effectief en waren we efficiënt)?
- Of het handelen van de KSE niet in strijd is met de wetten en de regelgeving (rechtmatig): voldoen het beleid, het handelen en de verantwoording aan de bepalingen in wet- en regelgeving?

##### ***Doelmatigheid***

Doelmatigheid wordt onder andere inzichtelijk gemaakt via de kengetallen op het gebied van onderwijsopbrengsten. Die opbrengsten leggen we naast de kengetallen met betrekking tot de inzet van het aantal medewerkers, personeelsbeleid en financieel beleid. Zo wordt duidelijk of de gedane inspanning op deze gebieden hebben geresulteerd in goed onderwijs. Het monitoren van de kengetallen is een doorlopend proces en niet voorbehouden aan enkele peilmomenten. Alleen op die manier kunnen er tijdig bijstuuringsacties worden ingezet en blijven we op koers. Het blijft nodig om de kengetallen in de juiste context te plaatsen, het verhaal achter de cijfers is en blijft altijd belangrijk en noodzakelijk. Waar mogelijk benchmarken we onze kengetallen met die van andere scholen of landelijke gemiddelden. Het één- op-één vergelijken van de kengetallen van scholen onderling is niet mogelijk zonder de achtergrond te kennen. Scholen maken hun eigen keuzes die gevolgen hebben voor onder andere het personeelsbestand (anders van samenstelling) en de huisvesting (op verschillende manieren georganiseerd). Hierbij tekenen we aan dat de hiervoor genoemde onderwijsopbrengsten alleen verwijzen naar de zogenaamde 'harde' resultaten. Geredeneerd vanuit de drie doeldomeinen waar Gert Biesta en de Onderwijsraad over spreken (kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming) betreft dit alleen de kwalificatie. Socialisatie en persoonsvorming kunnen vooralsnog niet in kengetallen worden weergegeven, dat vraagt eerder een kwalitatieve benadering.

##### ***Onderwijs & kwaliteitszorg***

Met de reguliere publieke middelen en de extra ondersteunende middelen is de KSE in staat om een volwaardig onderwijsaanbod uit te voeren. De kwaliteit van ons onderwijs is van voldoende niveau, maar moet op een aantal punten worden verbeterd. Daarbij is er zorg over de examenresultaten. De verbetertrajecten lopen, er wordt hard aan gewerkt.

##### ***Personeel & organisatie***

Personeelsbeleid kan worden gezien als onderdeel van het secundaire proces binnen een schoolorganisatie. Tegelijkertijd zijn de docenten de kern van het primaire proces en vormen zij, samen met het ondersteunend

personeel en het management, het menselijke kapitaal van een school. De kwaliteit van de docenten is in belangrijke mate bepalend voor de uitkomsten (leerresultaten) van het primaire onderwijsproces. Er worden verschillende instrumenten ingezet om de kwaliteit te verbeteren en te borgen. We concluderen dat de KSE ook op dit kwaliteitsgebied merendeels doelmatig te werk gaat.

### ***Bedrijfsvoering***

Net zoals Personeel & Organisatie behoort Bedrijfsvoering tot het zogeheten secundaire proces en is daarmee ondersteunend aan c.q. randvoorwaardelijk voor het primaire proces. Doelmatigheid wordt bereikt als onderwijs en de ondersteunende processen zo optimaal mogelijk op elkaar afgestemd worden. Ondersteunende processen die meebewegen met de ontwikkelingen, facilitaire dienstverlening, ICT en financiën maken het mogelijk om die onderwijskwaliteit te leveren die we beogen. We werken er continu aan om de voor ons beschikbare middelen zo optimaal mogelijk in te zetten. Ook voor het kwaliteitsgebied bedrijfsvoering concluderen we dat de doelmatigheid op orde is. Wel blijven we waar mogelijk werken aan verbetering maar dat geldt voor alle kwaliteitsgebieden.

### ***Conclusie doelmatigheid***

De samenhang tussen de verschillende beleidsterreinen is duidelijk. Er is sprake van een integraal samenspel en een onderlinge afhankelijkheid. Doelmatigheid op onderwijs vraagt doelmatige secundaire processen. We constateren dat bij alle drie de kwaliteitsgebieden de doelmatigheid op orde is. Door onze ambities maar zeker vanuit de externe omstandigheden zal de doelmatigheid steeds getoetst moeten blijven worden. Hierbij zal er extra aandacht moeten blijven voor ontwikkelingen vanuit de overheid, de inzet van eventuele extra middelen en de kwaliteit van het onderwijs vanuit onze ambities naar de toekomst.

### ***Rechtmatigheid***

In dit deel beantwoorden we de vraag of 'het beleid, het handelen en de verantwoording van de KSE voldoen aan de bepalingen in wet- en regelgeving? Ofwel of de KSE voldoet aan het criterium van rechtmatigheid. Bij de beantwoording van deze vraag kijken we terug alsmede vooruit. Hoe zijn we omgegaan met wet- en regelgeving, wat staat ons te wachten op dat gebied en hoe bereiden we ons daarop voor? Zo laten we zien dat rechtmatigheid een doorlopend / dynamisch gegeven is in zowel verleden, heden en als toekomst.

Onze ambitie hierin is dat de KSE op alle aspecten binnen de vigerende wet- en regelgeving opereert. Het betreft dan het brede terrein van het leveren van kwalitatief goed onderwijs, het correct omgaan met de cao VO, de bekostigingsregels, de code goed bestuur, andere (fiscale) regels en het leveren van goede financiële prestaties, dit alles binnen de daarvoor aanwezige kaders. Zo is een geldige verklaring omtrent het gedrag (VOG) een basisvoorwaarde om bij de KSE in dienst te komen. Deze VOG moet zijn afgegeven vóór of op de formele datum van indiensttreding en voordat de medewerkers met leerlingen in contact komen. We monitoren dit en handhaven hierop. Wegens omstandigheden kan het echter voorkomen dat een VOG niet tijdig aanwezig is.

Kijkend naar de organisaties waar de KSE, vanuit het kader rechtmatigheid, het meeste mee te maken heeft zoals (*niet uitputtend*) het Ministerie van OCW, Inspectie van het Onderwijs, accountant, Belastingdienst en de VO-Raad concluderen we het volgende:

- De KSE voldoet in haar ogen nog steeds in ruime mate aan de eisen van rechtmatigheid zoals gesteld in de diverse regelgevingen;
- De KSE spiegelt haar processen en documenten doorlopend aan de diverse ontwikkelingen en waar nodig ondernemen we actie om die processen en documenten aan te passen zodat de rechtmatigheid geborgd blijft.

Hieruit leiden we af dat de rechtmatigheid op de KSE nog steeds in orde is.

## 5. Continuïteitsparagraaf

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de interne beheersing van de organisatie, het risicomanagement, de code goed bestuur, de rapportage van het toezichthoudend orgaan en de meerjaren doorkijk op personeel en financieel gebied.

### 5.1 BELEIDS- EN BEHEERPROCESSEN

#### Beleid

Binnen de KSE vormt het CvB het bevoegd gezag en is daarmee het hoogste orgaan. Maandelijks vindt er een formele vergadering plaats waarbij beslispunten en wezenlijke punten op strategisch en tactisch gebied op de agenda staan. Het strategische beleid van de KSE wordt ontwikkeld door het CvB en afgestemd met de RvT.

Met het oog op de bestuurlijke samenwerking met Markland is met ingang van 1 oktober 2025 de functie rector-bestuurder gesplitst. De KSE kent vanaf dat moment weer een rector in de persoon van Leezan van Wijk. Jan van Heukelum vervult de functie van bestuurder en richt zich voornamelijk op de bestuurlijke samenwerking.

Vorbereiding en vaststelling van het beleid komen aan de orde tijdens de directievergadering bestaande uit het CvB en de drie conrectoren. Uitwerking van het strategisch beleid en de vertaling naar tactisch niveau via het (school)jaarplan worden hier afgestemd. Naast dit overleg is er een wekelijks overleg van de drie conrectoren om deze vertaling nader uit te werken en zaken op elkaar af te stemmen zodat de integraliteit wordt gewaarborgd.

In het MT overleg (CvB, directie, afdelingsleiders) wordt dat tactische niveau vertaald naar de praktijk van alledag.

#### Beheer algemeen

Het CvB en de directie houden de vinger aan de pols om zicht te houden op de bedrijfsvoering van de KSE. Hierbij worden zij intern en extern ondersteund. De interne ondersteuning wordt verzorgd door de beperkte stafdienst. De externe ondersteuning op financieel gebied is gedurende heel 2025 verzorgd door Van Oers Accountancy. De externe ondersteuning inzake de salarisadministratie is in 2025 verzorgd door Van Oers, afdeling Loonadvies.

De KSE maakt in het beheerproces onder andere gebruik van periodieke rapportages. Anders dan voorgaande jaren waren de voortgangsrapportages in de vorm van presentaties door de eigenaar van het desbetreffende kwaliteitsgebied.

#### AO/IC

Het handboek AO/IC bevat de vier belangrijkste processen binnen een onderwijsinstelling voor voortgezet onderwijs. Het betreft de leerlingenadministratie, het roosterproces, de personele administratie en de financiële administratie. Dit handboek wordt normaliter jaarlijks geëvalueerd en waar nodig geactualiseerd. Vanwege de fusie is deze actualisatie uitgesteld naar 2026, de handboeken van KSE en Markland worden dan naast elkaar gelegd en in elkaar gevlochten waarna er 1 nieuw handboek van toepassing zal zijn.

Aanwezig en nageleefd		
Omschrijving	2025	2024
Borging AO/IC	+	+
Risicomanagement	+	+

Vanzelfsprekend wordt er in onze processen en systemen wel rekening gehouden met relevante wijzigingen, bijvoorbeeld de drempelbedragen voor Europese Aanbestedingen.

Nog belangrijker dan het beschrijven van de AO/IC is, dat de personeelsleden van de KSE en haar externe partners handelen conform de beschrijving en dat zodoende de beheersing en de kwaliteit van de informatie zijn gewaarborgd.

### **Financiën**

De KSE heeft in 2025 de financiële administratie uitbesteed aan Van Oers Accountancy, een regionaal accountantskantoor met verschillende onderwijsorganisaties als klant. Hierdoor is een functiescheiding binnen dit proces gegarandeerd. In het handboek AO/IC zijn de diverse procedures en instructies t.a.v. financiën opgenomen. Deze beperken zich niet tot het bestellen/ inkopen alleen, daarnaast zijn de levering, de routing van de factuur en de betaling beschreven. De financiële activiteiten resulteren in tussentijdse rapportages en na afloop van het boekjaar, in de jaarrekening. Deze onderdelen van de planning en control cyclus zijn opgenomen in het handboek AO/IC.

### **Personeel/salarisadministratie**

De personele administratie wordt intern gevoerd. De salarisadministratie is net als de financiële administratie in 2025 uitbesteed aan Van Oers, afdeling Loonadvies. De eerder genoemde functiescheiding is hier gewaarborgd. Aandachtspunten bij het personele proces liggen bij het benoemen van nieuw personeel (instroom) de ontwikkeling van het personeel (doorstroom) en het vertrek van personeel (uitstroom). Voor al deze aandachtspunten zijn procedures en instructies opgenomen in het handboek AO/IC. De output van de salarisadministratie betreft de salarisstroken en jaarpogaves alsmede de gegevensleveringen richting diverse externe partijen (o.a. DUO, Belastingdienst - UWV, ABP).

## **5.2 RISICOMANAGEMENT EN FRAUDERISICO'S**

### **Risicomanagement algemeen**

We omschrijven een risico als *"de kans op een gebeurtenis met een negatief effect op het behalen van je doelen"*. Deze doelen zijn verwoord in het Strategisch Beleidsplan 2023-2027 en van daaruit vertaald in het Schoolplan en het onderliggende jaarplan. Risicomanagement is dan ook gericht op het continu en systematisch doorlopen van de organisatie op risico's, met als doel de kans erop te verkleinen en de eventuele gevolgen ervan te verminderen. Dit alles zodat de vooraf gestelde doelen worden bereikt.

Een professionele, transparante en goed werkende governance(structuur) is voor onderwijsinstellingen een blijvend thema. Aan het bestuur en de interne toezichthouders de uitdaging om hier aantoonbaar invulling aan te geven. Dat gebeurt onder meer via het systeem voor risicobeheersing en –controle. Dat systeem is primair de verantwoordelijkheid van het bestuur. De interne toezichthouder heeft de verantwoordelijkheid erop toe te zien dat het systeem er is en dat het bestuur zorgt voor het adequaat functioneren daarvan. Hierbij gaat het onder andere om het in beeld brengen van risico's ten aanzien van het realiseren van gestelde doelen en het managen daarvan.

Voor een succesvolle borging van risicomanagement moet er aandacht voor de 'harde kant' zijn zoals de processen, de procedures en de stuurinformatie. Daarnaast moet er aandacht zijn voor de 'zachte kant' zoals risicobewustzijn, communicatie en onderling vertrouwen (cultuur). Een gezamenlijke risicobewuste cultuur is namelijk één van de belangrijkste beheersmaatregelen.

### **Risicomanagement op de KSE**

Vanuit haar gedegen financiële beleid heeft de KSE een buffer(vermogen) opgebouwd. Die buffer kan worden ingezet voor het opvangen van risico's. Enerzijds moet deze buffer niet te klein zijn, want risico's moeten überhaupt wel kunnen worden opgevangen. Anderzijds moet de buffer ook niet te groot zijn, er kan dan het

beeld ontstaan dat er ten onrechte geld blijft liggen. Geld dat het onderwijsproces ten goede kan komen. Om een goed evenwicht in die situatie te krijgen en te houden is risicomanagement cyclisch geborgd binnen de KSE zowel via de beleidsmatige cyclus als via de financiële P&C cyclus.

Risicomanagement begint met het identificeren en kwalificeren van risico's, kortweg de risico inventarisatie. Met behulp van die inventarisatie stellen we ons risicoprofiel vast. Aan de hand van dat profiel worden vervolgens de streefwaarden van de diverse financiële kengetallen vastgesteld. Hierbij is zowel aandacht voor het budgetaspect (rentabiliteit, liquiditeit en werkkapitaal) als voor het vermogensaspect, (solvabiliteit, weerstandsvermogen en financiële buffer).

Met het identificeren van de risico's, het benoemen van het risicoprofiel en het daaraan koppelen van financiële kengetallen is risicomanagement nog niet geborgd in de organisatie. De cirkel is pas rond als de mogelijke oorzaken van de risico's zijn geanalyseerd en de mogelijke (beheers)maatregelen benoemd, eventueel geïmplementeerd en gemonitord. Met beheersmaatregelen bedoelen we die activiteiten waarmee we de kans van optreden of de eventuele gevolgen van risico's kunnen beïnvloeden. Het proces moet vervolgens op gezette tijden worden herhaald, bijvoorbeeld parallel aan de planning- en controlcyclus of wanneer incidenten zich voordoen. Zo is 'risicodenken' geen eenmalige aangelegenheid, maar een continue cyclus die organisatiebreed is ingebed.

### **Risico-inventarisatie – toelichting aanpak**

Sinds enkele jaren kent de risicoparaagraaf in de kadernota de volgende opzet. We gaan allereerst uit van een opgeschoond overzicht mogelijke risico's van de VO-Raad. Deze lijst is beoordeeld op volledigheid (missen we iets?) en daarna gerangschikt in de vijf kwaliteitsgebieden van het strategische beleidsplan 2023-2027.

1. School en omgeving (*leerlingen*);
2. Onderwijs en kwaliteit;
3. Personeel en organisatie;
4. Bedrijfsvoering;
5. Leiderschap en veiligheid.

Het resultaat is een handzaam overzicht met daarin de 36 belangrijkste risico's waar VO scholen aan kunnen worden blootgesteld. Per risico zijn de mogelijke oorzaken en gevolgen opgenomen wat weer belangrijke aangrijpingspunten zijn voor beheersmaatregelen.

Het MT heeft daarna de kans bepaald dat een risico zich voordoet. De scores resulteren in een gemiddelde K(ans) score. In het overleg bedrijfsvoering is vervolgens de I(mpact) bepaald als het risico zich voordoet. Na de bepaling van die impact is de totaalscore van de risico's bepaald via  $K(ans) \times I(mpact)$ .

De belangrijkste risico's zijn vervolgens uitgediept en voorzien van beheersmaatregelen, zie hiervoor paragraaf 5.4.

### **Risicoprofiel**

Aan de hand van de belangrijkste risico's heeft de directie beoordeeld of het risicoprofiel van de KSE moet worden bijgesteld. Hierbij onderscheiden we een hoog, gemiddeld of laag risicoprofiel. De directie heeft geoordeeld dat het profiel 'gemiddeld' niet wordt bijgesteld.

Relevant in dit risicoprofiel zijn verder nog de KSE organisatie zelf en de P&C cyclus. De KSE kent een platte en slagvaardige organisatie. Eventuele risico's worden niet geparkeerd tot de kadernota maar komen in formele en informele overlegsituaties ter sprake. Indien nodig kan er snel worden besloten en (bij)gestuurd. De verwijzing naar de P&C cyclus betreft de tussentijdse rapportage en de meerjarenbegroting. Via de rapportage wordt elke keer een nieuwe financiële doorkijk gemaakt voor het huidige boekjaar. De doorkijk wordt afgezet tegen de vastgestelde begroting, via deze manier worden relevante afwijkingen al in de loop van het kalenderjaar zichtbaar. Veel risico's kunnen worden opgevangen binnen de meerjarenbegroting van de school.

De mate waarin dit kan hangt af van de risico's en van de flexibiliteit van de meerjarenbegroting. Naarmate het makkelijker is ruimte te creëren binnen de meerjarenbegroting, is een minder grote risicobuffer nodig. Vanzelfsprekend is de meerjarenbegroting integraal, ze bevat een exploitatieoverzicht, een overzicht met balans(ken)getallen en een liquiditeitsplanning. Zoals eerder benoemd stelt de KSE jaarlijks twee keer een meerjarenbegroting op en hanteert ze hierbij scenario denken. Het meest realistische scenario wordt uiteindelijk vastgesteld door het CvB. Via de meerjarenbegroting worden beleidskeuzes financieel inzichtelijk gemaakt op de middellange termijn. Hierbij worden de aannames altijd schriftelijk vastgelegd zodat er later op kan worden teruggegrepen.

### Frauderisico's

Regelmatig komen er organisaties, ook onderwijsinstellingen, in het nieuws omdat er sprake is van fraude. Er circuleren verschillende definities, we bedoelen hier het opzettelijk misleiden om waarde aan de organisatie te onttrekken. Het begrip waarde kunnen we breed interpreteren, van financiële waarde tot tijd/uren en van identiteitsfraude tot het aanpassen van cijfers.

Als wordt voldaan aan alle drie de componenten van de fraudedriehoek kan er sprake zijn van een verhoogd fraude risico. Is er sprake van druk op een of meerdere personen? Zijn zij in de gelegenheid om fraude te plegen en kunnen zij de fraude voor zichzelf rationaliseren? Dan is de kans aanwezig dat er waarde wordt onttrokken.



Druk en rationalisatie zijn gekoppeld aan het individu, de gelegenheid is gekoppeld aan de organisatie. Om de gelegenheid zoveel mogelijk te beperken is het van belang:

- te blijven werken aan bewustwording, onder andere via de integriteitscode en het vertonen van voorbeeldgedrag;
- te blijven werken met controles, bijvoorbeeld functiescheiding en het 4-ogenprincipe;
- in de administratieve processen te handelen conform onze AO-IC;
- onszelf bewust te zijn van de mogelijke risico's en daar ook alert op te blijven.

Deze maatregelen zijn uiteindelijk geen garantie op het voorkomen van fraude maar beperken wel de mogelijkheden.

Voor de interne beheersing is het van belang om op een reguliere en gestructureerde manier aandacht te besteden aan het onderwerp fraude en corruptie. Een periodieke fraude- en corruptie risicoanalyse maakt hier deel van uit. Het belang van deze analyse en dit proces wordt onderkend en onderschreven. Mede vanwege de fusie echter, is dit proces doorgeschoven naar 2026.

### 5.3. BELANGRIJKSTE RISICO'S EN ONZEKERHEDEN

#### Algemeen

Zoals hiervoor aangegeven is de veranderde aanpak rondom de risico-inventarisatie in 2025 doorgezet. De grootste risico's vanuit de Kadernota zijn gebundeld per kwaliteitsgebied vanuit het strategisch beleidsplan en voorzien van een korte toelichting 'hoe gaat de KSE om met deze risico's'. Vaak is er sprake van een samenspel aan maatregelen en is er niet '1 knop' waaraan is gedraaid. Voor het kwaliteitsgebied bedrijfsvoering zijn geen risico's benoemd.

Om deze risico's te duiden vanuit de richtlijnen voor de jaarverslaggeving zijn ze gekoppeld aan aandachtsgebieden. De vijf mogelijke aandachtsgebieden zijn:

- a) *Strategie* –> risico's en onzekerheden, vaak met een externe oriëntatie/ontstaansgrond, die een belemmering vormen om de strategie en/of de plannen van de onderwijsinstelling te realiseren en invloed kunnen hebben op de lange termijn doelstellingen.
- b) *Operationele activiteiten* –> risico's en onzekerheden die de effectiviteit en efficiëntie van de operationele activiteiten van de onderwijsinstelling beïnvloeden en daarmee vooral betrekking hebben op processen binnen de onderwijsinstelling en van invloed kunnen zijn op de korte termijn doelstellingen.
- c) *Financiële positie* –> risico's en onzekerheden met betrekking tot de financiële positie van de rechtspersoon.
- d) *Financiële verslaggeving* –>risico's en onzekerheden die van invloed zijn op de betrouwbaarheid van de interne en externe financiële verslaggeving.
- e) *Wet- en regelgeving* – Dit zijn risico's en onzekerheden die voortvloeien uit wetten en regels (zowel intern als extern) en een directe invloed hebben op de organisatie en/of de bedrijfsprocessen van de onderwijsinstelling.

Aandachtsgebieden => vooral operationele activiteiten, strategie en financiële positie. In mindere mate aan wet- en regelgeving en financiële verslaggeving.

#### School en omgeving

##### *Risico's*

- Demografische ontwikkelingen in het voedingsgebied;
- Scholen in de omgeving trekken meer leerlingen (*daling marktaandeel*);
- Financiering vanuit de overheid is onvoldoende;
- School voert geen goede PR en marketingstrategie.

Aandachtsgebieden => strategie, financiële positie en wet- en regelgeving.

##### *Maatregelen*

Om de demografische risico's te beheersen gaan we allereerst uit van onze eigen kracht, we zetten ons niet af tegen anderen. Sterker nog, we zoeken juist de samenwerking om onze kwetsbaarheid te verminderen. Als we aantrekkelijk willen blijven voor ons voedingsgebied dan moeten we kwaliteit blijven leveren op alle kwaliteitsgebieden. Daarnaast onderzoeken we de aanmeldingen van de afgelopen jaren en de verwachte leerlingaantallen naar de toekomst toe.

De PR naar de buitenwereld toe, kan beter. Het 1<sup>e</sup> doel is om onze sterke punten beter voor het voetlicht te brengen, dit bereiken we door de PR planmatiger en met nog meer structuur aan te pakken. Het 2<sup>e</sup> doel is dat onze medewerkers zich weer KSE ambassadeur voelen en zich als zodanig gedragen.

Voor de beperking van het financiële risico volgen we de ontwikkelingen op de voet en sturen we zoveel mogelijk vooraf i.p.v. reageren achteraf.

## Onderwijs en kwaliteit

### *Risico's*

- Onvoldoende aanbod & kwaliteit van het onderwijsprogramma;
- Innoverend vermogen van de school is te beperkt;
- Onvoldoende kwaliteit van de aangeboden lessen;
- Teveel lesuitval;
- Onvoldoende (tussentijdse) monitoring en evaluatie van de onderwijsresultaten;
- Cultuurproces met controle op (eigen) kwaliteit onvoldoende geborgd.

Aandachtsgebieden => strategie en operationele activiteiten.

### *Maatregelen*

Om deze risico's te minimaliseren ondernemen we verschillende acties.

We blijven sturen op kwaliteit, professionalisering en ontwikkeling. Dit doen we onder meer via de gesprekkencyclus en via voorbeeldgedrag door de directie en het MT. Bijblijven, onder andere met behulp van voortdurende innovatie en nieuwe (ICT) hulpmiddelen, is nodig voor eenieder, de HR afdeling speelt hierin een belangrijke rol. Het onderwijs kan niet stil blijven staan, er is doorlopend sprake van verandering. Deze zaken moeten onderdeel worden van de KSE cultuur. Buiten de individuele ontwikkeling leggen we tevens de nadruk op teamleren via o.a. het platform KSE Learn.

Innovatie kent korte termijneffecten en lange termijneffecten. Het doel is dat iedereen verandering 'tussen de oren krijgt' en dat we dit terugzien in de lessen. We geven onze collega's vertrouwen en faciliteren ze waarbij we wel duidelijk maken dat eigenaarschap c.q. verantwoordelijkheid ook verantwoording met zich meebrengt. Dat willen we o.a. terugzien in het evalueren van de resultaten via de PDCA cyclus.

Lesuitval kent meerdere redenen waarvan ziekteverzuim een belangrijke is. Het verminderen van lesuitval begint dus met in beeld krijgen waar deze door wordt veroorzaakt. Op het terugdringen van verzuim is het afgelopen jaar flink ingezet, die inzet betaalt zich intussen deels uit. Het clusteren van de activiteiten in de zogenoemde bruisweken zorgt eveneens voor minder lesuitval.

## Personeel en organisatie

### *Risico's*

- Onvoldoende kwaliteit van docenten / medewerkers;
- Ontevredenheid bij het personeel / gevoel van (te) hoge werkdruk.

Aandachtsgebieden => voornamelijk operationele activiteiten en strategie, daarna financiële positie.

### *Maatregelen*

Voor het risico op onvoldoende kwaliteit verwijzen we naar de maatregelen bij 'onderwijs en kwaliteit'.

Bij het risico ontevredenheid is het de uitdaging om negatief (werkdruk) om te buigen naar positief (werkplezier). Er moet aandacht zijn voor verzuim en we zijn aan de slag gegaan met de resultaten uit het laatste medewerkerstevredenheidsonderzoek. Hieruit blijkt dat het vaak meerdere knoppen zijn waaraan moet worden gedraaid i.p.v. 1 generieke knop.

Zowel de verantwoordelijkheid als de mogelijkheden om werkplezier te realiseren liggen bij zowel de werkgever als de werknemer. Het is dus sowieso een vast onderdeel van de gesprekkencyclus. We zetten hier o.a. de middelen voor werkdrukvermindering in.

## Bedrijfsvoering

### *Risico*

- Onvoldoende middelen / onduidelijkheid over middelen (*financien*);

- Schoolgebouw sluit niet of onvoldoende aan op onderwijsconcept (*huisvesting*);
- Leeftijd gebouwen (*huisvesting*);
- Personeel gaat niet veilig om met ICT en privacy (*ICT*).

Aandachtsgebieden => operationele activiteiten en strategie.

### *Maatregelen*

Voor het risico van de 'onvoldoende middelen' verwijzen we naar de beschrijving bij School en omgeving. Het risico dat het schoolgebouw niet voldoende aansluit bij het onderwijs heeft onder andere te maken met de leeftijd van het gebouw. De aanpak hiervan valt uiteen in een intern en een extern deel. Het interne deel is dat de behoefte vanuit onderwijs zo vroeg mogelijk bekend moet zijn. Dit betreft dan zowel de ruimtebehoefte als de manier waarop de ruimte wordt gebruikt. Alleen dan kunnen we tijdig de aanpassingen plannen en hiervoor de middelen reserveren. Voor het externe deel verwijzen we naar het project 'strategische huisvesting' dat we momenteel lopen samen met de Gemeente. Het doel van dit project is een toekomstbestendige huisvesting van de KSE in de Gemeente Etten-Leur. Een externe partij heeft objectief onderzoek gedaan naar de mogelijkheden.

Het risico van niet veilig genoeg omgaan met ict en privacy kent een structuur component en een cultuur component. Onze ICT beveiliging is op orde en onze processen worden 'normenkader proof' gemaakt. Mensen echter zijn zowel de grootste succesfactor als het grootste risico. Daarom moeten we blijvend en doorlopend werken aan bewustwording.

### **KSE risicobereidheid**

Bij haar (beleids)maatregelen en (sturings)acties gaat de KSE doelbewust en weloverwogen te werk. Zo ook bij haar keuzes in het nemen van risico's, in de formatie, bij de huisvesting of bij innovatieve ontwikkelingen in het kader van ICT. Zoals aangegeven in paragraaf 5.2. kunnen veel risico's worden opgevangen binnen de meerjarenbegroting van de school en via de algemene reserve. De algemene reserve wordt toereikend geacht om eventuele tegenvallers op te vangen.

## 5.4. GEDRAGSCODES

### **Inleiding**

De governance van onderwijsorganisaties blijft op de politiek-maatschappelijke agenda staan. Aan een juiste en professionele uitoefening van de toezichthoudende en bestuurlijke functies wordt nog steeds veel belang gehecht. Organen voor intern toezicht, schoolbesturen en medezeggenschapsorganen zoeken naar een passende roluitoefening, goed onderling samenspel en een juiste maatschappelijke oriëntatie. Hierbij gaat het steeds meer om culturele en gedragsmatige aspecten en de ethisch-normatieve kant ervan. Kortom: de discussies, het denken over en de uitvoering van goed onderwijsbestuur zijn nog steeds hoogst actueel en volop in ontwikkeling.

Gedragscodes kunnen meehelpen in dit proces en bieden houvast. Dit geldt niet alleen voor de Code Goed Bestuur maar ook voor de andere gedragscodes, de integriteitscode en de klokkenluidersregeling.

### **Code Goed Bestuur**

In juni 2025 is de Governance code funderend onderwijs 2025 vastgesteld door de Algemene Ledenvergaderingen van de PO-Raad, de VO-raad en de VTOI-NVTK.

Goed bestuur en goed intern toezicht zijn belangrijke voorwaarden voor goed onderwijs. De verantwoordelijkheid voor de onderwijsorganisaties in het funderend onderwijs is belegd bij besturen. Het intern toezicht houdt op deze besturen toezicht. Vanwege het grote maatschappelijk belang van goed onderwijs, is het essentieel dat voor iedereen duidelijk is wat van het bestuur en het intern toezicht verwacht mag worden.

De kern van deze code ligt in de beschreven principes en de meerwaarde van deze code ligt in het gedragen beeld van wat de gekozen principes inhouden. Benadrukt wordt dat de code in de eerste plaats bedoeld is als normatief kader voor het bestuur en het intern toezicht. Zij worden geacht te handelen naar de inhoud van de code en zijn hierop aanspreekbaar. De principes uit de code zijn daarnaast ook relevant voor anderen in de onderwijsorganisatie, zoals de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraden, schoolleiders, docenten en onderwijsondersteunend personeel. Daarom wordt deze code breed in de onderwijsorganisatie besproken en samen besloten welke onderdelen op welke anderen en met welke invulling van toepassing zijn.

Het overkoepelende principe in de code is *verantwoordelijkheid*. Uit dat principe volgen de vier overige principes die worden beschreven in deze code:

1. Verbinding
2. Integriteit
3. Lerend vermogen
4. Openheid.

*Verbinding* volgt als vanzelf uit de noodzaak om in contact met eigen onderwijsorganisatie en de relevante belanghebbenden te staan, om tot een gedragen visie op onderwijs en goede besluitvorming te komen. Het *lerend vermogen* is noodzakelijk om een hoge standaard van governance te behalen en te behouden, alsmede om maatschappelijke ontwikkelingen en voortschrijdende wetenschappelijke inzichten naar de eigen organisatie en het eigen handelen te kunnen vertalen. *Integriteit* is een onmisbare kernwaarde van het bestuur en het intern toezicht, en *openheid* dient een vanzelfsprekendheid te zijn voor een organisatie die met publieke middelen is gefinancierd.

Deze principes in de code kennen een 'pas toe én leg uit' karakter. Dit betekent dat het bestuur en het intern toezicht zichtbaar maken hoe zij de principes uit de code toepassen in hun handelen. Omdat de toepassing contextafhankelijk is, is het van belang dat het bestuur en het intern toezicht met elkaar en met andere relevante belanghebbenden hierover in gesprek zijn.

Bij ieder principe is vervolgens een aantal normen beschreven. Deze normen geven nadere invulling van de principes. Deze normen beschrijven welk gedrag en welk gesprek (het 'wat') hoort bij het handelen vanuit elk principe. Deze normen zijn niet vrijblijvend maar vragen nog wel om eigen invulling en besluitvorming (het 'hoe') om te bepalen hoe deze in de eigen onderwijsorganisatie worden gerealiseerd.

Enkele normen hebben de status van lidmaatschapseisen. Deze beschrijven naast het 'wat' ook 'hoe' daaraan moet worden voldaan. Het voldoen aan deze normen wordt essentieel geacht voor het gedrag dat hoort bij wat in de verenigingen — de PO-Raad, VO-raad en VTOI-NTVK — is afgesproken.

### **KSE en de Governance code funderend onderwijs**

Normaliter wordt de Governance Code jaarlijks tegen de KSE situatie aangehouden waarbij het startpunt vanzelfsprekend is dat de KSE deze Code na wil leven. In 2025 heeft dit proces, mede vanwege de fusie, niet plaatsgevonden waarbij we opmerken dat de KSE voldeed aan de lidmaatschapseisen uit de code. Dit proces wordt in 2026 opgepakt voor de nieuwe gefuseerde organisatie, Novia Onderwijs.

### **Integriteitscode KSE**

Medewerkers van de KSE hebben in hun werk te maken met de maatschappelijke omgeving; leerlingen, collega's, ouders (verzorgers), externe relaties, etc. Het is van belang dat deze maatschappelijke omgeving vertrouwen heeft in de KSE als organisatie en in de mensen die het imago van de school bepalen. In die wetenschap is een aantal zaken vastgelegd in deze integriteitscode. De integriteitscode is enerzijds geformuleerd in gedragslijnen en anderzijds is er gekozen voor concrete regels.

De integriteitscode is een openbaar document. Ouders, leerlingen, externe relaties en andere belanghebbenden kunnen de code inzien op de website van de school, zodat zij kunnen weten aan welke afspraken en gedragsregels zij de school kunnen houden en onze school hen houdt. Iedere medewerker van de KSE is verplicht zich aan de integriteitscode te houden.

### **Klokkenluidersregeling KSE**

De KSE klokkenluidersregeling is eind 2023 geactualiseerd en aangescherpt. Ze biedt een beschrijving van de procedure die gevolgd moet worden wanneer een (op redelijke gronden gebaseerd) vermoeden van een misstand bestaat.

De regeling biedt duidelijkheid over zorgvuldigheidseisen en biedt de melder bescherming tegen benadeling. Ze brengt hiermee tot uitdrukking dat het melden van een misstand gezien wordt als een bijdrage aan het verbeteren van het functioneren van de organisatie en dat de melding serieus zal worden onderzocht.

De klokkenluidersregeling KSE is eveneens een openbaar document. Ouders, leerlingen, externe relaties en andere belanghebbenden kunnen de regeling inzien op de website van de school.

## **5.5. RAPPORTAGE TOEZICHTHOUDEND ORGAAN**

### **Raad van Toezicht**

De Raad van Toezicht heeft tot taak om toezicht te houden op het beleid van de rector-bestuurder en de algemene gang van zaken bij de KSE. De Raad van Toezicht ziet erop toe dat het gevoerde beleid overeenkomt met wettelijke, statutaire en andere voorschriften en dat de continuïteit wordt gewaarborgd. De Raad van Toezicht hanteert de uitgangspunten van de Code Goed Onderwijsbestuur (VO-raad) en de Code Goed Toezicht (VTOI-NVTK). De raad is lid van de VTOI-NVTK (Vereniging van Toezichthouders in Onderwijsinstellingen / Nederlandse Vereniging Toezichthouders Kinderopvang) en heeft zo contact met andere toezichthouders.

Daarnaast is de KSE lid van de belangenvereniging voor het bijzonder onderwijs Verus en van de VO-Raad, de koepelorganisatie voor besturen van het Voortgezet Onderwijs.

De Raad van Toezicht vervult haar verantwoordelijkheden binnen de kaders van de Governance Code. De Raad van Toezicht evalueert haar eigen functioneren jaarlijks.

Op basis van de kernwaarden: integriteit, maatschappelijke verantwoordelijkheid en betrokkenheid, verbinding en professionaliteit, neemt de raad de zeven principes die in de code worden genoemd als uitgangspunt voor het functioneren. Deze principes zijn: legitimiteit en compliance, maatschappelijke verantwoordelijkheid en betrokkenheid, integriteit, transparantie en openheid, interne en externe verbinding, professionaliteit, professionalisering en lerend vermogen, verantwoording.

De Raad van Toezicht (RvT) bestaat uit minimaal vijf en maximaal zeven leden. De raad vergadert minimaal vijfmaal per schooljaar, of meer indien nodig. De Raad van Toezicht kent een Auditcommissie (AC) en een Remuneratiecommissie (RC). Voor deze commissies zijn reglementen opgesteld, waarin werkzaamheden en bevoegdheden zijn opgenomen.

Er wordt rekening gehouden met de verschillende aandachtsgebieden, onderwijs, personeel, financiën bij de samenstelling van de Raad van Toezicht. De leden van de raad verrichten hun werkzaamheden in volstrekte onafhankelijkheid.

Door onvoorziene omstandigheden heeft de voorzitter van de RvT dhr. G. Dolfsma vanaf begin oktober moeten besluiten het voorzitterschap neer te leggen. Om deze vacatie in te vullen, is in afstemming met de raad van toezicht van het Markland College gekozen om het schooljaar 2025 – 2026 te werken met een interim voorzitter. Deze persoon zal vanaf januari ook het voorzitterschap van de nieuw te vormen raad op zich nemen.

Mevrouw I. van Bommel is vanwege drukte in haar andere betrekkingen per 3 november gestopt. Gezien de op handen zijnde fusie en de geplande samenvoeging van de raden van toezicht van de oorspronkelijke stichtingen, is ervoor gekozen om haar positie niet in te vullen.

### **Samenstelling Raad van Toezicht**

De Raad van Toezicht bestaat in 2025 uit:

Mw. I. van Bommel, lid RvT (tot 3-11-2025), voorzitter Auditcommissie

Dhr. G. Dolfsma, voorzitter RvT (tot 10-10-2025), lid Remuneratiecommissie

Mw. L. de Haan, lid RvT, voorzitter Remuneratiecommissie

Dhr. S. el Ouazizi, lid RvT, lid Auditcommissie

Dhr. J. Wiegers interim voorzitter RvT (vanaf 10-10-2025) lid Remuneratiecommissie

### **Functiescheiding en gehanteerde kaders voor toezicht**

Bij de KSE is de functiescheiding georganiseerd volgens het Raad van Toezicht-model.

De rector-bestuurder is belast met de functie bestuur en draagt daar ook de bijbehorende bestuurlijke verantwoordelijkheid voor.

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor het interne toezicht. Door gebruikmaking van zijn informatie-, advies- en goedkeuringsrechten, alsmede de werkgeversrol, kan de Raad van Toezicht haar toezichhoudende rol vervullen .

Onderstaande kaders hebben als doel het inzicht in het toezicht te vergroten en een helder beeld te krijgen van het gelopen en te lopen proces.

Deze kaders zijn mondeling en schriftelijk door de rector-bestuurder tijdens de vergaderingen toegelicht veelal vergezeld van relevante stukken. Dit gebeurde in 2025 door de rector-bestuurder zorgvuldig en uitvoerig en is vastgelegd in notulen.

#### *Kaders*

- Wijze waarop toezicht is gehouden op de strategie van de doelrealisatie van de organisatie.
- Er is inzicht verkregen op de maatschappelijke en onderwijskundige functies van de organisatie.
- Inzicht hoe de raad is geïnformeerd over de risico's van de organisatie.
- Relatie en contacten met accountant en andere externe deskundigen (auditcommissie).
- De rol van de Raad als klankbord voor de rector-bestuurder (tijdens het agenda-/vooroverleg rector-bestuurder met de voorzitter van de RvT en gedurende de vergaderingen door de hele Raad van Toezicht).
- Besluiten die zijn genomen en statutaire goedkeuringen die zijn verleend. Dit is geheel volgens de inhoudelijke agendaonderwerpen ingepland, opgepakt, besproken en geaccordeerd.
- Toezien op de naleving door het bestuur van wettelijke verplichtingen, de code voor goed bestuur en de afwijkingen van die code.

### **Taken van de Raad van Toezicht**

Naast de reeds bovenstaande beschreven werkzaamheden heeft de Raad van Toezicht ook formeel de volgende taken:

- het goedkeuren van de begroting en het jaarverslag en het strategisch meerjarenplan van de school;
- het toezien op de rechtmatige verwerving en de doelmatige en rechtmatige bestemming en aanwending van de middelen van de school verkregen op grond van deze wet;
- het aanwijzen van een accountant als bedoeld in artikel 393, eerste lid, van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek die verslag uitbrengt aan de toezichthouder of het toezichthoudend orgaan.
- Ambassadeur: het gedachtegoed van KSE verspreiden.

### **Werkgeversrol**

In het jaar 2025 heeft de remuneratiecommissie individuele functioneringsgesprekken gevoerd en gesprekken met de rector-bestuurder, dhr. J. van Heukelum. De verslagen zijn voorgelegd aan de overige leden van de Raad van Toezicht en daarna vastgesteld.

De rector Bestuurder is in 2025 ingeschaald in WNT-klasse D volgens de CAO-bestuurders Funderend Onderwijs.

#### *Nevenfunctie rector-bestuurder*

Lid van de Raad van Toezicht O2A5 Stichting voor Openbaar Onderwijs Alblasserwaard / Vijfheerenlanden.

### **Verantwoording**

In 2025 werden, in aanwezigheid van de rector-bestuurder, vijf reguliere vergaderingen van de Raad van Toezicht gehouden. Daarnaast heeft Raad van Toezicht op 15 november samen met de RvT van het Markland College een studiedag gehouden gericht op visie-ontwikkeling ten behoeve van het interne toezicht bij de nieuw te fuseren organisatie per 1-1-2026.

Belangrijke thema's tijdens de reguliere vergaderingen van de Raad van Toezicht vormden het bespreken van de voortgang van het strategisch beleidsplan en de organisatieontwikkeling. Er is veel aandacht geweest voor de samenwerking tussen Markland en KSE.

Eén van de taken van de Raad van Toezicht is het toezien op de rechtmatige verwerving van middelen en de doelmatige en rechtmatige bestemming en aanwending daarvan. Dit doet de Raad van Toezicht door bij het goedkeuren van de (meerjaren-)begroting en de managementrapportages te checken of de uitgaven bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen van de KSE. In de auditcommissie wordt de kwaliteit van het onderwijs en de financiële resultaten gemonitord, besproken en waar nodig bijgestuurd. Bovendien komen de resultaten en uitgaven op het gebied van huisvesting, ICT en personeel aan de orde, waar dieper op ingezoomd kan worden door de aanwezigheid van de controller en de conrector bedrijfsvoering.

Om de continuïteit van de reguliere begroting en bezetting te waarborgen, worden de strategische gelden en projectgelden afzonderlijk vastgelegd en gemonitord in de managementrapportages.

Tevens stelt de KSE ieder jaar een meerjaren(investerings-)begroting op, waarmee de rector-bestuurder na raadpleging van en goedkeuring door de Raad van Toezicht, mede de juiste aanwending van de verworven middelen in goede banen leidt, en onze kengetallen op het gebied van solvabiliteit en liquiditeit bewaakt.

In haar rol van sparringpartner overlegt de Raad van Toezicht meermalen met de rector-bestuurder over het juist inzetten van de verworven middelen.

De Raad van Toezicht werd volledig betrokken bij het (meerjaren-) beleid en met regelmaat nam de Raad van Toezicht op verzoek van rector-bestuurder de rol van sparringpartner in. Mede door het spiegelen vanuit een andere maatschappelijke expertise werden meerdere invalshoeken belicht.

#### Overzicht vergaderingen Raad van Toezicht

Datum	Onderwerpen - <i>status van de bespreking</i>
10-03-2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notitie begroting – MJB 25-29 is goedgekeurd.</li> <li>• Voortgang bestuurlijke samenwerking.</li> <li>• Periodieke rapportage 2024- besproken.</li> </ul>
25-05-2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaarverslag en jaarrekening + accountantsverslag 2024 : Jaarverslag en jaarrekening zijn goedgekeurd.</li> <li>• Decharge gevoerd financieel beleid verleend.</li> <li>• Meerjarenbegroting 25-29.</li> <li>• Voortgang bestuurlijke samenwerking .</li> <li>• Samenvatting MTO + uitkomst van de themagesprekken: presentatie door dhr. Van Heukelum.</li> <li>• Salariswijziging bestuurder t.g.v. CAO- akkoord: toegepast.</li> </ul>
23-06-2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestuursbrief: ter informatie.</li> <li>• Meerjarenbegroting 25-29 "going concern": goedgekeurd.</li> <li>• Kadernota 2026: besproken.</li> <li>• Governance code funderend onderwijs: besproken.</li> <li>• Bestuurlijke samenwerking/ MR: voortgang.</li> </ul>
Datum	Onderwerpen - <i>status van de bespreking</i>
3-11-2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aftreden G. Dolfsma en I. van Bommel. Benoeming J. Wiegens.</li> <li>• Bemensing renumratie commissie (ivm jaargesprek), auditcommissie (ivm managementletter 2025).</li> <li>• Bespreken bestuursbrief.</li> <li>• Nabespreking bijeenkomst RvT-MR 10 november.</li> </ul>
15-12-2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Goedkeuring begroting 2026 en meerjarenbegroting 2026-2030 incl. meerjarenformatie.</li> </ul>

#### Medezeggenschapsraad

Twee keer is er formeel overleg geweest met de MR; eenmaal middels het bijwonen van een MR-vergadering, en eenmaal met een inhoudelijke themabijeenkomst gericht op kennismaking met de nieuwe rector. Hierbij is

tevens het thema van de ophanden zijnde fusie met het Markland College en de gevolgen voor de medezeggenschap en structuur van de KSE aan bod gekomen.

### **Auditcommissie**

De commissie adviseert de Raad van Toezicht over financiële vraagstukken en de bedrijfsvoering met als doel een zorgvuldige en goed onderbouwde besluitvorming te ondersteunen. Vaste gesprekspartners van de commissie zijn de rector-bestuurder en de controller. Per 3-11-2025 heeft Mevr. van Bommel haar lidmaatschap van de Raad van Toezicht beëindigd. De auditcommissie is vervolgens tijdelijk versterkt met de toetreding van Mvr. de Haan, lid van de Raad van Toezicht.

In 2025 lag de focus van de auditcommissie op de financiële voorbereiding van de bestuurlijke fusie met Stichting Markland College. Hierbij is uitvoerig gesproken over de inrichting van de nieuwe organisatie en het overgaan naar een overgangsmoedel voor centrale dienstverlening. De commissie heeft nauwlettend toegezien op het proces van financiële monitoring via de integrale managementrapportages (MARAP). Een substantieel onderdeel van de agenda was de meerjarenbegroting 2026-2030. De commissie heeft kritische vragen gesteld over de verwachte negatieve exploitatieresultaten, die worden veroorzaakt door dalende leerlingaantallen en autonoom stijgende salariskosten. In reactie hierop heeft de commissie aangedrongen op het inzichtelijk maken van sturingsmaatregelen die de onderwijskwaliteit niet aantasten. De overstap naar beleidsrijk begroten vanaf 2026 is door de commissie verwelkomd als middel om de kosten voor ambities uit het strategisch beleidsplan beter te scheiden van het reguliere onderwijsproces. Naast de reguliere begroting is er toezicht gehouden op de rechtmatige en doelmatige besteding van de subsidie voor de verbetering van basisvaardigheden. De commissie heeft zich laten informeren over de voortgang van de herstelopdrachten van de Inspectie en de wijze waarop de aanvullende middelen worden gemonitord om terugvordering te voorkomen.

Daarnaast heeft de auditcommissie in 2025 intensief geadviseerd over het strategische huisvestingsvraagstuk. Op basis van het scenario-onderzoek van HEVO zijn verschillende varianten voor nieuwbouw of renovatie van het hoofdgebouw besproken. De commissie heeft hierbij specifiek toegezien op de noodzaak voor een verhoging van de doordecentralisatievergoeding door de gemeente Etten-Leur, aangezien de huidige vergoedingen ontoereikend zijn voor toekomstbestendige huisvesting. Tevens zijn de risico's rondom de ICT-modernisering en de noodzakelijke vervangingsinvesteringen in het kader van 'frisse scholen' gemonitord.

### **Remuneratiecommissie**

De Remuneratiecommissie bestaat uit twee leden van de Raad van Toezicht. Mw. de Haan heeft het voorzitterschap van de commissie gecontinueerd, waarbij het lidmaatschap van de remuneratie tot begin oktober is vervuld door dhr. G. Dolfsma. Na zijn vertrek is dhr. Dolfsma vervangen door de interim voorzitter van de Raad van Toezicht, dhr. J. Wiegers. De leden van de remuneratiecommissie hebben met de rector-bestuurder gesprekken gevoerd over de doelstellingen voor het schooljaar 2025-2026. Tevens zijn de resultaten uit het voorgaande schooljaar, alsmede de werkzaamheden ter voorbereiding voor de fusie geëvalueerd. Specifieke aandacht is met de rector-bestuurder uitgegaan naar zijn door de fusie veranderende rol. Dit heeft ertoe geleid dat er vanaf 1 oktober een rector is aangetrokken voor de KSE, waarbij de rector-bestuurder zich volledig ging richten op de fusie-organisatie en het vormen van het collegiale bestuur van de nieuwe stichting Novia, samen met zijn collega van het Markland College.

### **Professionalisering Raad van Toezicht**

De leden van de raad hebben zowel individueel als gemeenschappelijk scholingsbijeenkomsten gevolgd. Thema's concentreerden zich op twee vlakken: Essentials van goed toezicht en De juridische aspecten van bestuurlijke samenwerking/fusie.

## Het rooster van aftreden

naam	Functie / commissies	Hoofd-en nevenfuncties	1 <sup>e</sup> termijn eindigt op	2 <sup>e</sup> termijn eindigt op
Lonneke de Haan	Lid RvT / Voorzitter remuneratiecommissie / lid auditcommissie	* Raad van Bestuur Het Laar Woonzorgcentrum Tilburg * Lid Raad van Advies Transvorm	01-03-2028	01-03-2032
Said el Ouazizi	Lid RvT / lid auditcommissie	* Directeur Bedrijfsvoering en cluster 'Civiele Techniek' Techniek College Rotterdam * Ambassadeur Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants, * Docent internal control & Accounting information systems, Markus Verbeek	01-03-2028	01-03-2032
Jan Wiegiers	Interim voorzitter RvT / lid remuneratiecommissie	ZZP'er onder de bedrijfsnaam Wiegiers Consultancy	01-08-2026	n.v.t.

### Proces accountantscontrole

De auditcommissie van de Raad van Toezicht heeft in het voorjaar van 2025 in het bijzijn van haar accountant de jaarstukken en de bevindingen uit de accountantscontrole besproken. De organisatie is in het vervolg van 2025 aan de slag gegaan met de adviezen. In het najaar van 2025 heeft de Raad van Toezicht kennisgenomen van de door de accountant uitgebrachte managementletter. De samenwerking met de accountant verloopt constructief.

### Tegenstrijdig belang

Er was in 2025 geen sprake van een (potentieel) tegenstrijdig belang.

### Honorering Raad van Toezicht

De leden van de Raad van Toezicht ontvangen een vergoeding van € 9.550,- De voorzitter ontvangt een vergoeding van € 14.325,- De honorering is gebaseerd op de adviesregeling vanuit de VTOI-NVTK. Er is gekozen om 50% van het adviesbedrag te hanteren. Naast deze honorering worden eventuele reiskosten volgens de rijksregeling vergoed.

### Tot slot

De KSE is volop in beweging. Dit betreft allerlei onderwijskundige vernieuwingen en diverse projecten. De Raad van Toezicht ziet een schoolgemeenschap met een solide en consistent beleid. Handelend vanuit de kernwaarden '*Verbinding, Verantwoordelijkheid en Respect*' dragen medewerkers en leerlingen bij aan hun eigen groei en ontwikkeling en vormt de KSE een hechte onderwijsgemeenschap. De ingezette route naar bestuurlijke versterking en krachtenbundeling, en de eerste stap daarbinnen in de fusie met Markland is uiting van de ambitie van de school om de gewaardeerde onderwijspartner in de regio te zijn en ook op de lange termijn dit te willen blijven.

## 5.6. MEERJAREN DOORKIJK

Per 1 januari 2026 zijn de Stichting Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur e.o. en de Stichting Markland College gefuseerd naar Novia Onderwijs. Dit betekent een knip in de meerjarendoorkijk tussen 2025 en verder. De cijfers voor 2025 zijn afkomstig uit de KSE jaarrekening en de cijfers voor 2026 en verder zijn afkomstig uit de begroting 2026 van Novia Onderwijs. De meerjaren doorkijk is eveneens gebaseerd op de Novia begroting meerjarenbegroting (= MJB) 2026-2030. Deze begroting sluit voor 2026 met een verwacht saldo van -/- 697.000 en is goedgekeurd door de RvT en vastgesteld door het CvB. De financiële doorkijk op de middellange termijn is gebaseerd op de huidige meerjaren(beleids)plannen van de scholen. We stellen deze doorkijk op om te beoordelen wat de financiële gevolgen zijn van ons huidige beleid in combinatie met verwachte ontwikkelingen.

Deze doorkijk bevat, conform de Richtlijn voor de Jaarverslaggeving Onderwijs, voor alle onderdelen de doorkijk voor de jaren T tot en met T+5. Dit allereerst vanuit onze eigen transparantie ambitie en vervolgens vanwege het feit dat de KSE met de Gemeente Etten-Leur een overeenkomst heeft afgesloten in het kader van de doordecentralisatie onderwijshuisvesting.

Kengetal	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Leerlingaantal (T)	2.132	4.707	4.606	4.556	4.585	4.615
<i>Bezetting (bruto FTE)</i>						
Bestuur/management	11,7	25,5	23,6	23,2	23,1	23,1
Personeel primair proces	127,8	280,5	277,7	267,9	263,9	263,7
Ondersteunend personeel	48,1	116,3	113,6	111,9	110,9	110,6
<b>Totaal</b>	<b>187,6</b>	<b>422,2</b>	<b>415,0</b>	<b>403,2</b>	<b>398</b>	<b>397,4</b>

Het leerlingenaantal is het verwachte aantal op teldatum 1 oktober van elk jaar. De bezetting betreft voor 2025 het gemiddelde aantal conform de jaarrekening. Voor 2026 en verder betreft dit het gemiddelde aantal FTE van elk jaar.

De prognose van de KSE is gebaseerd op het marktaandeel van de KSE bij de toeleverende scholen in het voedingsgebied. Daarnaast is rekening gehouden met de doorstroomcijfers van de afgelopen drie jaar. De meerjarige leerlingenprognose van de Markland scholen is berekend en gebaseerd op een vaste instroom en de historische doorstroom en uitstroom van leerlingen.

Het leerlingenaantal daalt naar verwachting nog drie jaar, voornamelijk als gevolg van de demografische ontwikkelingen, waarna het zich stabiliseert.

De verwachte formatie beweegt mee met de ontwikkelingen in het leerlingenaantal. Daarnaast is rekening gehouden met natuurlijk verloop waarbij vaak het seniorenverlof niet wordt herbezet.

Hierna de verwachte staat van baten en lasten voor de periode T tot en met T+5 waarbij we aantekenen dat er geen sprake is van contractactiviteiten en zogeheten derde geldstroomactiviteiten.

Novia Onderwijs zet haar beschikbare middelen in om op een zo goed mogelijke manier (effectief en efficiënt) onderwijs te verzorgen. Hierbij gaan we zowel uit van ons eigen beleid en onze eigen ambities als van andere ontwikkelingen, leidend tot specifieke aandachtspunten voor het onderwijsveld. Denk bij deze laatste bijvoorbeeld aan de basisvaardigheden en aan kansengelijkheid. Ook in deze tabel zijn de cijfers 2025 afkomstig uit de KSE jaarrekening en de cijfers voor 2026 en verder uit de Novia begroting.

<b>Staat / raming van baten en lasten ( x 1.000)</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
<b>Baten</b>						
Rijksbijdrage	23.788	55.807	53.892	52.544	51.903	52.204
Overige overheidsbijdragen	1.438	1.533	1.534	1.550	1.556	1.611
College-, cursusgelden	0	0	0	0	0	0
baten werk i.o. van derden	0	0	0	0	0	0
overige baten	632	1.072	1.030	1.027	1.024	1.025
<b>Totaal baten</b>	<b>25.858</b>	<b>58.412</b>	<b>56.456</b>	<b>55.121</b>	<b>54.483</b>	<b>54.840</b>
<b>Lasten</b>						
Personeelslasten	19.614	45.806	43.954	42.872	42.637	42.728
Afschrijvingslasten	2.071	2.634	2.303	2.206	2.074	2.007
Huisvestingslasten	1.653	3.858	3.758	3.649	3.647	3.625
Overige instellingslasten	2.758	6.901	6.901	6.929	6.833	6.845
<b>Totaal lasten</b>	<b>26.096</b>	<b>59.199</b>	<b>56.916</b>	<b>55.656</b>	<b>55.191</b>	<b>55.205</b>
<b>saldo baten en lasten</b>	<b>-238</b>	<b>-787</b>	<b>-460</b>	<b>-535</b>	<b>-708</b>	<b>-365</b>
financiële baten	68	150	125	125	125	125
financiële lasten	-74	-60	-55	-45	-35	-35
<b>saldo financiën</b>	<b>-6</b>	<b>90</b>	<b>70</b>	<b>80</b>	<b>90</b>	<b>90</b>
Saldo buitengewone / incidentele baten en lasten	0	0	0	0	0	0
<b>totaal resultaat</b>	<b>-244</b>	<b>-697</b>	<b>-390</b>	<b>-455</b>	<b>-617</b>	<b>-275</b>

De doelstelling van Novia Onderwijs is om een verantwoord en duurzaam financieel beleid te voeren. We vertalen dit in een financieel gezonde organisatie, zowel op de korte als op de middellange termijn. Vanuit dat oogpunt zijn negatieve exploitatiesaldi mogelijk maar wel vanuit gerichte (beleids)beslissingen.

Voor 2026 zijn die tweeledig. Allereerst is 2026 een overgangsjaar met een grotere onzekerheidsfactor dan normaal. Immers, beide 'oude' organisaties hebben hun eigen ondersteunende processen, werkwijzen en systemen. Om uiteindelijk te komen tot de nieuwe situatie moet alles worden geraakt, beoordeeld en opnieuw bepaald. Dat proces loopt door in het boekjaar 2026. Om de fusie goed te laten landen zijn middelen nodig alsmede (financiële) flexibiliteit.

Ten tweede de bewuste investering in onderwijskwaliteit en de professionalisering van medewerkers.

De begroting voor 2026 sluit met een negatief saldo van -697k. Hiervan is 350k incidenteel, dit is het saldo van onderdeel CvB en betreft de afwikkeling van de fusie. Het overgrote deel van dit bedrag is bestemd voor de ICT omzetting bij de leerlingen. Dit project wordt, om het onderwijsproces niet te verstoren, uitgevoerd rondom de schooljaarwisseling van 25-26 naar 26-27. Deze kosten gaan niet mee in de reguliere allocatie en komen ten laste van de algemene reserve.

Deze meerjarenbegroting is opgesteld op basis van 'going concern' ofwel het huidige beleid. De cijfers bieden alleen een doorkijk en staan nog niet vast. Deze negatieve saldi leiden financieel gezien niet tot problemen, zie ook de balanskengetallen verderop in deze paragraaf.

In de loop van 2026 wordt er nieuw beleid ontwikkeld waaronder een besparingsplan om de baten en lasten vanaf 2028 meer in lijn te brengen met elkaar. Dit plan is gereed uiterlijk in Q2 zodat eventuele maatregelen kunnen worden verwerkt in de formatie voor schooljaar 2026-2027.

Alle financiële mutaties in de periode T tot en met T+5 leiden tot bijgaande verwachte balansgegevens. Wederom, de gegevens van 2025 zijn afkomstig uit de KSE jaarrekening. De gegevens voor 2026 en verder uit de Novia begroting.

<b>Balans</b>						
<b>Activa (x 1.000)</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
<b>Vaste activa</b>						
immateriële vaste activa	0	0	0	0	0	0
Materiële vaste activa	12.454	22.365	21.274	19.975	18.617	17.444
Financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>12.454</b>	<b>22.365</b>	<b>21.274</b>	<b>19.975</b>	<b>18.617</b>	<b>17.444</b>
<b>Vlottende activa</b>						
Voorraad	9	5	5	5	5	5
Vorderingen	383	765	765	765	765	765
Kortlopende effecten	0	0	0	0	0	0
Liquide middelen	3.989	7.657	8.646	9.683	10.174	11.284
<b>Totaal</b>	<b>4.381</b>	<b>8.427</b>	<b>9.416</b>	<b>10.453</b>	<b>10.944</b>	<b>12.054</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>16.835</b>	<b>30.792</b>	<b>30.690</b>	<b>30.428</b>	<b>29.561</b>	<b>29.498</b>

<b>Passiva (x 1.000)</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
<b>Eigen vermogen</b>						
Algemene reserve	8.850	13.563	13.172	12.718	12.100	11.825
Bestemmingsreserve publiek	1.522	1.565	1.565	1.565	1.565	1.565
Bestemmingsreserves privaat	60	379	379	379	379	379
Overige reserves en fondsen	27	22	22	22	22	22
<b>Totaal</b>	<b>10.458</b>	<b>15.528</b>	<b>15.137</b>	<b>14.683</b>	<b>14.065</b>	<b>13.790</b>
<b>Voorzieningen</b>	<b>774</b>	<b>5.178</b>	<b>5.646</b>	<b>6.018</b>	<b>5.947</b>	<b>6.338</b>
<b>Langlopende schulden</b>	<b>1.351</b>	<b>1171</b>	<b>991</b>	<b>811</b>	<b>631</b>	<b>451</b>
<b>Kortlopende schulden</b>	<b>4.252</b>	<b>8.915</b>	<b>8.916</b>	<b>8.916</b>	<b>8.918</b>	<b>8.919</b>
<b>Totaal Passiva</b>	<b>16.835</b>	<b>30.792</b>	<b>30.690</b>	<b>30.428</b>	<b>29.561</b>	<b>29.498</b>

De balans is robuust en kent een evenwichtige verdeling, zowel aan de activa als aan de passiva zijde.

De belangrijkste toekomstige ontwikkelingen in de balans zijn:

### **Activa**

#### **Materiële vaste activa**

De stijging van 2025 naar 2026 komt door de samenvoeging met Markland en doordat er in 2026 diverse (gebouwlijke) investeringen samenvallen. Daarna daalt deze post omdat de afschrijvingen dan hoger zijn dan de (vervangings)investeringen.

#### **Liquide middelen/werkkapitaal**

De liquiditeiten blijven naar verwachting voldoende op niveau. Uitgangspunt bij de liquide middelen is en blijft om de beschikbare middelen effectief en efficiënt in te zetten. Naar de toekomst toe blijft het belangrijk om voldoende liquide middelen te reserveren voor (vervangings)-investeringen. Mede vanuit dit uitgangspunt beoordelen we elk jaar of er een extra aflossingen op de financieringen bij de Rabobank mogelijk is en of deze aflossing meerwaarde heeft ten opzichte van andere mogelijke keuzes.

### **Passiva**

#### **Algemene reserve**

De ontwikkeling bij dit onderdeel hangt samen met de verwachte exploitatieresultaten en de ontwikkeling bij de bestemmingsreserve basisvaardigheden.

#### **Bestemmingsreserve publiek**

Dit betreft de bestemmingsreserve 'groot onderhoud' die eind 2024 is gevormd. De reserve 'groot onderhoud' is gekoppeld aan de huisvesting en het gevolg van de vermogensmutatie vanuit de stelselwijziging.

#### **Bestemmingsreserves privaat**

De stijging naar 2026 toe is het gevolg van de samenvoeging met Markland. Dit betreft onder andere de bestemmingsreserve lustrumviering KSE. Jaarlijks wordt via de resultaatbestemming een bedrag van € 20.000,- toegevoegd. In een lustrumjaar (het eerstvolgende is 2028) wordt er vervolgens € 100.000,- vrijgemaakt uit deze reserve.

#### **Bestemmingsfonds privaat**

Dit betreft het saldo van het personeelsfonds. Voor de komende jaren gaan we uit van een budget neutrale ontwikkeling.

#### **Voorzieningen**

De stijging van 2025 naar 2026 komt door de samenvoeging met Markland. Niet alleen voor de personele voorzieningen maar ook de voorziening onderhoud. Het saldo voor de komende jaren is bepaald aan de hand van de verwachte ontwikkelingen.

#### **Langlopende schulden**

Dit betreft alleen de leningen van de KSE bij de Rabobank waarbij is uitgegaan van de reguliere aflossing. Er is nog geen rekening gehouden met extra boetevrije aflossingen. Bij het opstellen van de meerjarendoorkijk bekijken we of er extra kan worden afgelost en of deze aflossing meerwaarde heeft ten opzichte van andere keuzes.

#### **Kortlopende schulden**

De stijging naar 2026 is het gevolg van de samenvoeging met Markland. Vooralsnog worden hier geen grote mutaties verwacht.

Vanuit de staat van baten en lasten en de balansgegevens worden de volgende kengetallen herleid:

<b>(Balans)kengetallen</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
Liquiditeitsratio	1,03	0,95	1,06	1,17	1,23	1,35
Solvabiliteit <sub>1</sub> (excl. voorz.)	62,1	50,4	49,3	48,3	47,6	46,8
Solvabiliteit <sub>2</sub> (incl. voorz.)	66,7	67,2	67,7	68,0	67,7	68,2
Rentabiliteit	-0,94	-1,19	-0,69	-0,82	-1,13	-0,50
Weerstandsvermogen	40,3	26,5	26,8	26,6	25,8	25,1
Werkkapitaal (x € 1.000)	130	-487	502	1.539	2.030	3.140
Huisvestingsratio	9,0	8,0	8,4	8,4	8,3	8,1
<i>KSE publiek EV (x € 1.000)</i>	<i>10.371</i>	<i>15.128</i>	<i>14.737</i>	<i>14.283</i>	<i>13.665</i>	<i>13.390</i>
<i>normatief publiek EV (x € 1.000)</i>	<i>18.333</i>	<i>24.781</i>	<i>24.524</i>	<i>24.163</i>	<i>23.837</i>	<i>23.670</i>
kengetal (KSE / normatief)	0,57	0,61	0,60	0,59	0,57	0,57

Afgezet tegen de eigen streefwaardes en de signaleringswaardes van de Inspectie van het Onderwijs, zie ook de paragrafen 7.3 en 7.4 is onze verwachting op grond van deze gegevens dat Novia Onderwijs gedurende deze periode blijft beschikken over een gezonde maar geenszins bovenmatige vermogenspositie. De kengetallen blijven nagenoeg allemaal op orde. Op basis van deze gegevens vallen alleen de rentabiliteit en het werkkapitaal wat buiten de boot. Dit betreft echter het gecontroleerd inzetten van vermogen en middelen om zo goed als mogelijk te voldoen aan onze publieke taak.

Om deze kengetallen daadwerkelijk te behalen en dus verzekerd te blijven van die gezonde vermogenspositie blijft het van groot belang om op alle gebieden kwaliteit te leveren, de ontwikkelingen (o.a. die van het leerlingenaantal) nauwgezet te volgen, de formatie tijdig mee te laten bewegen met die ontwikkeling en indien nodig tijdig te anticiperen via (sturings)acties en (beleids)maatregelen.

Die gezonde vermogenspositie blijft nodig gezien de demografische krimp en daaraan gekoppelde ontwikkeling in het leerlingenaantal, de onduidelijkheid en onzekerheid betreffende de onderwijsfinanciën vanuit de overheid voor de komende jaren, de strategische personeelsplanning (kwantiteit en kwaliteit), en de doordecentralisatie. De KSE is zowel economisch als juridisch eigenaar van het gebouw. De ontwikkeling van het onderwijs naar de toekomst toe leidt waarschijnlijk tot nieuwe (grote) investeringen. Novia is risicodrager voor vervanging en gedeeltelijke eigen risicodrager voor WW uitkeringen en bovenwettelijke uitkeringen. Tenslotte de diverse (geopolitieke) crises.

## 6. Toekomstparagraaf

---

### 6.1 ALGEMEEN

#### **Organisatie**

Op hoofdlijnen worden hierna enkele belangrijke punten toegelicht uit het SBP 2023-2027 en vanzelfsprekend de fusie.

#### *Organisatiestructuur*

Onze zelfstandigheid, de leshuizenstructuur en het organogram staan niet ter discussie als we naar de organisatie kijken. Samenwerking die verbetering van onderwijskwaliteit tot gevolg heeft dan wel efficiëntere bedrijfsvoering mogelijk maakt wordt per 1 januari geëffectueerd. Dan is de bestuurlijke samenwerking met Stichting Markland in de vorm van de nieuwe Stichting "Novia" een feit. Dit heeft gevolgen voor de organisatiestructuur, met name op ondersteunend gebied.

#### *Maatschappelijke Samenwerking*

De identiteit van de school komt tot uiting in haar kernwaarden: verbinding, verantwoordelijkheid en respect. ruimte geven om te groeien. Deze begrippen zijn onlosmakelijk aan elkaar verbonden en werken door in de samenwerking met andere partijen of het nu gaat om andere onderwijsorganisaties, de overheid of het bedrijfsleven. De al bestaande structurele contacten met de verschillende instanties in de maatschappelijke omgeving waar de KSE deel van uitmaakt zullen worden onderhouden en daar waar mogelijk geïntensiveerd. Daarnaast blijft de insteek om waar mogelijk onze organisatie en/of ons gebouw ten dienste te stellen aan de maatschappelijke omgeving. Tegelijkertijd blijft de directie binnen Etten-Leur een stimulerende en innoverende functie uitoefenen om samenwerking in de samenleving zo breed mogelijk uit te zetten. Die brede samenwerking geldt internationaal, waarbij we de huidige situatie zo goed mogelijk willen continueren.

#### *Duurzaamheid*

Duurzaamheid is tot op heden voornamelijk aangevlogen en doorgevoerd vanuit technisch oogpunt. Nu we deelnemen aan het project Ecoschools streven we ernaar om duurzaamheid steeds verder te integreren in ons beleid en het zo een vast onderdeel te maken van de KSE. Daarnaast is duurzaamheid steeds meer een maatschappelijk doel geworden. Doelstellingen van de overheid over de vermindering van de CO<sub>2</sub> uitstoot, op het gebied van energiebesparing zorgen er tevens voor dat dit onderwerp meer dan ooit op de agenda staat. Daarnaast noemt het strategisch beleidsplan 2023-2027 dat de KSE op termijn een klimaat neutrale school wil zijn. De roadmap daartoe wordt de komende jaren met elkaar opgesteld en zal uiteindelijk moet leiden tot nieuwbouw voor het hoofdgebouw.

#### *Bestuurlijke fusie*

De afgelopen jaren is er in de regio West-Brabant West op diverse manieren met alle vo-scholen gesproken over de toekomstbestendigheid van het voortgezet onderwijs in de regio. Dit heeft er toe geleid dat de KSE en het Marklant hebben besloten om vanaf januari 2023 nader te verkennen hoe bestuurlijke samenwerking kan bijdragen aan de bestuurskracht en bedrijfsvoering van beide organisaties.

De kwaliteiten van de scholen met een eigen bestuur worden gewaardeerd. De kleinschaligheid, de menselijke maat, de wendbaarheid alsmede de ruimte voor eigen inbreng, het nemen van verantwoordelijkheid en het tonen van eigenaarschap wordt als waardevol gezien.

Vanuit bestuurlijk perspectief ontstaat er echter een realiteit waarbij de beide schoolbesturen in toenemende mate kwetsbaarder worden dan voorheen, wat met name wordt verklaard door:

- krapte op de arbeidsmarkt, waardoor het moeilijker wordt om medewerkers aan te trekken en te behouden wanneer de mogelijkheden voor professionele ontwikkeling wordt vergeleken met scholen vallend onder een groter bestuur;
- het gegeven dat bestuurlijke verantwoordelijkheid in toenemende mate in de regio wordt belegd dan wel gestuurd (o.a. VSV, jeugdzorg, aansluiting po-vo-vervolgonderwijs, passend onderwijs en STO), waardoor de bestuurlijke vertegenwoordiging van het onderwijs steeds noodzakelijker en intensiever wordt;
- complexere werkstromen en verantwoording die erbij zijn gekomen en waar hoge eisen aan worden gesteld (o.a. privacy en cyber security);
- een toename van doelfinanciering in de vorm van subsidies, wat om bestuurlijke inzet vraagt en een administratieve last met zich meebrengt om deze subsidies aan te vragen en te verantwoorden.

Beide besturen realiseren zich dat deze ontwikkelingen min of meer generiek zijn voor ieder schoolbestuur. Zowel het KSE, Markland College Oudenbosch en Markland College Zevenbergen hebben als zelfstandige scholen met een eigen bestuur beperktere mogelijkheden om daar adequaat op te anticiperen dan de andere scholen die onder een groter bestuur vallen.

Vanuit het gerichte onderzoek naar de samenwerking wat gestart is in 2024 is geconcludeerd dat een bestuurlijke fusie de beste constructie is om in te spelen op de bovenstaande punten. KSE en het Markland college geloven dat de kwaliteit van het onderwijs op de scholen hiermee geborgd is naar de toekomst. In 2025 zijn er nog veelvuldig gesprekken gevoerd met o.a. MR, Raad van Toezicht en de vakbonden. Ook is dit jaar gebruikt om in de vorm van een stuurgroep alles goed in beeld te brengen. Waar liggen eventuele onmogelijkheden, wat heeft aandacht nodig en waar kunnen we snel voordeel behalen. In het najaar van 2025 is het fusievoorstel door alle betrokken partijen ondertekend en per 1 januari 2026 wordt deze geëffectueerd.

## 6.2 ONDERWIJS EN KWALITEITSZORG

### Onderwijs

De school gaat aan de slag met doelen gesteld in het Schoolplan 2023-2027 op basis van het Strategisch Beleidsplan. Deze koers wordt in het voorjaar van 2026 geformuleerd in doelstellingen en verder uitgewerkt in het jaarplan 26-27. De koers voor het schooljaar 2026-2027, en daarmee voor het boekjaar 2025 samengevat in een aantal speerpunten. De vertaling van deze speerpunten is niet altijd 1-op-1 toe te schrijven naar uitgaven in de begroting, omdat de uitvoering ervan veelal verwerkt zit in de jaartaken van de docenten en daarmee opgenomen zijn in de personele uitgaven.

Eén van de belangrijkste speerpunten de komende jaren blijft het consolideren van de examenresultaten in alle afdelingen. Een punt van aandacht blijven de resultaten op de havo en mavo. In dit kader vinden gesprekken plaats van leden van de schoolleiding met de diverse secties en docenten, waarbij de analyses, de verbeterplannen en de voortgang daarvan wordt besproken. Ook zijn er 3 actielijnen uitgezet: toetsing, didactiek (teamleren) en korte lijnen in de organisatie.

Een andere doelstelling is het recht doen aan verschillen tussen leerlingen. Docentcoaches zullen ingezet worden bij die collega's die in hun lessen ondersteuning nodig hebben om hun didactiek hierop aan te passen. Deze coaches worden geschoold. Tevens zijn er inmiddels drie pedagogisch medewerkers actief in de school.

Diverse werkgroepen worden gefaciliteerd om de ingezette onderwijsontwikkeling te continueren in elke afdeling. Het vak PGP op mavo en havo wordt verder ontwikkeld en geborgd. Dat geldt ook voor Wetenschapsonderwijs/academische vaardigheden op het VWO.

Een ander speerpunt is talentontwikkeling. De KSE heeft zich – gezien haar streekfunctie – niet willen beperken tot een enkelvoudige profilering, maar heeft gekozen voor een meervoudige profilering.

### **Ontwikkelingsperspectief van het schoolondersteuningsprofiel van de KSE**

In het Strategisch Beleidsplan KSE 2023 – 2027, het meerjaren Ondersteuningsplan 2023-2027 en het Schoolplan 2023-2027 staat duidelijk beschreven hoe de KSE haar ondersteuningsrol ziet en verwezenlijkt c.q. wil verwezenlijken.

Er wordt gewerkt naar een integratie van de belangrijkste begeleidingsdoelen in de kerndoelen van alle vakken; begeleiding is daardoor niet langer afgesneden van het 'gewone' onderwijs, maar geïntegreerd in het onderwijsleerproces in alle vakken.

*"De KSE wil onderwijs bieden van hoge kwaliteit. Dat moet te zien zijn aan goede, meetbare, onderwijsresultaten. De school heeft de wil om met het onderwijs leerlingen een sterke basis te geven voor een geslaagde toekomst."*

De school heeft de ambitie om er voor elke leerling te zijn en hem/haar op een optimaal niveau te brengen. Elke leerling zal uiteindelijk worden beoordeeld op dezelfde onderwijsresultaten. De school heeft ook de wens om leerlingen met een ondersteuningsbehoefte niet in een uitzonderingspositie te brengen, maar mee te laten draaien in de dagelijkse schoolroutine.

Naar de toekomst toe ziet de KSE vooral spanning op het gebied van de ondersteuning. Onze opdrachten worden groter en de financiële bijdrage vanuit bijvoorbeeld RSV wordt minder.

### **Kwaliteitszorg op de KSE**

De pijlers waarop de Kwaliteitszorg van de KSE zijn al eerder in dit verslag besproken. Deze pijlers zullen ook in de komende jaren centraal blijven staan. Het doel hierbij is de kwaliteitskalender hierbij steeds verder te ontwikkelen en steeds meer leidend te laten zijn in overleggen en rapportages.

## **6.3 PERSONEEL EN ORGANISATIE**

### **Arbeidsmarkt**

De vraag naar leraren en directeuren, oftewel de werkgelegenheid, geeft aan hoeveel behoefte er is aan leraren en directeuren. Doordat het aantal leerlingen de komende jaren naar verwachting landelijk zal afnemen, wordt verwacht dat de landelijke werkgelegenheid eveneens afneemt. Dit is ook het geval in de regio Noord-Brabant-West. Hier zal de verwachte werkgelegenheid dalen.

Desondanks zijn er momenteel lerarentekorten voornamelijk in de zogenaamde "tekortvakken", zoals bijvoorbeeld Nederlands, moderne vreemde talen, natuur-, schei- en wiskunde. De KSE speelt hierop in tijdens het vinden en binden van medewerkers. Door het opstarten van een zo vroeg mogelijke wervingsprocedure tracht de KSE de meest geschikte kandidaten te vinden en die daarna aan zich te binden door goed werkgeverschap. Dit laatste middels o.a. gerealiseerde invoering van de functiemix, opleidingsmogelijkheden, professionele coaching en begeleiding.

### **De cao VO 2025-2027**

Op 5 november 2025 is de VO-raad met de onderwijsbonden een onderhandelaarsakkoord overeengekomen voor een nieuwe cao voortgezet onderwijs. De nieuwe cao loopt van 1 november 2025 tot 1 maart 2027 en bevat een loonsverhoging van in totaal 5,8 %. Ook zijn er afspraken gemaakt over het verbeteren van de reiskostenvergoeding en de oktobertoelage.

### **Banenafpraak**

De Tweede Kamer heeft op 11 februari 2025 het wetsvoorstel vereenvoudiging van de banenafpraak en de quotumregeling voor mensen met een arbeidsbeperking (Wet banenafpraak) aangenomen. Dit wetsvoorstel

moet het eenvoudiger en aantrekkelijker maken voor werkgevers om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen. Werkgevers moeten in 2026 125.000 extra banen hebben gerealiseerd voor mensen met een arbeidsbeperking. Deze banenafspraken zijn tien jaar geleden gemaakt tussen werkgevers, werknemers en de overheid. Het gaat de goede kant op, maar tegelijkertijd blijven het aantal banen achter op de doelstelling. Er is méér nodig om de arbeidsmarkt inclusiever te maken.

Het wetsvoorstel bevat o.a. de volgende maatregelen:

- Het wordt eenvoudiger voor werkgevers om mensen met een beperking aan te nemen, door het loonkostenvoordeel structureel te maken. Ook hoeven werkgevers geen doelgroepverklaring meer aan te vragen.
- Het onderscheid tussen markt en overheid wordt op termijn opgeheven. Het maakt dan niet meer uit waar iemand aan de slag gaat, maar dát iemand aan de slag kan.
- Er komt een werkende quotumregeling. Deze is inzetbaar als stok achter de deur en belooft werkgevers die veel banen realiseren.
- De doelgroep van de banenafspraken wordt beperkt uitgebreid.

## 6.4 BEDRIJFSVOERING

Dit onderdeel wordt hierna gesplitst in facilitair, ICT en financiën.

### ***Facilitair***

Bij facilitair zijn en blijven kleinschaligheid en flexibiliteit de sleutelwoorden. Met kleinschaligheid bedoelen we het 'verkleinen' van onze grote school via de leshuizenstructuur. Onder invloed van onderwijsvernieuwing, andere werkvormen, nieuwe functies en taken ontstaan er steeds meer nieuwe vragen en wensen. Dit vraagt om een flexibel gebouw, voorzieningen, processen én mensen. Afdelingen en functies vullen elkaar aan en er is sprake van overlap. Samenwerking is dan ook cruciaal om dit tot een succes te (blijven) maken.

De eerder genoemde ontwikkelingen binnen het onderwijs en de ICT zijn van invloed zijn op (de kosten van) onze huisvesting. We hebben hier reeds in eerdere stadia op geanticipeerd en zullen dit moeten blijven doen, zeker nu. Er lopen op dit moment diverse onderwijsprojecten die direct van invloed zijn op de ruimtebehoefte binnen de school. Ontwikkelingen zoals de nieuwe mavo, een andere lessentabel hebben hun weerslag op het gebouw. Daarnaast worden we ook geconfronteerd met de gevolgen van een ouder wordend gebouw. Tegenvallers op het gebied van onderhoud liggen op de loer. Waar mogelijk proberen we door goed onderhoud problemen voor te zijn.

Het gebouw is echter van 1973, ondanks al onze inspanningen merken we dat het steeds lastiger wordt om met het huidige gebouw ook in de toekomst te blijven voldoen aan wet/regelgeving, maatschappelijke trends en de onderwijsbehoefte. We zijn daarom gestart met een traject dat zou moeten leiden tot een nieuw hoofdgebouw in de periode 2035-2040. Om die tijd te overbruggen zullen we in 2026 nog één keer een grote renovatie uitvoeren.

De focus komt daarbij qua installaties te liggen op het bij de tijd brengen van luchtbehandelingsinstallaties, warmtepompen voor een deel van het gebouw, brandveiligheid, inbraakbeveiliging, ledverlichting. Daarnaast worden de leshuizen 2, 3 en een aantal kleinere aanpassingen in het gebouw gedaan. Op deze manier verwachten we dat het gebouw voor de komende jaren weer voldoende aan zal sluiten. Naar verwachting zullen er in 2027 nog een aantal kleinere gebouwelijke projecten uitgevoerd gaan worden. Daarna zal de focus alleen nog komen te liggen op de instandhouding van het gebouw. Naarmate de tijd vordert zal de focus komen te liggen van preventief naar correctief onderhoud omdat tegen die tijd duidelijk is geworden wanneer een eventuele nieuwbouw in het vizier komt

## **ICT**

Een goed werkende ICT omgeving (architectuur, infrastructuur, applicaties, software en hardware) is onmisbaar in de huidige schoolomgeving. Plaats en tijd zijn geen belemmerende factoren meer. Medewerkers, leerlingen en ouders rekenen op goed werkende ICT voorzieningen. De ontwikkelingen binnen de ICT gaan heel snel. De ICT afdeling van Novia onderwijs neemt het beheer van onze ICT infrastructuur en processen van de KSE over. Het servicepunt blijft op de KSE, dit geldt ook voor functioneel beheer van Magister en ondersteuning bij het functioneel gebruik van software.

## **Ontwikkelingen**

KSE is altijd een innovatieve school geweest op het gebied van ICT. Door onderwijs en techniek bij elkaar te brengen hebben we de afgelopen jaren veel bereikt. In 2026 zal de focus grotendeels op het samenbrengen van de ICT-omgevingen. Als die fase voorbij is verwachten we de innovatieve lijn samen met onze nieuwe collega's voort te zetten.

## **Financiën**

### *Algemeen – fusie*

Tot en met boekjaar 2025 zijn de financiële cijfers van de KSE meteen de financiële cijfers van het desbetreffende bestuur. Vanaf 2026 is de KSE één van de scholen onder Novia Onderwijs, samen met het Markland College Oudenbosch, het Markland College Zevenbergen en de onderdelen Dienstverlening & Advies en het College van Bestuur. De totale organisatie is weliswaar complexer, de financiële P&C cyclus echter is nagenoeg hetzelfde. De fusie brengt enerzijds meer kaders met zich mee, anderzijds biedt ze meer financiële mogelijkheden en een breder financieel vangnet.

### *Onzekerheid financiën onderwijs*

Ondanks alle subsidies die in en na de Corona tijd naar het onderwijs zijn overgemaakt blijft de financiële toekomst van het (voortgezet) onderwijs in Nederland vooralsnog onzeker. Deze onzekerheid werd mede ingegeven door politieke klimaat onder het Kabinet Schoof. Andere onderwijssectoren hebben nu al te maken met forse bezuinigingen. De investeringen in het NPO en later de basisvaardigheden kwamen vanzelfsprekend gelegen, dit is echter 'incidenteel geld'. Het was nog mooier geweest als dit geld (of althans een groot deel ervan) meteen structureel zou zijn toegekend.

De onzekerheid en wisselvalligheid komen verder terug in de aanvullende subsidies. Deze subsidies vormen een steeds groter deel van de totale baten van scholen in het voortgezet onderwijs. Ze brengen, onder andere door het tijdelijke karakter, een aantal negatieve effecten met zich mee. Een toename van het aantal tijdelijke contracten en een toename van administratieve (verantwoordings)druk zijn enkele voorbeelden. Structurele taken vragen om voldoende structurele bekostiging.

### *Loon- en prijsindexatie*

Tot 2022 ontvingen het voortgezet onderwijs per leerling aparte bedragen voor de personele bekostiging, voor de materiele bekostiging en voor de leermiddelen. De indexatie van die verschillende bedragen ging op verschillende manieren en op verschillende momenten. Vanaf 2022 is de bekostiging vereenvoudigd en ontvangen we één bedrag per leerling. De indexatie van dit bedrag is echter nog steeds (*net als voorheen de personele bekostiging*) via de referentiesystematiek gekoppeld aan de ontwikkelingen in de markt. De marktontwikkeling wordt echter pas behandeld in de Voorjaarsnota, dit betekent dat de definitieve bedragen voor enig jaar pas rond de zomervakantie van datzelfde jaar bekend waren. Zijn de definitieve bedragen eerder bekend, dan kunnen de onderwijsinstellingen daar vooraf rekening mee houden. Zowel in hun beleid en (sturings)acties als in hun financiële P&C cyclus.

## 7. Samenvatting jaarrekening 2025

In dit hoofdstuk staan de samenvattende staat van baten en lasten en de balans + toelichting.

De jaarrekening is gecontroleerd door Van Ree Accountants.

### 7.1 STAAT VAN BATEN EN LASTEN

In onderstaande tabel vindt u de samenvatting van de staat van baten en lasten. De gerealiseerde cijfers 2025 worden afgezet tegen de begrote cijfers en tegen de realisatie over 2024. Na deze samenvatting volgen de globale toelichting en de analyse van de verschillen.

Kerncijfers		
Omschrijving	2025	2024
Exploitatieresultaat (x 1.000)	-244	-1.168
Begroting (x 1.000)	-125	-750
Rentabiliteit	-0,94	-4,58
Liquiditeit	1,03	0,93
Solvabiliteit 2 (incl. voorz.)	66,7	68,7

(Bedragen x 1.000)	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2025	2025	2024
<b>Baten</b>			
Rijksbijdragen Ministerie van OCW	23.788	23.699	23.435
Overige overheidsbijdragen- en subsidies	1.438	1.401	1.495
Overige baten	632	439	424
<b>Totaal baten</b>	<b>25.858</b>	<b>25.539</b>	<b>25.354</b>
<b>Lasten</b>			
Personeelslasten	19.614	19.257	20.178
Afschrijvingslasten	2.071	2.142	2.090
Huisvestingslasten	1.653	1.545	1.673
Overige lasten	2.758	2.743	2.623
<b>Totaal lasten</b>	<b>26.096</b>	<b>25.687</b>	<b>26.564</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>-238</b>	<b>-148</b>	<b>-1.210</b>
Financiële baten	68	100	127
Financiële lasten	74	77	85
<b>Saldo financiële baten en lasten</b>	<b>-6</b>	<b>23</b>	<b>42</b>
<b>Nettoresultaat</b>	<b>-244</b>	<b>-125</b>	<b>-1.168</b>

De realisatie voor 2024 van -/- 244.000 wijkt -/- 119.000 af ten opzichte van de begroting die sloot met een saldo van -/- 125.000.

### Analyse verschil realisatie - begroot

Hierna wordt verder ingegaan op het verschil tussen de realisatie voor 2025 en de oorspronkelijke begroting. Hierbij worden alleen de substantiële of anderszins essentiële verschillen toegelicht, de effecten zijn absoluut. Een + bij de baten betekent hogere baten en een + bij de lasten betekent lagere lasten.

Staat van baten en lasten	Realisatie	Begroot	Vershil
	2025	2025	R vs B
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
(Rijks)bijdragen Ministerie van OCW	23.788	23.699	89
Overige overheidsbijdragen	1.438	1.401	37
Overige baten	632	439	193
<b>Totaal baten</b>	<b>25.858</b>	<b>25.539</b>	<b>320</b>
Personele lasten	19.614	19.257	-357
Afschrijvingen	2.071	2.142	71
Huisvestingslasten	1.653	1.545	-108
Overige instellingslasten	2.758	2.743	-15
<b>Totaal lasten</b>	<b>26.096</b>	<b>25.687</b>	<b>-409</b>
<b>Subtotaal</b>	<b>-238</b>	<b>-148</b>	<b>-90</b>
Financiële baten	68	100	-32
Financiële lasten	74	77	3
<b>Res. fin. baten/lasten</b>	<b>-6</b>	<b>23</b>	<b>-29</b>
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>-244</b>	<b>-125</b>	<b>-119</b>

#### Baten ( 320.000)

Deze bestaan uit de rijksbijdragen OCW, de overige overheidsbijdragen en de overige baten.

##### 1) Rijksbijdragen OCW ( + 89.000)

De belangrijkste verschillen zijn:

###### *Lumpsumvergoeding (+ 194.000)*

Op basis van handreikingen van de VO-Raad zijn we in de begroting 2025 uitgegaan van een indexatie van 4%. In juni 2024 zijn de definitieve bedragen voor 2025 bekendgemaakt, de uiteindelijke indexatie is 5% geworden. Deze wordt gebruikt voor de financiering van de afspraken in zowel de cao VO 24-25 als de cao VO 25-27 en voor de gestegen prijzen.

###### *Basisvaardigheden (-/ - 179.000)*

In april 2024 hebben we een aanvraag ingestuurd voor de subsidieregeling verbetering basisvaardigheden voor scholen 2024. Deze subsidie is bestemd voor activiteiten ter verbetering van de basisvaardigheden via evidence informed interventies zoals opgenomen in de interventiekaartbasisvaardigheden. In juni 2024 kregen we bericht dat de subsidie is toegekend. Het betreft een bedrag van 2.475.000,- voor de schooljaren 24-25 en 25-26. Zie hoofdstuk 1.5 voor nadere toelichting.

Voor 2025 was een baat begroot van 1.176.000. Vanuit de activiteitenplanning + projectbegroting en de gerealiseerde kosten is uiteindelijk een bedrag van 997.000 ingezet.

### *Prestatiebox / Onderwijsregio (+ 43.000)*

Vanaf 2025 is er een wijziging in deze aanvullende regeling. Tot en met boekjaar 2024 bestond de prestatiebox vanuit OCW uit de onderdelen 'voorkomen van (leerlingen)verzuim' en 'strategisch personeelsbeleid'. Met ingang van 2025 valt het voorkomen van verzuim nog steeds onder deze regeling maar gaat de bekostiging van strategisch personeelsbeleid zowel via deze regeling als via de Onderwijsregio. De KSE is aangesloten bij de Onderwijsregio Midden- en West Brabant (OMWB).

Het oorspronkelijke bedrag vanuit OCW van € 80,- per leerling is opgehoogd met 5% voor de loonruimte en prijsbijstellingen wat leidt tot een nieuw bedrag van € 85,- per leerling. Vanuit de Onderwijsregio zijn twee betalingen ontvangen voor in totaal 111.000,-

### *Werkdrukmiddelen (+ 28.000)*

Het oorspronkelijke bedrag van € 339,- per leerling is opgehoogd met 5% voor de loonruimte en prijsbijstellingen wat leidt tot een nieuw bedrag van € 357,- per leerling.

## **2) Overige overheidsbijdragen (+ 37.000)**

Dit betreft de doordecentralisatie onderwijshuisvesting, de onderwijsagenda en de projecten voor zorg en veiligheid. De stijging ten opzichte van de begroting betreft de doordecentralisatie omdat de definitieve indexcijfers 2024 iets hoger zijn dan vooraf gedacht.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
€ per leerling	430	438	449	453	469	482	493	515	561	593	610
index 2002 =100	150	153	157	158	164	169	172	180	196	207	213

## **3) Overige baten (+ 193.000)**

Deze stijging is vooral terug te voeren op de reizen & excursies (+ 111.000), de verhuur (+13.000), detacheringen (+17.000) en de overige baten (+ 47.000). Het restant is de optelsom van de beperkte afwijking bij de andere posten.

In kalenderjaar 2025 hebben de meerdaagse educatieve reizen van twee schooljaren plaatsgevonden. In het voorjaar de reizen van schooljaar 24-25 en in het najaar van schooljaar 25-26. Dit als gevolg van een afgewogen verschuiving. Met het nieuwe reismoment is er voor de leerlingen meer sprake van teambuilding dan van een afsluiting. Dezelfde redenering leidt tot een stijging van de kosten bij reizen en excursies, het zijn immers communicerende vaten.

De stijging bij de verhuur is het gevolg van ruimtegebrek bij basisschool de 4 Heemskinderen. Als tijdelijke oplossing maakt deze school in schooljaar 25-26 medegebruik van ons brugklasgebouw.

Er zijn in 2025 meer collega's gedetacheerd dan vooraf gedacht.

De stijging bij de overige baten is mede het gevolg van de compensatieregeling DVEP. Voor de Europese Aanbesteding rondom energie sluiten we altijd aan bij het collectief 'energie voor scholen'. Het vorige aanbestedingscontract liep oorspronkelijk van 2021 t-m 2025. In 2023 gaf de toenmalige leverancier, DVEP, aan dat zij per 1-1-2024 stopten met de levering van energie, ze braken het contract eenzijdig af. Vanuit het collectief was er al energie ingekocht voor de kalenderjaren 2024 en 2025. Die energie vertegenwoordigde een waarde die gelukkig behouden bleef en moest worden teruggegeven aan de klanten. De administratieve afwikkeling hiervan had vele voeten in de aarde en duurde lang. Uiteindelijk kregen we in juni 2025 bericht dat de compensatie over 2025 in totaal 20.000 is. Naast deze post is er nog sprake van diverse niet begrote baten

voor o.a. het begeleiden van stagiaires, een creditering van niet gebruikte licenties (schooljaar 23-24), en de tussentijdse overstap van leerlingen.

### **Lasten (-/- 409.000)**

Deze bestaan uit de personele lasten, de afschrijvingslasten, de huisvestingslasten en de overige instellingslasten.

#### **1) Personele lasten (-/- 357.000)**

Dit verschil vloeit voort uit de lonen en salarissen en de overige personele lasten en de uitkeringen.

### **Lonen en salarissen ( - 822.000)**

Uiteindelijk komen de loonkosten voor 2025 uit op een bedrag van € 18.757.000 waar oorspronkelijk een bedrag van € 17.935.000 was begroot. Het verschil van -822.000 is het gevolg van verschillende ontwikkelingen.

In de loonkosten 2025 is rekening gehouden met:

- Pensioenpremies en SV rekenregels 2025;
- Doorwerking vanuit de cao VO 24-25;
- Natuurlijk verloop in het personeelsbestand gedurende 2025 en de herbezetting van dat verloop;
- Structurele kosten vanuit eerdere cao's, het convenant actieplan leerkracht en het entreerecht. Voorbeelden hiervan zijn de minimale benoeming ter voorkoming van sprokkelbanen en de lesreductie voor startende collega's;
- De rechtspositionele periodiek per 1-8 van elk jaar;
- Kapitalisatie van de uren vanuit het persoonlijk budget;
- Opname van de uren vanuit het persoonlijk budget;
- Structurele uitgaven in het kader van:
  - *het sectorakkoord VO, onder andere de ophoging van de mentoruren;*
  - *Ambities vanuit strategisch beleidsplan;*
  - *De gemeentelijke onderwijsagenda;*
  - *Loopbaanbeleid en aantrekkelijk werkgeverschap.*
- Vervangingen voor (ziekte)verzuim en diverse andere vormen van verlof;
- Uitbetaling van transitievergoedingen;
- Stijging overuren OOP;
- Inzet van de collectieve werkdrukmiddelen;
- Uitbetaling van overuren OP 24-25;
- Uitbetaling van uren uit het persoonlijk budget;
- Het meebewegen van de formatie met de ontwikkeling in het leerlingenaantal.
- cao VO 2025-2027

Deze laatste zes punten worden specifiek toegelicht:

#### *Overuren OOP*

De KSE balans bevat een post 'vakantie-uren OOP'. Dit bedrag correspondeert met het per jaareinde openstaande saldo vakantie-uren van het onderwijsondersteunend personeel. Het saldo is, als gevolg van diverse oorzaken, gedurende 2025 gestegen van 8.500 uur naar 8.800 uur. Daarnaast is het bedrag per uur gestegen vanuit de diverse cao's. Vertaald in kosten is dit een bedrag van 57.000 ten laste van de exploitatie.

#### *Collectieve werkdrukmiddelen*

De CAO VO bevat een apart hoofdstuk over de werkdrukmiddelen vanuit het Onderwijsakkoord 2022. Die werkdrukmiddelen bestaan uit een individueel deel en een collectief deel. Voor de bestemming van het collectieve deel is een specifiek proces beschreven met de regierol belegd bij de werknemers i.c. de (p)MR.

Voor schooljaar 2023-2024 is dat proces gelopen, de middelen zijn ingezet via de formatie en via de inhuur van extern personeel. Ditzelfde proces is voor 2024-2025 wat apart gelopen, de inzet is daarom gelijk aan die voor 2023-2024. Voor schooljaar 2025-2026 is dit proces opnieuw gelopen, de belangrijkste wijziging betreft het niet meer uitbesteden van de surveillance via extern personeel.

#### *Uitbetaling overuren OP 24-25 (= minuren)*

Einde schooljaar 2024-2025 werd duidelijk dat er wederom sprake was van een stuwmeer aan overuren OP. De herkomst hiervan is divers:

- Diverse nagekomen taken die alsnog moesten worden ingevuld;
- Diverse vervangingen / noodgrepen om de lessen door te laten gaan;
- Niet bij alle collega's de ruimte opvullen maar vaak dezelfde collega's vragen.

In augustus is uiteindelijk een bedrag van 100.000 uitbetaald, het bijbehorende uren aantal is vergelijkbaar met 1,5 FTE. Wat dit zuur maakt is dat er ook in schooljaar 24-25 aan de andere kant plusuren waren. Bij die collega's is sprake van een onderbezetting, zij krijgen betaald voor een volledige normjaartaak maar hebben die niet ingevuld.

#### *Uitbetaling van uren uit het persoonlijk budget*

De uitbetaling van het persoonlijk budget valt uiteen in verschillende onderdelen. Er zijn diverse collega's die kiezen voor uitbetaling van het saldo. Dat gebeurt altijd in februari en bedraagt jaarlijks ongeveer 75.000. Dit jaar was er daarnaast sprake van aanvullende betalingen vanuit het spaarsaldo, voor inleg kinderopvang of voor inleg pensioenruimte. Tenslotte vallen hier ook de uren onder die uiteindelijk niet zijn opgenomen als verlof en de uitbetalingen van de doorgeschoven keuzes voor 24-25. Dit alles leidt tot een bedrag van 286.000.

#### *Meebewegen van de formatie met de verwachte krimp*

In de begroting is de verwachte ontwikkeling van het leerlingenaantal generiek formatief vertaald binnen alle functiecategorieën waarbij is uitgegaan van de feitelijke formatieverhouding. Het werkelijke meebewegen is gerealiseerd via natuurlijk verloop en de (gedeeltelijke) herbezetting daarvan en door gebruik te maken van de flexibele schil, te weten tijdelijke contracten en contracten via een uitzendbureau. De uiteindelijke formatie voor schooljaar 2025-2026 is iets hoger dan destijds gepland, het gevolg van verschillende vervangingen, detacheringen en andere ontwikkelingen.

#### *cao 2025-2027*

Op 5 november 2025 hebben sociale partners een onderhandelaarsakkoord gesloten voor een nieuwe cao voor het voortgezet onderwijs. Dit akkoord is later definitief omgezet in een cao. Het fundament onder het akkoord vormt het Raamwerk professioneel gesprek en taakbeleid. Dit raamwerk biedt scholen en medewerkers handvatten om werkdruk, taakverdeling, professionele ruimte en onderwijsaanbod op een constructieve manier te bespreken en te wijzigen waar nodig. Het akkoord vormt een stevig fundament voor de komende jaren: een cao die zekerheid biedt, perspectief opent en vertrouwen geeft – aan scholen, medewerkers én de samenleving.

De cao kent een looptijd van 1 november 2025 tot 1 maart 2027. De belangrijkste punten qua primaire arbeidsvoorwaarden zijn:

1. Salarisverhoging van 4,6% per 1 november 2025
2. Salarisverhoging van 1,2% per 1 november 2026

Naast deze punten zijn onder andere afspraken gemaakt over:

- Oktobertoelage en reiskosten;
- Sociale Zekerheid en vakbondsverlof;
- Aflossen studieschuld;
- Werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt;

Aanpakken van werkdrukverlichting en taakbeleid via het professionele gesprek en door gebruik te maken van het *'raamwerk professioneel gesprek en taakbeleid'*.

### **Overige personele lasten (+ 293.000 )**

Deze lagere lasten zijn de optelsom van onder andere het extern personeel (+ 258.000) en professionalisering (+74.000) versus een negatief effect bij de werving (-/- 15.000) en bij de personele voorzieningen ( -/- 40.000). Het positieve restantverschil is de optelsom van diverse kleinere onderschrijvingen.

De daling bij extern personeel is het gevolg van:

- Andere inzet voor de basisvaardigheden;
- Lagere inzet collectieve werkdrukmiddelen;
- Lagere inzet voor ICT beheer;
- Hogere externe inhuur voor vervanging.

De daling bij professionalisering is het gevolg van lagere uitgaven voor specifiek basisvaardigheden dan begroot.

De stijging bij werving hangt samen met de komst van een nieuwe rector voor de KSE per 1 oktober 2025. Bij de personele voorzieningen was in totaal een positief effect begroot van + 130.000. Met positief effect bedoelen we dat de onttrekkingen en vrijval vanuit de voorzieningen hoger zijn dan de dotaties. Het uiteindelijke effect is +90.000,-

### **Uitkeringen (+ 173.000)**

Dit betreft de uitkeringen van UWV inzake zwangerschaps-, bevallings-, geboorteverlof en/of inzake WIA-WGA. Deze post heeft als altijd een onzeker karakter. De afwezigen worden nagenoeg altijd vervangen, die vervangingen zijn opgenomen bij de 'lonen en salarissen' of, indien vervanging heeft plaatsgevonden via externen, via de 'overige personele lasten'. Deze uitkeringen worden dan ook gebruikt om de vervangingen te bekostigen. Voor afwezigheid in verband met ziekte is de KSE eigen risicodragers, daar staan geen uitkeringen tegenover. Tenslotte is hier de compensatie opgenomen voor twee transitievergoedingen langdurig zieken.

### **2) Afschrijvingslasten (+ 71.000)**

Deze lasten zijn enerzijds het resultaat van investeringen, gepleegd tot en met 2024 en anderzijds van de investeringen die in 2025 zijn gepleegd. Bij deze laatste speelt de activerings- en afschrijvingsystematiek van de KSE nog een rol. Dat is namelijk m.i.v. de maand na de maand van aanschaf / ingebruikname en de afschrijvingen zijn daarmee zowel afhankelijk van het investeringsbedrag als van het concrete investeringsmoment.

De afschrijvingen zijn uiteindelijk 71.000 lager dan oorspronkelijk gepland. Deze positieve ontwikkeling is terug te zien bij alle categorieën en mede het gevolg van het lagere investeringsniveau. De meest opvallende categorieën zijn ICT (+ 22.000) en leermiddelen (+13.000). Voor de toelichting op de investeringen verwijzen we naar paragraaf 4.6.

### **3) Huisvestingslasten (-/- 108.000)**

Deze hogere kosten zijn het gevolg van de ontwikkelingen bij onderhoud (-/- 60.000), bij gas (-/-24.000), bij stroom (-/- 28.000), bij tuinonderhoud (-/- 20.000) en bij beveiliging (-/-17.000). Deze ontwikkelingen worden slechts deels opgevangen door de positieve ontwikkelingen bij schoonmaak (+21.000) en afvalverwerking (+8.000).

Bij onderhoud is, naast het reguliere klachtenonderhoud, sprake van twee redenen voor de hogere kosten. Allereerst is de leeftijd van het gebouw en meer specifiek, van de verwarmings- en luchtbehandelingsinstallaties. Door die leeftijd ontstaan er mankementen die verholpen moeten worden, geen luxe maar

noodzaak. De instellingen van de installaties zijn intussen van op afstand door onze leverancier uit te lezen en aan te passen. Waar nodig zijn deze instellingen aangepast met een optimaler (en dus lager) gasverbruik tot gevolg. Vervolgens de zonnepanelen, om deze te kunnen verzekeren is een Scope12 keuring verplicht. De punten die uit de meest recente keuring kwamen, moesten worden opgelost voordat het certificaat wordt uitgegeven.

De overschrijdingen bij gas en stroom hangen samen met een iets hoger verbruik (gas) en gestegen transportkosten (stroom). De kosten voor het energieverbruik zijn nog steeds beïnvloedbaar maar alleen via het verbruik. Het tuinonderhoud valt hoger uit vanwege incidentele kosten voor extra werkzaamheden en vanwege een stijging voor de reguliere werkzaamheden. Deze stijging kwam pas later naar voren Bij beveiliging is sprake van een overschrijding door een administratieve inhaalslag. In de loop van 2025 ontvingen we facturen van verschillende maanden, nog overlopend in boekjaar 2024. Door deze inhaalslag was het niet mogelijk om bij te sturen op regelmatig terugkerende meldingen. We zijn over deze kwestie nog in overleg met de leverancier en streven naar een minnelijke oplossing.

#### **4) Overige instellingslasten (-/- 15.000)**

In alle P&C instrumenten wordt deze post onderverdeeld in drie subposten. Het gaat om 'administratie & beheer', 'inventaris, apparatuur en leermiddelen' en 'overige lasten'.

##### *Administratie & beheer (-/- 20.000)*

Dit subresultaat is de optelsom van de afwijkingen bij tien verschillende onderdelen. De drie meest opvallende zijn de accountant (+10.000), telefonie/verbindingen (-11.000) en deskundigenadvies (-/- 12.000).

Bij de accountant was rekening gehouden met incidenteel hogere kosten omdat dit het eerste controletraject was met de nieuwe accountant. Het proces is voorspoedig en soepel verlopen, vandaar de positieve afwijking ten opzichte van de begroting. Bij telefonie / verbindingen zijn de meerkosten voor de opslag in Azure groter dan begroot.

Binnen de post deskundigenadvies is sprake van verschillende fluctuerende onderdelen. De twee belangrijkste zijn 'basisvaardigheden' en 'fusie'. Het inhuren van externe deskundigen voor de versterking van de basisvaardigheden was beperkt, de beschikbare middelen zijn op een andere manier ingezet. Vanaf Q2 is het fusietraject in een stroomversnelling gekomen op weg naar de fusiedatum 1 januari 2026. Deze stroomversnelling betekende naast de extra inzet van eigen personeel tevens inzet door diverse organisaties, nodig voor onder andere de externe projectleiding, de juridische begeleiding, de ICT migratie en het samenvoegen van het HRM en finance systeem. Al deze kosten zijn in 1<sup>e</sup> instantie betaald door het Markland waarna 50% van de kosten is doorberekend aan de KSE.

##### *Inventaris, apparatuur en leermiddelen (+128.000)*

Deze onderschrijding is vooral het gevolg van de ontwikkelingen bij de ICT licenties (+55.000) en de leermiddelen (+76.000).

De onderschrijding bij de ICT licenties voor basisvaardigheden (+50.000) en ICT onderhoudscontracten (+15.000) valt deels weg tegen het basiscontract voor Microsoft (-/- 15.000). Ook hier geldt dat de middelen voor basisvaardigheden op een andere manier zijn ingezet. Bij de onderhoudscontracten is sprake van een administratieve verschuiving. Het beheer werd voorheen op dezelfde plek geadmistreerd als de licenties maar feitelijk gezien zijn dit andere kosten. De gestegen kosten voor het basiscontract zijn mede het gevolg van een duurdere maar veiligere basislicentie.

Het saldo bij leermiddelen is het gevolg van de ontwikkeling bij 35 verschillende posten. De basisvaardigheden zijn hier wel volledig benut (50.000 begroot en 56.000 ingezet). Nagenoeg alle vaksecties hebben het beschikbare budget niet helemaal ingezet. De grootste positieve afwijkingen zijn terug te vinden bij leermiddelen algemeen / licenties waar een minder groot beroep op is gedaan dan voorgaande jaren.

*Overige lasten (-/-122.000)*

De vier grootste afwijkingen zijn terug te vinden bij de reizen & excursies (-/- 140.000), bijdrage VAVO leerlingen (-/-25.000), kantine en automaten (+19.000) en de KSE bijdrage voor de devices (+12.000). Het restant is de optelsom van diverse kleinere afwijkingen.

De hogere kosten bij reizen & excursies zijn een communicerend vat met de stijging bij de baten. In kalenderjaar 2025 hebben de meerdaagse educatieve reizen tweemaal plaatsgevonden. In de begroting zijn we uitgegaan van een lager aantal VAVO leerlingen voor schooljaar 25-26 dan voor schooljaar 24-25, dat is uiteindelijk niet gelukt. De begrote bedragen voor kantine en automaten waren hoger dan voorgaande jaren, de kosten zijn echter vergelijkbaar, vandaar de positieve afwijking. De KSE bijdrage voor de devices is lager als gevolg van de lagere instroom.

**Financiële baten en lasten (-/- 29.000)**

Als gevolg van de boetevrije aflossing van lening Rabobank deel I vallen de rentelasten lager uit dan begroot (+3.000). Deze ontwikkeling valt weg tegen de lagere rentebaten (-/- 32.000) die het gevolg zijn van een dalend rentepercentage en lagere liquiditeiten dan begroot.

## 7.2 BALANS

In onderstaande tabel zijn de balansen per 31 december 2025 en 31 december 2024 opgenomen.

Bedragen x 1.000	31-12-25	31-12-24	Bedragen x 1.000	31-12-25	31-12-24
<b>Activa</b>			<b>Passiva</b>		
<b>Vaste activa</b>			<b>Eigen vermogen</b>		
<i>Materiële vaste activa</i>			Algemene reserve (publiek)	8.850	9.112
Gebouwen en Terreinen	9.861	10.439	Bestemmingsreserve (publiek)	1.522	1.522
Inventaris en apparatuur	2.008	2.432	Bestemmingsreserve (privaat)	60	46
Overige MvA	585	647	Bestemmingsfonds (privaat)	26	22
<b>Subtotaal vaste activa</b>	<b>12.454</b>	<b>13.518</b>	<b>Subtotaal</b>	<b>10.458</b>	<b>10.702</b>
<b>Vlottende activa</b>			<b>Voorzieningen</b>		
Voorraden	9	5	Personele voorzieningen	775	895
Debiteuren	3	6	<b>Subtotaal</b>	<b>775</b>	<b>895</b>
Overige vorderingen	104	129			
Overlopende activa	276	230	<b>Langlopende schulden</b>	<b>1.351</b>	<b>1.663</b>
<b>Subtotaal</b>	<b>392</b>	<b>370</b>			
<b>Liquide middelen</b>	<b>3.989</b>	<b>2.982</b>	<b>Kortlopende schulden</b>		
			Kredietinstellingen	180	315
			Crediteuren	551	415
<b>subtotaal vlottende activa</b>	<b>4.381</b>	<b>3.356</b>	Belastingen en premies	922	885
			Inzake pensioenen	247	247
			Overige kortlopende schulden	103	332
			Vooruitontvangen bedragen	1.215	426
			Overlopende passiva	1.033	994
			<b>subtotaal</b>	<b>4.251</b>	<b>3.614</b>
<b>Balanstotaal</b>	<b>16.835</b>	<b>16.874</b>	<b>Balanstotaal</b>	<b>16.835</b>	<b>16.874</b>

### Toelichting balanspositie

Hierna de globale toelichting op het verloop van de balansposten in vergelijking met voorgaand jaar. Omwille van de leesbaarheid wordt hierbij alleen ingegaan op significante verschillen of verschillen die vragen om een specifieke toelichting. Voor de analyse van de vermogenspositie verwijzen we naar de paragrafen 7.3. en 7.4. in die paragrafen zijn onder meer de balanskengetallen opgenomen.

In het algemeen geldt dat de KSE nog steeds beschikt over een solide balans. Vergeleken met vorig jaar is deze evenwichtiger van samenstelling, vooral door de stijging bij de liquide middelen.

## Activa

### Materiele Vaste Activa

De afname is het directe gevolg van het feit dat de investeringen in 2025 lager waren dan de afschrijvingen. Zie voor de toelichting op de investeringen paragraaf 4.6. en op de afschrijvingen 7.2.

### Liquide middelen

De stijging bij deze post is vooral het gevolg van de vooruitontvangen subsidie basisvaardigheden en het lagere investeringsniveau dan begroot. Daarnaast van de correcties voor de afschrijvingen en de voorzieningen, het negatieve exploitatieresultaat en de ontwikkelingen bij de (langlopende) schulden.

## Passiva

### Eigen vermogen (*inclusief bestemmingsreserves en bestemmingsfonds*)

In totaal is het eigen vermogen gedaald, het gevolg van de negatieve exploitatie en de mutaties bij de bestemmingsreserves. De stijging bij de private bestemmingsreserve is te herleiden naar de lustrumviering. Deze mutatie is hoger dan de mutatie bij de frictie meerdaagse reizen. Deze reserve is ingezet zodat we de kostenstijging bij diverse meerdaagse educatieve reizen niet in zijn geheel hoefden door te belasten. Het bestemmingsfonds betreft het saldo van het personeelsfonds. De algemene reserve tenslotte, is gedaald en die daling betreft dan het genormaliseerde resultaat 2025.

### Eigen vermogen (voorzieningen)

De daling is het gevolg van de ontwikkeling bij de personele voorzieningen. De grootste mutaties bij personele voorzieningen zijn te vinden bij 'LBP-persoonlijk budget' (*uitbetaling / opname van gespaarde uren*) en 'langdurig zieken' (*toch een dotatie nodig*). De voorzieningen WAB/transitievergoeding en compensatie ZWV zijn vervallen. Ze zijn heel beperkt qua impact, deze kosten worden rechtstreeks geboekt in de exploitatie.

### Vreemd Vermogen (lang)

De afname is het gevolg van de reguliere aflossingen op de financieringen bij de Rabobank (2x) en de boetevrije aflossing van Rabobank lening I.

### Vreemd Vermogen (kort)

Deze post is gestegen, dit is terug te voeren op verschillende onderdelen. De stijgingen bij de crediteuren (*meer overloop over het jaar heen*), de belastingen (*o.a. vanwege CAO stijgingen*), de vooruitontvangen subsidies OCW (*basisvaardigheden, praktijkgericht programma*) en de vakantieuren OOP is hoger dan de daling bij de schulden aan kredietinstellingen (*afgeloste lening*), vooruitontvangen bedragen en overige kortlopende schulden.

### 7.3 KENGETALLEN PER BALANSDATUM

Vanuit de hiervoor genoemde staat van baten en lasten en balans wordt een aantal kengetallen gehaald. Die kengetallen zijn terug te vinden in onderstaande tabel waarin tevens het meerjarig verloop is terug te vinden. Omwille van de leesbaarheid is gekozen voor presentatie van de kengetallen vanaf 2018 waarbij we onder andere aansluiten bij de kengetallen die de Inspectie van het Onderwijs hanteert bij haar toezicht op de financiële continuïteit. Die set met kengetallen is in 2021 aangepast, zie de specifieke toelichting verderop in deze paragraaf. Vanwege die aanpassing zijn de kapitalisatiefactor en de daaraan gekoppelde kengetallen niet meer opgenomen in de tabel. Het saldo van de absolute liquiditeiten is om dezelfde reden toegevoegd. Na deze tabel volgt de analyse per kengetal (met tussenhaakjes de streefwaarde van de KSE), gevolgd door de analyse van de vermogenspositie in paragraaf 7.4.

Balans	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Liquiditeitsratio	1,22	1,28	1,22	1,57	1,68	1,28	0,93	1,03
Solvabiliteit 1 (excl. voorz.)	46,3	47,0	48,2	53,3	55,4	56,1	63,4	62,1
Solvabiliteit 2 (incl. voorz.)	55,6	58,1	60,5	68,4	72,1	70,7	68,7	66,7
Rentabiliteit	1,33	1,78	-1,26	5,48	-0,64	0,45	-4,58	-0,94
Weerstandsvermogen	46,7	45,5	44,2	43,9	42,6	40,5	42,0	40,3
Werkkapitaal (x 1.000)	850	1.186	914	2.006	1.921	973	-258	130
Huisvestingsratio	8,7	8,7	9,3	9,4	8,9	8,3	8,8	9,0
Liquiditeiten (absoluut x 1.000)	4.682	5.157	4.845	5.393	4.555	3.985	2.986	3.989
<i>KSE publiek EV (x 1.000)</i>	<i>8.959</i>	<i>9.300</i>	<i>9.010</i>	<i>10.283</i>	<i>10.113</i>	<i>10.267</i>	<i>10.634</i>	<i>10.371</i>
<i>normatief publiek EV (x 1.000)</i>	<i>16.922</i>	<i>17.132</i>	<i>16.906</i>	<i>17.805</i>	<i>17.936</i>	<i>18.724</i>	<i>18.729</i>	<i>18.333</i>
kengetal (KSE / normatief)	0,53	0,54	0,53	0,58	0,56	0,55	0,57	0,57
<b>Exploitatie in %</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>(excl. fin. Lasten)</b>								
Pers. Lasten/totaal	76,7	76,6	77,1	77,8	77,6	76,5	76,0	75,2
Afschrijvingen/totaal	7,7	8,2	8,6	7,9	7,9	7,7	7,9	7,9
Huisv.lasten/totaal	6,2	6,2	6,7	7,0	6,5	5,9	6,3	6,3
Ov.inst.lasten/totaal	9,4	9,1	7,5	7,3	8,0	9,9	9,9	10,6

De streefwaardes van de KSE worden jaarlijks geëvalueerd. Met behulp van de terugblik uit het jaarverslag, de vooruitblik uit de meerjarenbegroting en de risicoprofielbeoordeling wordt bekeken in hoeverre de streefwaardes nog actueel en juist zijn.

#### *Liquiditeitsratio (≥ 0,75)*

De liquiditeit van 1,03 ligt boven de geformuleerde streefwaarde en de signaleringswaarde van de Inspectie van het Onderwijs van 0,5. Ze ligt net boven de bedrijfseconomische ondergrens van 1,00. Deze waarde is in lijn met de planning.

Hierbij merken we wederom op dat deze ratio een momentopname is van de situatie ultimo 2025. De ontwikkeling van de liquiditeiten door het jaar heen is minstens zo belangrijk. Hiertoe wordt jaarlijks een liquiditeitsplanning opgesteld die maandelijks wordt gemonitord.

#### *Solvabiliteit2 (≥ 30%)*

De solvabiliteit van 66,7% ligt boven de streefwaarde en boven de signalerings-/ondergrens van de Inspectie van het Onderwijs van 30%. Mede gezien het economische en juridische eigenaarschap van de gebouwen en mogelijke investeringen naar de toekomst toe blijft deze hogere waarde zeker verantwoord.

#### *Rentabiliteit (>-0,5)*

De rentabiliteit van -0,94 is het gevolg van alle financiële mutaties in 2025 en ligt iets onder de streefwaarde. Deze negatieve exploitatie is overigens wel conform begroting / verwachting.

#### *Weerstandsvermogen ( $\geq 30$ )*

Met 40,3 ligt het weerstandsvermogen boven de geformuleerde streefwaardes en ruim boven de signalerings(onder)grens van de Inspectie van het Onderwijs van 5%. De redenen voor het hogere weerstandsvermogen zijn terug te vinden in paragraaf 7.4 vermogenspositie KSE.

#### *Werkkapitaal (> 0)*

Met 130.000 ligt het werkkapitaal net boven onze streefwaarde. Dit is het gevolg van de stijging bij de liquide middelen versus de stijging van de kortlopende schulden.

#### *Huisvestingsratio (< 10)*

Deze ratio is geïntroduceerd door de Inspectie van het Onderwijs in de set met kengetallen voor het toezicht op de financiële continuïteit. Deze ratio hing samen met de diverse vastgoedfiasco's in het onderwijs. In 2025 ligt de waarde met 9,0 conform planning onder de signaleringswaarde.

#### *Absolute liquiditeiten (o.a. gekoppeld aan liquiditeitsratio)*

De Inspectie van het Onderwijs introduceert in haar nieuwe financiële toezichtkader het kengetal 'absolute liquiditeiten'. De signaleringswaarde is € 100.000 voor het funderend onderwijs. De KSE waarde ultimo 2025 is € 3.989.000. Wij formuleren voor dit kengetal geen absolute streefwaarde, deze is namelijk afhankelijk van onze plannen en de (toekomstige) ontwikkelingen.

#### *Kengetal KSE publiek EV / Normatief publiek EV (< 1)*

Het is logisch en vanzelfsprekend dat scholen reserves aanhouden. De ontwikkeling van de afgelopen jaren was echter dat de reserves bleven groeien wat leidde tot de vraag of er niet teveel publieke middelen 'op de plank bleven liggen'. Het is niet eenvoudig om vast te stellen wat een gezonde reserve is en bij welke omvang een reserve bovenmatig groot is. Daarom heeft de Inspectie van het Onderwijs de "*signaleringswaarde voor mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen van onderwijsinstellingen*" geïntroduceerd. Via een formule wordt berekend wat een schoolbestuur redelijkerwijs aan publiek eigen vermogen nodig heeft om bezittingen te financieren en risico's op te vangen. Dit bedrag is het normatieve publieke eigen vermogen. Het feitelijke publieke eigen vermogen van het bestuur wordt afgezet tegen dit bedrag, de uitkomst daarvan is de signaleringswaarde.

Voor de KSE leiden deze berekeningen tot een kengetal van 0,57. Hieruit blijkt dat de KSE geen mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen heeft.

Dat het normatief publieke eigen vermogen hoger is, komt voornamelijk vanuit de doordecentralisatie waardoor we juridisch en economisch eigenaar zijn van de gebouwen. De berekening onderbouwt daarmee de conclusie in de diverse instrumenten van de P&C cyclus zoals begroting en jaarverslag dat de KSE een gezonde vermogenspositie heeft die zeker niet bovenmatig is.

#### *Kengetallen Inspectie van het Onderwijs bij financieel toezicht*

Het financiële toezicht op het onderwijs berust bij de Inspectie van het Onderwijs. Een van de onderdelen van dat financiële toezicht is het zogenaamde toezicht op de financiële continuïteit: de vraag of een bestuur/instelling financieel gezond is en op korte en middellange termijn aan haar financiële verplichtingen kan voldoen. Dit toezicht, dat deel uitmaakt van het geïntegreerd toezicht, vindt risicogericht plaats. Op

grond van een analyse van de financiële gegevens uit het jaarverslag en de bijbehorende continuïteitsparagraaf en/of eventueel signalen, bepaalt de inspectie van het Onderwijs of de financiële positie van de instelling nader moet worden onderzocht. Bij de analyse gebruikt de inspectie van het Onderwijs ter detectie van de risico's een set kengetallen. De set kengetallen waar gebruik van wordt gemaakt, geldt voor alle besturen/instellingen.

<b>Signaleringswaarden</b>		
	<b>Omschrijving</b>	<b>Signaleringswaarde</b>
<b>1</b>	Liquiditeit	Kleine besturen: minder dan 1,5
		Middelgrote besturen: minder dan 1
		Groot bestuur: minder dan 0,75
		Grootste besturen: minder dan 0,5
<b>2</b>	Solvabiliteit	Minder dan 0,3
<b>3</b>	Absolute omvang liquide middelen	Funderend onderwijs: minder dan 100.000 euro
		MBO en HO: minder dan 2 miljoen euro
<b>Toelichting omvang van (bij liquiditeit)</b>		
Klein: Besturen met totale baten minder dan € 3 miljoen		
Middel: Besturen met totale baten tussen € 3 en € 12 miljoen		
Groot: Besturen met totale baten meer dan € 12 miljoen		
Grootste: Besturen met totale baten meer dan € 25 miljoen		

*Ad 1 -> de KSE valt onder de grootste besturen*

In het verleden heeft de inspectie van het Onderwijs andere kengetallen gebruikt voor het identificeren van financiële risico's, zoals de rentabiliteit. Met de invoering van het Onderzoekskader 2021 worden alleen de kengetallen, zoals hierboven gepresenteerd, gebruikt voor het identificeren van besturen met een mogelijk financieel risico. De rentabiliteit (en andere kengetallen) blijven echter nog wel onderdeel uitmaken van de analyses die de inspectie van het Onderwijs uitvoert, vandaar dat we die kengetallen blijven volgen.

## 7.4 VERMOGENSPOSITIE KSE

Bij beoordeling van de vermogenspositie gaan we onder andere uit van onze eigen streefwaardes en van de set met kengetallen die de Inspectie van het Onderwijs gebruikt voor haar risicotoezicht.

Kengetal	KSE 31-12-2025	Streefwaarde KSE	signalering lvhO	KSE 31-12-2024	Gem. SSG3 31-12-2024*
Current ratio	1,03	> 0,75		0,93	2,07
Rentabiliteit	-0,94	> -0,5		-4,58	-0,80
Huisvestingsratio	9,0	< 10		8,8	6,0
Solvabiliteit <sup>2</sup> (incl. voorz.)	66,7	> 30	30	68,7	66
Weerstandsvermogen	40,3	> 30		42,0	29,6
Liquide middelen (absoluut x 1.000,-)	3.989	i.r.t. current ratio	100	2.986	n.b.
KSE publiek EV / normatief publiek EV	0,57	< 1	1	0,57	n.b.

\* Alle scholen van Nederland die in "schoolsoortgroep 3" zitten. D.w.z. scholen die in principe allemaal op dezelfde manier bekostigd worden als de KSE. Hierbij merken we op dat deze scholen vaak **niet** zijn doorgedecentraliseerd.

Samen met de diverse (balans)kengetallen uit de vorige paragraaf, afgezet tegen de signaleringswaardes en de landelijke gemiddelden van schoolsoortgroep 3 leidt dit tot de conclusie dat de KSE beschikt over een gezonde vermogenspositie die zeker niet bovenmatig is. De beschikbare middelen worden verantwoord ingezet voor de publieke taak van de KSE. Deze vermogenspositie biedt ons een solide basis naar de toekomst toe die, gezien de volgende zes punten, gerechtvaardigd is:

1. De demografische krimp en daaraan gekoppelde ontwikkeling in het leerlingenaantal;
2. De onduidelijkheid en onzekerheid betreffende de onderwijsfinanciën vanuit de overheid voor de komende jaren. Zie ook hoofdstuk 6;
3. Strategische personeelsplanning (kwantiteit en kwaliteit);
4. Doordecentralisatie. De KSE is zowel economisch als juridisch eigenaar van het gebouw. De ontwikkeling van het onderwijs naar de toekomst toe leidt waarschijnlijk tot nieuwe (grote) investeringen;
5. De KSE is risicodragers voor vervanging en gedeeltelijke eigen risicodragers voor WW uitkeringen en bovenwettelijke uitkeringen;
6. Diverse (geopolitieke) crises.

## Onderdeel B. Jaarrekening 2025

---

Stichting Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur en omgeving KSE  
Stijn Streuvelslaan 42  
4873 EB Etten-Leur

**JAARVERSLAG 2025**

**Kse**

Katholieke  
Scholengemeenschap  
Etten-Leur

## **Inhoudsopgave**

### **Pagina**

Financiële kengetallen 3

### **JAARREKENING**

Balans per 31 december 2025 4

Staat van baten en lasten 2025 5

Kasstroomoverzicht over 2025 6

Toelichting op de jaarrekening 7

Toelichting op de balans 14

Toelichting op Staat van baten en lasten 20

**OVERIGE GEGEVENS** 28

## Financiële kengetallen

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
<b>Current ratio</b> vlottende activa / kortlopende schulden	1,03	0,93
<b>Quick ratio</b> (vlottende activa -/- voorraden) / kortlopende schulden	1,03	0,93
<b>Solvabiliteit I (exclusief voorzieningen)</b> (eigen vermogen / totaal vermogen) x 100	62,1%	63,4%
<b>Solvabiliteit II (inclusief voorzieningen)</b> ((eigen vermogen + voorzieningen) / totaal vermogen) x 100	66,7%	68,7%
<b>Rentabiliteit</b> ((exploitatieresultaat / (totale baten + financiële baten)) x 100	-0,94%	-4,58%
<b>Signalering normatief publiek EV</b> (KSE publiek EV / normatief publiek EV	0,57	0,57
<b>Weerstandsvermogen</b> totale eigen vermogen / (totale baten + financiële baten) x 100	40,3%	42,0%
<b>Huisvestingsratio</b> (huisvestingslasten + afschrijving gebouwen en terreinen) / (totale lasten + financiële lasten) x 100	9,0%	8,8%
<b>Werkkapitaal</b> vlottende activa -/- kortlopende schulden / € 1.000	130	-258
Aantal leerlingen per teldatum 1-10	2.131	2.257
Aantal FTE (inclusief vervanging en inhuur)	188,1	201,3

*Voor de overige kengetallen en de toelichting verwijzen we naar het formele jaarverslag 2025.*

## 1.1 Balans per 31 december 2025

(na resultaatbestemming)

	31/12/2025	31/12/2024
	€	€
<b>1. ACTIVA</b>		
<b>1.1. Vaste activa</b>		
1.1.2. Materiële vaste activa	12.453.537	13.518.204
<b>1.2. Vlottende activa</b>		
1.2.1. Voorraden	9.139	5.316
1.2.2. Vorderingen	382.908	364.928
1.2.4. Liquide middelen	3.989.245	2.985.887
	<u>4.381.292</u>	<u>3.356.131</u>
<b>Totaal activa</b>	<u><u>16.834.829</u></u>	<u><u>16.874.335</u></u>
<b>2. PASSIVA</b>		
<b>2.1. Eigen vermogen</b>	10.458.029	10.701.848
<b>2.2. Voorzieningen</b>	774.595	895.269
<b>2.3. Langlopende schulden</b>	1.350.600	1.662.750
<b>2.4. Kortlopende schulden</b>	4.251.605	3.614.469
	<u>16.834.829</u>	<u>16.874.335</u>
<b>Totaal passiva</b>	<u><u>16.834.829</u></u>	<u><u>16.874.335</u></u>

## 1.2 Staat van baten en lasten 2025

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
	€	€	€
<b>3. Baten</b>			
3.1. Rijksbijdragen	23.676.227	23.588.000	23.434.906
3.2. Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	1.438.343	1.401.000	1.494.449
3.5. Overige baten	743.615	550.000	424.362
<u>Totale baten</u>	<u>25.858.185</u>	<u>25.539.000</u>	<u>25.353.717</u>
<b>4. Lasten</b>			
4.1. Personeelslasten	19.614.410	19.257.000	20.178.519
4.2. Afschrijvingen	2.071.045	2.142.000	2.090.196
4.3. Huisvestingslasten	1.652.983	1.545.000	1.672.859
4.4. Overige lasten	2.757.589	2.743.000	2.622.593
<u>Totale lasten</u>	<u>26.096.027</u>	<u>25.687.000</u>	<u>26.564.167</u>
<b>Saldo van baten en lasten</b>	<b>-237.842</b>	<b>-148.000</b>	<b>-1.210.450</b>
6. Financiële baten en lasten	<u>-5.977</u>	<u>23.000</u>	<u>42.286</u>
<b>Resultaat</b>	<b><u><u>-243.819</u></u></b>	<b><u><u>-125.000</u></u></b>	<b><u><u>-1.168.164</u></u></b>

## **1.3 Kasstroomoverzicht over 2025**

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
<b><u>Kasstroom uit operationele activiteiten</u></b>		
Saldo baten en lasten	-237.842	-1.210.450
<b>Aanpassingen voor:</b>		
Afschrijvingen	2.071.045	2.090.196
Mutaties eigen vermogen	0	1.521.627
Mutatie voorzieningen	-120.673	-1.807.070
	<u>1.950.372</u>	<u>1.804.753</u>
<b><u>Veranderingen in vlottende middelen</u></b>		
Vorraden	-3.823	-208
Vorderingen	-17.980	37.953
Schulden (exclusief banken)	637.136	192.568
	<u>615.333</u>	<u>230.313</u>
<b><u>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</u></b>	<b><u>2.327.863</u></b>	<b><u>824.616</u></b>
Ontvangen interest	68.499	127.207
Betaalde interest	-74.474	-84.922
	<u>-5.975</u>	<u>42.285</u>
<b><u>Kasstroom uit operationele activiteiten</u></b>	<b><u>2.321.888</u></b>	<b><u>866.901</u></b>
<b><u>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</u></b>		
Investerings in materiële vaste activa	-1.006.379	-1.544.046
<b><u>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</u></b>	<b><u>-1.006.379</u></b>	<b><u>-1.544.046</u></b>
<b><u>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</u></b>		
Nieuw opgenomen leningen	0	0
Aflossing langlopende schulden	-312.150	-323.400
	<u>-312.150</u>	<u>-323.400</u>
<b><u>Mutatie liquide middelen</u></b>	<b><u>1.003.359</u></b>	<b><u>-1.000.545</u></b>
<b><u>Verloop mutatie liquide middelen</u></b>		
Stand per begin boekjaar	2.985.887	3.986.430
Mutaties in boekjaar	1.003.359	-1.000.545
Stand per eind boekjaar	<u>3.989.246</u>	<u>2.985.886</u>

## **1.4 Toelichting op de jaarrekening**

### **1. Algemene toelichting**

#### Activiteiten

Stichting Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur en omgeving KSE is het bevoegd gezag van de Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur en de activiteiten bestaan uit het verzorgen van voortgezet onderwijs in de regio Etten-Leur en omgeving.

#### Vestigingsadres, rechtsvorm en inschrijffnummer handelsregister

Stichting Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur en omgeving KSE is feitelijk en statutair gevestigd op Stijn Streuvelslaan 42, 4873 EB te Etten-Leur en is ingeschreven bij het handelsregister onder nummer 41102321.

#### Schattingen

Bij toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening vormt de leiding van Stichting Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur en omgeving KSE zich verschillende oordelen en schattingen die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

#### Verbonden partijen

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij.

De statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van Stichting Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur en omgeving KSE of de moedermaatschappij van Stichting Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur en omgeving KSE en nauwe verwanten zijn verbonden partijen.

Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

#### Liquiditeitsrisico

Stichting Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur en omgeving KSE maakt gebruik van meerdere banken om over meerdere kredietfaciliteiten te kunnen beschikken. Voor zover noodzakelijk, worden nadere zekerheden verstrekt aan de bank voor beschikbare kredietfaciliteiten.

#### Toelichting op het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Bij deze methode wordt het nettoresultaat aangepast voor posten in de staat van baten en lasten die geen invloed hebben op ontvangsten en uitgaven in het verslagjaar, mutaties in de balansposten en posten in de staat van baten en lasten waarvan de ontvangsten en uitgaven niet worden beschouwd als behorende tot de operationele activiteiten.

De liquiditeitspositie in het kasstroomoverzicht bestaat uit liquide middelen onder aftrek van gerealiseerde bankkredieten. In het kasstroomoverzicht wordt onderscheid gemaakt tussen operationele, investerings- en financieringsactiviteiten. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen en vlottende effecten. Effecten worden als liquide gezien indien deze als vlottend actief worden verantwoord.

Transacties waarbij geen ruil van geldmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, worden niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betaling van de leasetermijnen wordt opgenomen onder de operationele activiteiten.

## 2. Algemene grondslagen voor verslaggeving

### Algemeen

De jaarrekening is opgesteld met inachtneming van de bepalingen zoals opgenomen in de Ministeriële Richtlijn jaarverslaggeving onderwijs. Hierbij wordt aansluiting gezocht bij de bepalingen van Boek 2 titel 9 van het Burgerlijk Wetboek en de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving waaronder Richtlijn 660 Onderwijsinstellingen.

De waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van historische kosten. Tenzij bij de desbetreffende grondslag voor de specifieke balanspost anders wordt vermeld, worden de activa en passiva opgenomen tegen verkrijgingsprijs.

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Positieve resultaten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke negatieve resultaten die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

De in de jaarrekening opgenomen bedragen luiden in hele euro's.

### Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar, met uitzondering van de toegepaste stelsel- en schattingswijzigingen zoals opgenomen in de desbetreffende paragrafen.

De cijfers van 2024 zijn waar nodig geherrubriceerd teneinde vergelijkbaarheid met dit boekjaar mogelijk te maken.

## 3. Grondslagen balans

### Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd op verkrijgingsprijs onder aftrek van eventuele investeringssubsidies, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden gebaseerd op de geschatte economische levensduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs, rekening houdend met een eventuele restwaarde. Afschrijvingen vinden plaats volgens de lineaire methode op basis van de geschatte levensduur. Er wordt afgeschreven vanaf de maand na ingebruikneming.

Op terreinen wordt niet afgeschreven.

Categorie:	Afschrijvingspercentage (%)
Gebouwen	2,5% - 10%
Inventaris en apparatuur	5% - 20%
School- en kantoormeubilair	5% - 20%
Machines en installaties	10% - 20%
Hardware	20% - 25%
Leermiddelen / boeken	25%
Leermiddelen / digitaal	100%
Overige	5% - 20%

#### Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

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

Wanneer de boekwaarde van een actief (of een kasstroom genererende eenheid) hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder waardeverminderingsverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien sprake is van een bijzonder waardeverminderingsverlies van een kasstroom genererende eenheid, wordt het verlies allereerst toegerekend aan goodwill die is toegerekend aan de kasstroom genererende eenheid. Een eventueel restant verlies wordt toegerekend aan de andere activa van de eenheid naar rato van hun boekwaarden.

Verder wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er enige indicatie is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardeverminderingsverlies is verminderd. Als een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief (of kasstroom genererende eenheid) geschat.

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

#### Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen, geldmiddelen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten. Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waar (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Indien de instrumenten bij de vervolgwaardering niet worden gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeverminderingen in de staat van baten en lasten, maken eventuele direct toerekenbare transactiekosten deel uit van de eerste waardering. Na de eerste opname worden financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd.

#### *Handels- en overige vorderingen*

Handels- en overige vorderingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingsverliezen.

#### *Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen*

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

#### *Afgeleide financiële instrumenten*

Stichting Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur en omgeving KSE maakt geen gebruik van financiële derivaten en beperkt de risico's (renterisico, kasstroomrisico en kredietrisico) door gebruik te maken van de rekening-courant en spaarrekeningen, rekening houdend met de voorwaarden uit de Regeling beleggen en belenen tot 1 juli 2016 (geactualiseerd d.d 18 december 2018 en regeling beleggen, lenen en derivaten OCW).

### Voorraden

Voorraden worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere netto-opbrengstwaarde. Deze lagere netto-opbrengstwaarde wordt bepaald door individuele beoordeling van de voorraden. De waardering van de voorraden komt tot stand op basis van fifo.

### Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Handelsvorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

De vorderingen en overlopende activa hebben een looptijd korter dan één jaar, tenzij dit bij de toelichting op de balans anders is aangegeven.

### Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

### Eigen vermogen

#### *Algemene reserve*

De algemene reserve vormt een buffer ter waarborging van de continuïteit van de Stichting Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur en omgeving KSE. De algemene reserve wordt beschouwd als publieke middelen.

Deze wordt opgebouwd uit de resultaatbestemming van overschotten welke ontstaan uit het verschil tussen de toegerekende baten en werkelijk gemaakte lasten. In geval van een tekort wordt dit resultaat ten laste van de algemene reserve gebracht.

Reserves worden geacht uit publieke middelen te zijn opgebouwd tenzij expliciet anders is vermeld in de toelichting op de balans.

#### *Bestemmingsreserves*

Bestemmingsreserves worden gevormd met als doel deze in de toekomst aan te wenden voor een specifiek doel, bestemmingsreserves zijn gevormd op basis van een besluit van het bevoegd gezag.

Aan de bestemmingsreserves ligt een plan ten grondslag waarin is opgenomen welke uitgaven ten laste van de reserve komen, een inschatting van het totaal van de uitgaven en een inschatting in welk jaar de uitgaven zullen worden gedaan.

#### *Bestemmingsfondsen*

Bestemmingsfondsen worden gevormd met als doel deze in de toekomst aan te wenden voor een specifiek doel. Bestemmingsfondsen zijn gevormd op basis van een besluit van derden.

### Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten.

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld.

Voorzieningen kunnen worden gevormd ter egalisatie van kosten waarbij een deel van de in de toekomst te verwachten uitgaven zijn oorsprong heeft voor balansdatum.

Wanneer de verwachting is dat een derde de verplichtingen vergoedt, en wanneer het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen.

Voorzieningen worden onderscheiden naar aard en doel.

### Personeelsvoorzieningen

In eerste aanleg waardeert de Stichting Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur en omgeving KSE haar personele voorzieningen tegen contante waarde. Bij de voorziening jubilea is dit geëffectueerd. Bij de overige personele voorzieningen is de contante waarde mutatie, gelet op de lage rente ontwikkeling, van te verwaarlozen betekenis en daarom niet geëffectueerd.

#### *Voorziening spaarverlof*

Voor op balansdatum bestaande verplichtingen uit hoofde van spaarverlof is een voorziening gevormd. De voorziening is gewaardeerd tegen de nominale waarde van de toekomstige uitbetalingen. Betaalde bedragen inzake spaarverlof worden ten laste van deze voorziening gebracht.

#### *Voorziening jubilea*

Op basis van richtlijn 271 van de Raad van de Jaarverslaggeving is een voorziening opgenomen voor verplichtingen uit hoofde van toekomstige uitkeringen bij ambtsjubilea van personeelsleden.

De voorziening is opgenomen tegen contante waarde van de toekomstige uitbetalingen en is afhankelijk van de ingeschatte blijfkans, gemiddelde salarisstijging en disconteringsvoet. Bij het contant maken is de marktrente van hoogwaardige ondernemingsobligaties ad 2,5% (2024: 2,5%) als disconteringsvoet gehanteerd. De werkelijke jubilea uitkeringen worden ten laste van deze voorziening gebracht.

#### *Voorziening levensfasebewust personeelsbeleid*

Conform de CAO VO is een voorziening levensfasebewust personeelsbeleid gevormd. De omvang wordt bepaald aan de hand van relevante personeelsinformatie over 2025. De voorziening is gewaardeerd tegen de nominale waarde van de toekomstige uitbetalingen.

#### *Voorziening WW-uitkering*

De voorziening WW-uitkering is opgebouwd om de kosten van het eigen risico inzake de wachtgelduitgaven te kunnen uitbetalen en is gewaardeerd tegen de nominale waarde van de toekomstige betalingen.

#### *Voorziening langdurig zieken*

De voorziening langdurig zieken is opgebouwd om de kosten van de personeelsleden die ultimo 2025 langdurig ziek zijn te kunnen betalen. De omvang wordt bepaald aan de hand van relevante personeelsinformatie ultimo 2025.

#### *Voorziening WAB / transitievergoedingen*

Stichting Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur en omgeving KSE heeft inzicht in de ontwikkeling van de tijdelijke contracten en bijbehorende verplichtingen vanuit de WAB. Deze voorziening is opgebouwd om de kosten van transitievergoedingen te kunnen uitbetalen en is gewaardeerd tegen de nominale waarde van de toekomstige betalingen.

#### *Voorziening compensatie ZWV en vakanties*

In november 2020 heeft de Hoge Raad aangegeven dat onderwijspersoneel dat zwangerschaps- en/of bevallingsverlof heeft tijdens de schoolvakanties, hiervoor moet worden gecompenseerd. Stichting Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur en omgeving KSE heeft die rechten inzichtelijk gemaakt, deze voorziening is opgebouwd om de kosten van die rechten te kunnen uitbetalen en is gewaardeerd tegen de nominale waarde van de toekomstige betalingen.

#### Langlopende schulden

Dit betreffen schulden met een op balansdatum resterende looptijd van meer dan één jaar. De op korte termijn (binnen één jaar) verschuldigde aflossingen worden opgenomen onder de kortlopende schulden. Langlopende schulden worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde.

Langlopende schulden worden na de eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode.

#### Kortlopende schulden en overlopende passiva

Dit betreffen schulden met een op een balansdatum resterende looptijd van ten hoogste één jaar. Kortlopende schulden worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

Overlopende passiva betreffen vooruitontvangen bedragen die aan opvolgende perioden worden toegerekend en nog te betalen bedragen, voor zover ze niet onder andere kortlopende schulden zijn te plaatsen en worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

### **4. Grondslagen voor bepaling van het resultaat**

#### Algemeen

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Positieve resultaten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Risico's en mogelijke negatieve resultaten die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het vaststellen van de jaarrekening bekend zijn geworden.

#### Rijksbijdragen

Onder de Rijksbijdragen OCW worden de vergoedingen voor de exploitatie opgenomen verstrekt door het Ministerie OCW. Tevens worden hier de door het samenwerkingsverband ontvangen doorbetalingen van de Rijksbijdragen verantwoord.

De ontvangen (normatieve) Rijksbijdragen en de niet geoordeelde OCW subsidies (vrij besteedbare doelsubsidies zonder verrekeningsclausule) worden in het jaar waarop de toekenningen betrekking hebben volledig verwerkt als bate in de staat van baten en lasten.

Geoordeelde OCW subsidies met een vrij besteedbaar overschot (doelsubsidies waarbij het overschot geen verrekeningsclausule heeft) worden ten gunste van de staat van baten en lasten verantwoord naar rato van de voortgang van de gesubsidieerde activiteiten. Het deel van de subsidies waar nog geen activiteiten voor zijn verricht per balansdatum worden verantwoord onder de overlopende passiva.

Geoordeelde OCW subsidies (doelsubsidies met verrekeningsclausule) worden ten gunste van de staat van baten en lasten verantwoord in het jaar waarin de gesubsidieerde lasten verantwoord worden. Niet bestede middelen worden verantwoord onder de overlopende passiva zolang de bestedingstermijn nog niet is verlopen. Niet bestede middelen worden verantwoord onder de kortlopende schulden zodra de bestedingstermijn is verlopen op balansdatum.

#### Overige overheidsbijdragen

Onder de overige overheidsbijdragen worden de vergoedingen opgenomen verstrekt door de Gemeenten, Provincie of andere overheidsinstellingen. De overige overheidsbijdragen worden toegerekend aan het verslagjaar waarop ze betrekking hebben.

#### Overige baten

Onder de overige baten worden de vergoedingen opgenomen die niet verstrekt zijn door het Ministerie van OCW, Gemeenten, Provincies of andere overheidsinstellingen. De overige baten worden toegerekend aan het verslagjaar waarop ze betrekking hebben.

#### Personeelslasten

Onder de personele lasten worden de lasten opgenomen van de personeelsleden die in dienst zijn van de rechtspersoon, alsmede de overige personele lasten die betrekking hebben op onder andere het inhuren van extra personeel, scholingskosten en bedrijfsgezondheidszorg.

#### Pensioenlasten

Stichting Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur en omgeving KSE heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling.

Hiervoor in aanmerking komen de werknemers die op de pensioengerechtigde leeftijd recht hebben op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd.

Verplichtingen, welke voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds ABP. Aan het ABP worden premies betaald waarvan een deel door de werkgever en een deel door de werknemer wordt betaald.

De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat.

Per december 2025 heeft dit pensioenfonds een dekkingsgraad van 123,5%. De pensioenverplichting wordt gewaardeerd volgens de 'verplichting aan de pensioenuitvoerder benadering'. In deze benadering wordt de aan de pensioenuitvoerder te betalen premie als last in de staat van baten en lasten verantwoord. Er bestaat geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bedragen in het geval van een tekort bij het ABP, anders dan het effect van hogere premies. Daarom zijn alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar verantwoord in de jaarrekening.

#### Afschrijvingen op materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden vanaf het moment van gereedheid voor ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen en vastgoedbeleggingen wordt niet afgeschreven

Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

Boekresultaten uit de incidentele verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingen.

#### Huisvestingslasten

Onder de huisvestingslasten worden de uitgaven voor huisvesting opgenomen. De lasten worden toegerekend aan het verslagjaar waarop ze betrekking hebben.

#### Overige lasten

De overige lasten hebben betrekking op uitgaven die voortvloeien uit aangegane afspraken dan wel noodzakelijk zijn voor het geven van onderwijs en worden toegerekend aan het verslagjaar waarop ze betrekking hebben.

#### Financiële baten en lasten

De rentebaten en -lasten betreffen de van derden ontvangen, respectievelijk aan derden betaalde interest.

## 1.5 Toelichting op de balans

### 1. ACTIVA

#### 1.1. Vaste activa

##### 1.1.2. Materiële vaste activa

	1.1.2.1. Gebouwen en terreinen €	1.1.2.3. Inventaris en apparatuur €	1.1.2.4. Overige materiële vaste activa €	Totaal €
Stand 1 januari 2025				
Aanschaffingswaarde	22.639.414	4.913.081	1.183.661	28.736.156
Cumulatieve afschrijvingen	-12.200.465	-2.480.540	-536.947	-15.217.952
Boekwaarde per 1 januari 2025	10.438.950	2.432.541	646.713	13.518.204
<u>Mutaties</u>				
Investeringsen	106.707	193.696	705.976	1.006.379
Desinvesteringsen	0	-1.038.110	-832.218	-1.870.328
Afschrijvingen	-684.959	-617.989	-768.099	-2.071.047
Afschrijvingen desinvesteringsen	0	1.038.110	832.218	1.870.328
Saldo mutaties	-578.251	-424.293	-62.123	-1.064.669
Stand 31 december 2025				
Aanschaffingswaarde	22.746.121	4.068.667	1.057.419	27.872.207
Cumulatieve afschrijvingen	-12.885.424	-2.060.419	-472.828	-15.418.670
Boekwaarde per 31 december 2025	9.860.698	2.008.248	584.591	12.453.537

##### OZB en verzekerde waarde gebouwen en terreinen

	€
OZB-waarde gebouwen en terreinen (peildatum 01-01-2025)	20.968.000
Verzekerde waarde gebouwen en terreinen (peildatum 01-04-2025)	53.672.000

#### 1.2. Vlottende activa

	31/12/2025 €	31/12/2024 €
<u>1.2.1. Voorraden</u>		
1.2.1.2. Gebruiksgoederen	9.139	5.316
<u>1.2.2. Vorderingen</u>		
1.2.2.1. Debiteuren	2.522	6.327
1.2.2.3. Vorderingen op verbonden partijen	0	34.971
1.2.2.10 Overige vorderingen	104.561	94.100
1.2.2.12 Vooruitbetaalde kosten	275.825	229.530
	382.908	364.928
<u>1.2.4. Liquide middelen</u>		
1.2.4.1. Kasmiddelen	1.384	3.698
1.2.4.2. Tegoeden op Bankrekeningen (inclusief schatkistbankieren)	3.987.861	2.982.189
	3.989.245	2.985.887

Alle bovenstaande liquide middelen staan ter vrije beschikking van de stichting.

## 2. PASSIVA

### 2.1. Eigen vermogen

	Stand per 1-1-2025 €	Resultaat €	Overige mutaties €	Stand per 31-12-2025 €
2.1.1.1. Algemene reserve	9.112.510	-248.875	-14.015	8.849.620
2.1.1.2. Bestemmingsreserve publiek	1.521.627	0	0	1.521.627
2.1.1.3. Bestemmingsreserve privaat	45.985	0	14.015	60.000
2.1.1.5. Bestemmingsfonds privaat	21.726	5.056		26.782
	<u>10.701.848</u>	<u>-243.819</u>	<u>0</u>	<u>10.458.029</u>

#### 2.1.1.2. Bestemmingsreserve publiek

##### Nationaal Programma Onderwijs

Stand per 1 januari  
Mutaties  
Stand per 31 december

	31/12/2025 €	31/12/2024 €
	0	698.029
	<u>0</u>	<u>-698.029</u>
	<u>0</u>	<u>0</u>

De doelstelling is het inzichtelijk maken en afzonderen van een apart deel van het eigen vermogen. Deze bestemmingsreserve is opgebouwd vanuit de subsidie voor het Nationaal Programma Onderwijs en ziet toe op toekomstige uitgaven die betrekking hebben op dit programma.

##### Groot onderhoud

Stand per 1 januari  
Mutaties  
Stand per 31 december

	31/12/2025 €	31/12/2024 €
	1.521.627	1.521.627
	<u>0</u>	<u>0</u>
	<u>1.521.627</u>	<u>1.521.627</u>

De doelstelling is het inzichtelijk maken en afzonderen van een apart deel van het eigen vermogen. Deze bestemmingsreserve is ontstaan vanuit de veranderde regelgeving omtrent de voorziening groot onderhoud en ziet toe op toekomstige uitgaven die betrekking hebben op groot onderhoud van de panden.

#### 2.1.1.3. Bestemmingsreserve privaat

Lustrum  
Frictie meerdaagse reizen

	31/12/2025 €	31/12/2024 €
	60.000	40.000
	<u>0</u>	<u>5.985</u>
	<u>60.000</u>	<u>45.985</u>

##### Lustrum

Stand per 1 januari  
Mutaties  
Stand per 31 december

	31/12/2025 €	31/12/2024 €
	40.000	20.000
	<u>20.000</u>	<u>20.000</u>
	<u>60.000</u>	<u>40.000</u>

De doelstelling is het inzichtelijk maken en afzonderen van een apart deel van het eigen vermogen. Deze bestemmingsreserve is opgebouwd vanuit de ouderbijdragen en ziet toe op uitgaven voor de leerlingen in het kader van de lustrumviering die eenmaal in de 5 jaar wordt gehouden.

##### Frictie meerdaagse reizen

Stand per 1 januari  
Mutaties  
Stand per 31 december

	31/12/2025 €	31/12/2024 €
	5.985	5.985
	<u>-5.985</u>	<u>0</u>
	<u>0</u>	<u>5.985</u>

De doelstelling is het inzichtelijk maken en afzonderen van een apart deel van het eigen vermogen. Deze bestemmingsreserve is opgebouwd uit de positieve saldi betreffende de meerdaagse reizen vanuit het verleden en is bedoeld om financiële fricties in het kader van de meerdaagse reizen mee op te vangen.

### 2.1.1.5. Bestemmingsfonds privaat

	31/12/2025	31/12/2024
	€	€
<b>Personeelsfonds</b>		
Stand per 1 januari	21.726	15.148
Mutaties	5.056	6.578
Stand per 31 december	<u>26.782</u>	<u>21.726</u>

De doelstelling is het inzichtelijk maken en het afzonderen van een apart deel van het eigen vermogen. Dit bestemmingsfonds is opgebouwd uit middelen van de personeelsvereniging en is dus van de medewerkers zelf.

### 2.2. Voorzieningen

	Stand per 1-1-2025	Dotaties	Vrijval	Onttrek- kingen	Stand per 31- 12 2025
	€	€		€	€
2.2.1. Personele voorzieningen	895.268	374.980	-286.196	-209.457	774.595
2.2.3. Voorziening groot onderhoud	0	-	-	-	-
	<u>895.268</u>	<u>374.980</u>	<u>-</u>	<u>-209.457</u>	<u>774.595</u>

#### 2.2.1. Personele voorzieningen

2.2.1.2. Spaarverlof	12.920	0	0	0	12.920
2.2.1.4. Jubilea	175.104	46.501	0	-28.793	192.812
2.2.1.5. WW-uitkering	26.859	36.132	-26.859	0	36.132
2.2.1.6. Langdurig zieken	235.945	264.880	-235.945	0	264.880
2.2.1.7. LBP	421.048	27.467	0	-180.664	267.851
2.2.1.8. WAB / transitievergoeding	14.957	0	-14.957	0	0
2.2.1.9. Compensatie ZVW	8.435	0	-8.435	0	0
	<u>895.268</u>	<u>374.980</u>	<u>-286.196</u>	<u>-209.457</u>	<u>774.595</u>

	Kortlopend	Langlopend	Totaal
	€	€	€
2.2.1. Personele voorzieningen			
Spaarverlof	0	12.920	12.920
Jubilea	35.000	157.812	192.812
WW-uitkering	18.786	17.346	36.132
Langdurig zieken	107.863	157.017	264.880
Levensfasebewust personeelsbeleid	100.000	167.851	267.851
WAB / transitievergoeding	0	0	0
Compensatie ZVW	0	0	0
Totaal	<u>261.649</u>	<u>512.946</u>	<u>774.595</u>
2.2.3. Voorziening groot onderhoud	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>

	31/12/2025	31/12/2024
	€	€
<b>2.3. Langlopende schulden</b>		
2.3.3. Schulden aan kredietinstellingen	1.275.000	1.578.750
2.3.7. Overige langlopende schulden	75.600	84.000
	<u>1.350.600</u>	<u>1.662.750</u>

#### 2.3.3. Kredietinstellingen

2.3.3. Rabobank I	0	123.750
2.3.3. Rabobank II	1.275.000	1.455.000
	<u>1.275.000</u>	<u>1.578.750</u>

In deze post zijn schulden begrepen tot een bedrag van € 555.000 met een resterende looptijd langer dan 5 jaar.

### 2.3.7. Overige langlopende schulden

De oorspronkelijke hoofdsom bedraagt € 126.000. Het ingangsjaar van de lening is 2019 met een looptijd van 15 jaar. Er is geen sprake van een rentevergoeding. Er zijn geen specifieke zekerheden overeengekomen. Aflossing vindt plaats doormiddel van uitbetaling van 50% van de overschotten die zien op de exploitatie van de zonnepanelen. Dit is elk jaar minimaal een bedrag van € 8.500.

#### Rabobank I

	2025
	€
Boekwaarde	258.750
Saldo per 1 januari	<u>258.750</u>
<i>Mutaties</i>	
Aflossing	<u>-258.750</u>
Stand per 31 december	0
Boekwaarde (restschuld > 1 jaar)	<u>0</u>
Kortlopend deel (< 1 jaar)	0
Saldo per 31 december	<u>0</u>

Het ingangsjaar van de lening was 2010. De oorspronkelijke hoofdsom van de lening bedraagt € 2.700.000. De rente bedraagt 1,35% per jaar (5 jaar vast tot en met april 2025). De jaarlijkse aflossing bedraagt € 135.000. Als zekerheid is een eerste hypotheek gevestigd ad € 5.000.000 op het pand gelegen aan de Stijn Streuvelsstraat 42 te Etten-Leur. De lening is in 2025 geheel afgelost.

#### Rabobank II

	2025
	€
Stand per 1 januari	
Boekwaarde	1.635.000
Saldo per 1 januari	<u>1.635.000</u>
<i>Mutaties</i>	
Aflossing	<u>-180.000</u>
Stand per 31 december	1.455.000
Boekwaarde (restschuld > 1 jaar)	<u>1.455.000</u>
Kortlopend deel (< 1 jaar)	-180.000
Saldo per 31 december	<u>1.275.000</u>

Dit betreft een verstrekte geldlening van oorspronkelijk groot € 3.600.000. De lening bestaat uit 3 componenten:

Component 1 ad € 900.000:

Ingangsjaar van de lening is 2015. De rente bedraagt 1,85% per jaar (5 jaar vast). De jaarlijkse aflossing bedraagt € 200.000 (€ 16.667 per maand). De aflossing heeft voor het eerst plaatsgevonden op 31 januari 2016. In 2020 is het gehele bedrag afgelost.

Component 2 ad € 1.350.000:

Ingangsjaar van de lening is 2015. De rente bedraagt 3,15% per jaar (10 jaar vast). De jaarlijkse aflossing bedraagt € 90.000 (€ 7.500 per maand). De eerste aflossing heeft plaats gevonden in augustus 2020. Het deel > 5 jaar bedraagt € 277.500.

Component 3 ad € 1.350.000:

Ingangsjaar van de lening is 2015. De rente bedroeg tot en met 31-07-2023 2,95% per jaar (8 jaar vast), vanaf 01-08-2023 is de rente 5,25%. De jaarlijkse aflossing bedraagt € 90.000 (€ 7.500 per maand). De eerste aflossing heeft plaats gevonden in augustus 2020. Het deel > 5 jaar bedraagt € 277.500.

Als zekerheid is hypotheek gevestigd ad € 1.000.000 op het pand gelegen aan de Stijn Streuvelsstraat 42 te Etten-Leur. Deze vestiging van hypotheek komt bovenop de eerder gevestigde hypotheek ad € 5.000.000. Zie hiervoor de toelichting bij lening Rabobank I.

	31/12/2025	31/12/2024
	€	€
<u>2.4. Kortlopende schulden</u>		
2.4.3. Schulden aan kredietinstellingen	180.000	315.000
2.4.8. Crediteuren	551.456	415.184
2.4.9. Belastingen en premies sociale verzekeringen	922.003	884.568
2.4.10 Pensioenen	246.681	247.067
2.4.12 Overige kortlopende schulden	102.770	332.479
2.4.14 Vooruitontvangen subsidies OCW	1.155.340	293.929
2.4.16 Vooruitontvangen bedragen	60.203	132.169
2.4.17 Vakantiegeld en vakantiedagen	979.632	927.388
2.4.19 Overige overlopende passiva	53.521	66.685
	<u>4.251.605</u>	<u>3.614.469</u>
<u>2.4.3. Schulden aan kredietinstellingen</u>		
Kortlopend deel Rabobank I	0	135.000
Kortlopend deel Rabobank II	180.000	180.000
	<u>180.000</u>	<u>315.000</u>
<u>2.4.12 Overige kortlopende schulden</u>		
Te betalen lasten	85.661	293.632
Accountantskosten	15.110	22.281
Nettolonen / levensloop	1.999	16.566
	<u>102.770</u>	<u>332.479</u>
<u>2.4.14 Vooruitontvangen subsidies OCW</u>		
Studieverlof	16.653	36.046
Praktijkgericht Onderwijs (HAVO, TL/GL)	57.819	86.500
Beproeven Examenprogramma's	20.417	0
Basisvaardigheden	1.060.451	171.383
	<u>1.155.340</u>	<u>293.929</u>
<u>2.4.16 Vooruitontvangen bedragen</u>		
Ouderbijdragen	60.203	132.169
	<u>60.203</u>	<u>132.169</u>
<u>2.4.17 Vakantiegeld en vakantiedagen</u>		
Vakantiegeld	587.992	593.025
Urentegoed OP en OOP	391.640	334.363
	<u>979.632</u>	<u>927.388</u>
<u>2.4.19 Overige overlopende passiva</u>		
Bindingstoelage	0	58.291
Overige	53.521	8.394
	<u>53.521</u>	<u>66.685</u>

## **Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen**

De volgende meerjarige contracten zijn afgesloten.

<b>Naam</b>	<b>Looptijd</b>	<b>Verplichting per jaar in euro's circa</b>
De Seizoenen	01-01-2026 tot en met 31-12-2026	75.000
Enexis	Vanaf 23-11-2011. Geldt voor onbepaalde tijd	53.000
Vebego Groep	01-03-2022 tot en met 01-03-2026	519.000
IP-visie	01-01-2026 tot en met 31-12-2026	20.000
Engie (stroom)	01-01-2026 tot en met 31-12-2030	156.000
Engie (gas)	01-01-2026 tot en met 31-12-2030	136.000
Canon/BNP	01-04-2023 tot en met 31-03-2028	72.000

Het bestuur van Stichting Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur en omgeving KSE is in 2018 lid geworden van de inkoopcoöperatie SIVON. Aan dit lidmaatschap is enkel een lidmaatschapsfee verbonden.

### **Investeringsverplichtingen**

Stichting Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur en omgeving KSE is voor een bedrag ad € 68.572,- investeringsverplichtingen aangegaan.

### **Gebeurtenissen na balansdatum**

Na afloop van het boekjaar heeft er per 1 januari 2026 een juridische fusie plaatsgevonden tussen Stichting KSE en Stichting Markland, waarbij Stichting Markland de verdwijnende stichting is en Stichting KSE de verkrijgende stichting. Op hetzelfde moment is de stichting van naam veranderd naar Stichting Novia Onderwijs.



	Realisatie 2025 €	Begroting 2025 €	Realisatie 2024 €
4.1. <u>Personeelslasten</u>			
4.1.1. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	18.757.387	17.935.000	19.128.974
4.1.2. Overige personele lasten	1.154.518	1.447.000	1.230.749
4.1.3. Af: Ontvangen vergoedingen	-297.495	-125.000	-181.204
	<u>19.614.410</u>	<u>19.257.000</u>	<u>20.178.519</u>
4.1.1. <u>Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten</u>			
4.1.1.1. Lonen en salarissen	14.662.510	13.871.600	14.968.603
4.1.1.2. Sociale lasten	1.980.754	1.808.200	1.992.503
4.1.1.5. Pensioenlasten	2.114.124	2.255.200	2.167.868
	<u>18.757.387</u>	<u>17.935.000</u>	<u>19.128.974</u>
4.1.2. <u>Overige personele lasten</u>			
4.1.2.1. Dotaties personele voorzieningen	374.980	414.375	346.871
4.1.2.2. Lasten personeel niet in loondienst	891.811	1.150.000	1.080.312
4.1.2.3. Overige	-112.273	-117.375	-196.435
	<u>1.154.518</u>	<u>1.447.000</u>	<u>1.230.749</u>
4.1.2.3. <u>Overige</u>			
Professionalisering / scholing	203.266	277.000	221.769
Werving personeel	19.719	5.000	3.194
Bedrijfsgezondheidszorg	98.881	100.000	139.868
Activiteiten personeel	20.069	30.000	20.166
Reis- en verblijfskosten	6.076	0	5.292
Overige personele kosten	6.577	15.000	6.159
Onttrekkingen personele voorzieningen	-466.860	-544.375	-592.882
	<u>-112.273</u>	<u>-117.375</u>	<u>-196.435</u>
<u>Gemiddeld aantal fte in het boekjaar</u>		2025	2024
Directie		11,7	11,6
Onderwijzend personeel		127,8	141,2
Onderwijsondersteunend personeel		48,1	48,4
Onderwijzend personeel (inhuur)		0,5	0,1
		<u>188,1</u>	<u>201,3</u>
	Realisatie 2025 €	Begroting 2025 €	Realisatie 2024 €
4.2. <u>Afschrijvingen</u>			
4.2.2. Afschrijvingen materiële vaste activa	<u>2.071.045</u>	<u>2.142.000</u>	<u>2.090.196</u>
4.2.2. <u>Materiële vaste activa</u>			
4.2.2.1. Afschrijvingen gebouwen en terreinen	684.959	693.800	667.017
4.2.2.3. Afschrijvingen inventaris en apparatuur	617.989	658.600	663.953
4.2.2.4. Afschrijvingen overige materiële vaste activa	768.096	789.600	759.225
	<u>2.071.045</u>	<u>2.142.000</u>	<u>2.090.195</u>
4.2.2. <u>Materiële vaste activa</u>			
Afschrijvingen gebouwen	684.959	693.800	667.017
Afschrijvingen inventaris en apparatuur	237.872	246.400	260.047
Afschrijvingen machines en installaties	38.776	42.400	42.691
Afschrijvingen meubilair	73.495	79.600	70.979
Afschrijvingen ICT	267.846	290.200	290.237
Afschrijvingen leermiddelen	755.303	769.000	746.432
Afschrijvingen overige materiële vaste activa	12.794	20.600	12.794
	<u>2.071.045</u>	<u>2.142.000</u>	<u>2.090.196</u>

	Realisatie 2025 €	Begroting 2025 €	Realisatie 2024 €
4.3. <u>Huisvestingslasten</u>			
4.3.1. Huurlasten	398	1.000	386
4.3.2. Verzekeringslasten	56.278	55.000	49.435
4.3.3. Onderhoudslasten	484.794	415.000	552.749
4.3.4. Energie en water	351.052	300.000	372.220
4.3.5. Schoonmaakkosten	630.666	664.000	597.745
4.3.6. Belastingen en heffingen ter zaken van huisvesting	89.259	90.000	83.865
4.3.7. Dotatie voorziening onderhoud	0	0	0
4.3.8. Overige	40.536	20.000	16.459
	<u>1.652.983</u>	<u>1.545.000</u>	<u>1.672.859</u>
4.4. <u>Overige lasten</u>			
4.4.1. Administratie en beheer	611.266	590.000	556.180
4.4.2. Inventaris en apparatuur	714.081	767.000	780.819
4.4.3. Leer- en hulpmiddelen	193.674	270.000	188.846
4.4.5. Overige	1.238.567	1.116.000	1.096.748
	<u>2.757.589</u>	<u>2.743.000</u>	<u>2.622.593</u>

Toepassing van artikel 2:382a BW, het honorarium van de accountantsorganisatie kan als volgt worden gespecificeerd:

	<u>Specificatie honorarium accountant</u>			
4.4.1.1.	Onderzoek jaarrekening	29.000	40.000	29.000
4.4.1.2.	Andere controle opdrachten	0	0	0
4.4.1.3.	Fiscale adviezen	0	0	0
4.4.1.4.	Andere niet-controledienst	0	0	0
		<u>29.000</u>	<u>40.000</u>	<u>29.000</u>
4.4.1.	<u>Administratie en beheer</u>			
	Administratie en beheer	13.272	20.000	16.070
	Accountantskosten	28.974	40.000	11.855
	Telefoon en portiekosten	155.849	140.000	150.560
	Deskundigenadvies	311.318	300.000	272.667
	Kantoorbenodigdheden	12.926	10.000	9.477
	Public relations en marketing	88.927	80.000	95.550
		<u>611.266</u>	<u>590.000</u>	<u>556.180</u>
4.4.2.	<u>Inventaris en apparatuur</u>			
	Inventaris	7.158	10.000	11.865
	ICT software / hardware en overige ICT kosten	594.496	625.000	661.827
	Reproductie	102.991	122.000	102.036
	Mediatheek en bibliotheek	9.436	10.000	5.092
		<u>714.081</u>	<u>767.000</u>	<u>780.819</u>
4.4.5.	<u>Overige</u>			
	Representatiekosten	60.520	50.000	110.897
	Reizen / excursies	411.004	270.000	234.450
	Mutatie debiteuren ivm oninbaarheid	2.349	0	33
	Contributies en abonnementen	110.693	100.000	102.746
	Kantinekosten	56.002	75.000	72.701
	Medezeggenschapsraad	10.636	5.000	8.614
	Culturele vorming	18.880	30.000	24.058
	Vergaderkosten	282	1.000	156
	Overige lasten	568.201	585.000	543.093
		<u>1.238.567</u>	<u>1.116.000</u>	<u>1.096.748</u>

	Realisatie 2025 €	Begroting 2025 €	Realisatie 2024 €
<u>Overige lasten</u>			
Overige verzekeringen	29.632	30.000	26.861
Afdelingen	134.792	150.000	182.307
Projecten	9.839	10.000	8.108
Bijdrage VAVO leerlingen	74.902	50.000	60.712
Tussenschoolse opvang	26.611	35.000	41.306
KSE bijdrage device	82.904	95.000	83.113
Kosten Corona	0	0	0
Overige onderwijslasten	209.520	215.000	140.686
	<u>568.201</u>	<u>585.000</u>	<u>543.093</u>
6. <u>Financiële baten en lasten</u>			
6.1.1. Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	68.498	100.000	127.207
6.2.1. Rentelasten en soortgelijke lasten	-74.475	-77.000	-84.922
	<u>-5.977</u>	<u>23.000</u>	<u>42.285</u>

**Model E: Verbonden partijen**

Naam:	Juridische vorm:	Statutaire zetel:	Code activiteiten:	Eigen vermogen 31-12 2025	Resultaat jaar 2025	Omzet	Art 2: 403 BW	Deelname	Consolidatie
				€	€	€		%	%
SWV Passend Onderwijs RSV Breda e.o VO	Stichting	Oosterhout	4	-	-	-	-	-	-

## Model G : Verantwoording subsidies

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

Omschrijving	Toewijzing		De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
	Kenmerk	Datum	
Studieverlof 2025	ABLTINS-408852	8-5-2025	Onderhanden
	ABLTINS-407871	8-5-2025	Onderhanden
	ABLTINS-408060	8-5-2025	Onderhanden
	ABLTINS-417098	22-9-2025	Onderhanden
	ABLTINS-415647	26-6-2025	Ja
	ABLTINS-410272	8-5-2025	Ja
Studieverlof 2024	ABLTINS-398101	18-6-2024	Ja
	ABLTINS-400268	18-6-2024	Ja
	ABLTINS-398505	18-6-2024	Ja
	ABLTINS-397328	18-6-2024	Ja
	ABLTINS-396992	18-6-2024	Ja
	ABLTINS-400706	18-6-2024	Ja
	ABLTINS-402969	18-6-2024	Ja
	ABLTINS-399042	18-6-2024	Ja
Zij-instroom 2024	403639996	20-3-2024	Ja
	409639995	21-5-2024	Ja
Praktijkgericht TL	PGLTL240023	4-7-2024	Onderhanden
Praktijkgerichte HAVO	PHAVO24005	21-3-2024	Onderhanden
Basisvaardigheden	VBV24-VO-0666	17-6-2024	Onderhanden
Beproeven Examenprogramma's	BEP250081	26-6-2025	Onderhanden

### G2.A. Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, aflopend per ultimo verslagjaar

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

### G2.B. Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, doorlopend tot in een volgend verslagjaar

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

## WNT: Wet normering topinkomens

### criterium

<u> criterium</u>	<u>Complexiteitspunten:</u>
- Totale baten op basis van T-2	4
- Aantal leerlingen op basis van T-2	2
- Gewogen aantal onderwijssoorten	3
Totaal aantal complexiteitspunten	9

Op basis van de drie criteria is sprake van 9 complexiteitspunten en wordt de bestuurder van de KSE ingedeeld in klasse D met een maximum bezoldiging van € 191.000. Goedkeuring Raad van Toezicht op 18 december 2024.

Het weergegeven individuele WNT-maximum is berekend naar rato van de omvang (en voor topfunctionarissen tevens de duur van het dienstverband), waarbij voor de berekening de omvang nooit groter kan zijn dan 1,0 Fte.

### 1. Bezoldiging topfunctionarissen

#### **1a leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling**

##### Gegevens 2025

##### **Bedragen x € 1**

##### **Funcctiegegevens**

Aanvang en einde functievervulling in 2025	Dhr. J.T. van Heukelum
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	Bestuurder
Dienstbetrekking?	(t/m 30-9 Rector- Bestuurder)
	01/10 - 31/12
	1,000
	Ja

##### **Bezoldiging**

Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€	151.091
Beloningen betaalbaar op termijn	€	23.337
<i>Subtotaal</i>	€	174.428

Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€	191.000
-----------------------------------------------	---	---------

-/- Onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terugontvangen bedrag N.v.t.

**Bezoldiging 2025** **€ 174.428**

Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan N.v.t.

Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling N.v.t.

##### Gegevens 2024

##### **Bedragen x € 1**

##### **Funcctiegegevens**

Aanvang en einde functievervulling in 2024	Dhr. J.T. van Heukelum
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	Rector-Bestuurder
Dienstbetrekking?	01/01 - 31/12
	1,000
	Ja

##### **Bezoldiging**

Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€	139.501
Beloningen betaalbaar op termijn	€	22.753
<i>Subtotaal</i>	€	162.254

Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€	181.000
-----------------------------------------------	---	---------

**Totale bezoldiging 2024** **€ 162.254**

#### **1b leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12**

Niet van toepassing.

**1c. Toezichthoudende topfunctionarissen****Gegevens 2025**

<b>Bedragen x € 1</b>	<b>Dhr. G.H. Dolfmsa</b>	<b>Mevr. I. Van Bommel</b>	<b>Dhr. S. el Ouazizi</b>	<b>Mevr. L. de Haan</b>	<b>Dhr. J. Wiegers</b>	
<b>Functiegegevens</b>	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Voorzitter	
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 - 08/10	01/01 - 26/09	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	09/10 - 31/12	
<b>Bezoldiging</b>						
Bezoldiging	€ 14.325	€ 9.550	€ 9.550	€ 9.550	€ 5.059	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 22.057	€ 14.076	€ 19.100	€ 19.100	€ 6.593	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>Bezoldiging</b>	<b>€ 14.325</b>	<b>€ 9.550</b>	<b>€ 9.550</b>	<b>€ 9.550</b>	<b>€ 5.059</b>	

Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan  
 Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling

N.v.t. N.v.t. N.v.t. N.v.t. N.v.t.  
 N.v.t. N.v.t. N.v.t. N.v.t. N.v.t.

**Gegevens 2024**

<b>Bedragen x € 1</b>	<b>Dhr. G.H. Dolfmsa</b>	<b>Mevr. I. Van Bommel</b>	<b>Dhr. S. el Ouazizi</b>	<b>Mevr. L. de Haan</b>	<b>Dhr. J. Wiegers</b>	<b>Dhr. G.H. Dolfmsa</b>
<b>Functiegegevens</b>	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	N.v.t.	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/08 - 31/12	01/01 - 31/12	01/03 - 31/12	01/03 - 31/12	N.v.t.	01/01 - 31/07
<b>Bezoldiging</b>						
Bezoldiging	€ 4.299	€ 6.878	€ 5.732	€ 5.732	N.v.t.	€ 5.015
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 11.350	€ 18.100	€ 15.133	€ 15.133	N.v.t.	€ 10.534
<b>Bezoldiging</b>	€ -	€ -	€ -	€ -	N.v.t.	€ -
<b>Bezoldiging</b>	<b>€ 4.299</b>	<b>€ 6.878</b>	<b>€ 5.732</b>	<b>€ 5.732</b>	<b>N.v.t.</b>	<b>€ 5.015</b>

**1d. Topfunctionarissen met een totale bezoldiging van € 2.100 of minder**

Niet van toepassing.

**1e. Topfunctionaris met een totale bezoldiging van meer dan € 2.100**

Niet van toepassing.

**1f. Topfunctionaris met een totale bezoldiging van meer dan € 2.100 waarop de anticumulatie bepaling van toepassing is**

Niet van toepassing.

**1g. Topfunctionaris met een totale bezoldiging van € 2.100 of minder waarop de anticumulatie bepaling van toepassing is**

Niet van toepassing.

**2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen**

Niet van toepassing.

**3. Bezoldiging niet-topfunctionarissen**

Niet van toepassing.

## Algemene gegevens:

Bestuursnummer 26093  
Naam instelling Stichting Katholieke Scholengemeenschap Etten- Leur

Adres Stijn Streuvelslaan 42  
Postcode 4873 EB  
Plaats Etten-Leur  
Telefoon 076-5015905  
E-mail [kse@k-s-e.nl](mailto:kse@k-s-e.nl)  
Website [www.k-s-e.nl](http://www.k-s-e.nl)

Contactpersoon J.T. van Heukelum  
Telefoon 076-5015905  
E-mail adres [j.vanheukelum@k-s-e.nl](mailto:j.vanheukelum@k-s-e.nl)

## **Bestemming van het resultaat**

Het bestuur van Stichting Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur en omgeving KSE stelt voor het saldo van baten en lasten de volgende bestemming te geven:

Het saldo van de baten en lasten over 2025 ad. -/- € 243.819 wordt als volgt bestemd:

Algemene reserve:	€ (248.875)
Bestemmingsreserves:	€ 5.056
Bestemmingsfondsen:	€ -

## **Ondertekening**

Vastgesteld door het College van Bestuur na goedkeuring door de Raad van Toezicht (conform de statuten van de KSE).

Ondertekening College van Bestuur  
Oudenbosch, 15 juni 2026



J.T. van Heukelum  
college van bestuur



D. van Kelle-de Jong  
college van bestuur

## Onderdeel C. overige gegevens (controleverklaring)

## **Controleverklaring van de onafhankelijke accountant**

Aan: de raad van toezicht van Stichting Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur en omgeving

### **Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025**

#### **Ons oordeel**

Wij hebben de jaarrekening 2025 van Stichting Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur en omgeving te Etten-Leur gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur en omgeving op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2025 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1. 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2025;
2. de staat van baten en lasten over 2025; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

#### **De basis voor ons oordeel**

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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

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

### **Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd**

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2025 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

### **Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie**

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025 is vereist.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025.

### **Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening**

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025. In dit kader is het bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht

om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

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

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

#### **Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening**

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

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten ontdekken.

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's
  - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten,
  - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn,
- het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het

opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;

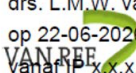
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

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

Alblasserdam, 22 juni 2026

**Van Ree Accountants**

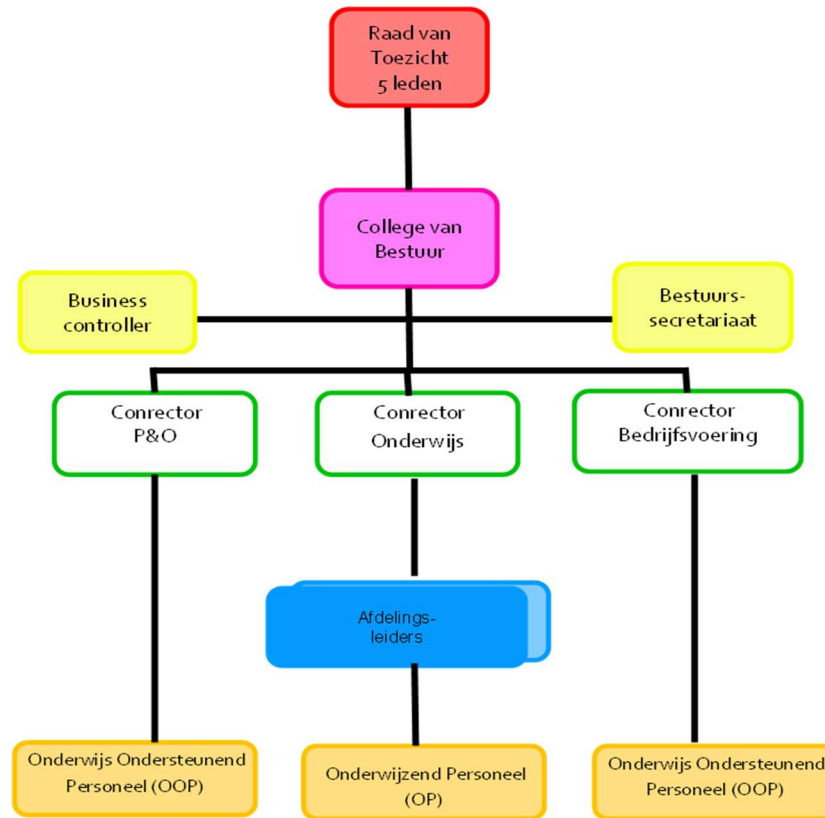
drs. L.M.W. van der Vliet RA

Digitaal ondertekend met Hix door  
drs. L.M.W. van der Vliet RA  
op 22-06-2026 10:51  
 VAN REE ACCOUNTANTS  
Van der IP x.x.x.224

## Bijlage 1: Organogram

---

Organogram per februari 2022:



## Bijlage 2: Samenstelling centrale organen

---

### Schooljaar 2025-2026

#### Raad van Toezicht

Voorzitter	: Dhr. drs. G. Dolfsma (tot 10-10-2025)
Interim voorzitter	: dhr. J. Wieggers (vanaf 10-10-2025)
Lid	: Mw. drs. I. van Bommel RA (tot 3-11-2025)
Lid	: Mw. drs. L. de Haan
Lid	: Dhr. S. el Ouazizi

#### College van Bestuur

Voorzitter	: Dhr. drs. J. van Heukelum
------------	-----------------------------

#### Directie

Rector	: Dhr. drs. J. van Heukelum (tot 1-10-2025)
Rector	: Mw. drs. L. van Wijk MEL (vanaf 1-10-2025)

Conrector onderwijs	: Mw. drs. I. Adegeest
Conrector personeel & organisatie	: Dhr. drs. J. de Coninck
Conrector bedrijfsvoering	: Dhr. L. Geers

#### Managementteam

Rector	: Dhr. drs. J. van Heukelum (tot 1-10-2025)
Rector	: Mw. drs. L. van Wijk MEL (vanaf 1-10-2025)
Conrector onderwijs	: Mw. drs. I. Adegeest
Conrector personeel & organisatie	: Dhr. drs. J. de Coninck
Conrector bedrijfsvoering	: Dhr. L. Geers
Afdelingsleider brugklas:	: Mw. C. Bolluijt
Afdelingsleider mavo-2/havo-2/ vwo-2	: Mw. E. Limbeek
Afdelingsleider mavo-3/4	: Dhr. G. Hereijgers
Afdelingsleider havo-3/4	: Dhr. M. Doggen
Afdelingsleider vwo-3/4	: Dhr. I. Roks
Afdelingsleider havo-3/4/5	: Dhr. R. Krzeszewski
Afdelingsleider vwo-4/5/6	: Dhr. I. Pertijs
Afdelingsleider	: Mw. G. Paasschens

#### Medezeggenschapsraad

Voorzitter	: Mw. Y. van Haaren
Secretaris	: Mw. E. Franken

Leden (ouders)	: Mw. K. El Fdil-Govers
	: Dhr. B. Bode
	: Mw. E. De Rooij
	: vacature

Leden (leerlingen)	: Isa Sprenkels
	: Auke Korving

Vervolg leden (leerlingen)	: Imane Abu Elaish : Daphne de Winter
Leden (docenten)	: Dhr. J. de Ruijscher : Dhr. R. Lucia : Mvr. F. Sweep : Mvr. E. Teunissen :
Leden (OOP)	: Dhr. J. Nelemans : Mvr. M. Langewouters

# Bijlage 3: Samenwerkingsverbanden

---

## **Voortgezet onderwijs**

- Samenwerking Markland College
- RSV (Regionaal Samenwerkingsverband) Breda e.o VO:
  - Overleg interne toezichthouders
  - Besturenoverleg
  - Directieoverleg
  - Ondersteuningscoördinatorenoverleg
  - NRL (netwerk regulering leerlingenstromen)
- Samenwerking Munnikenheide College
- Onderwijsregio West- Brabant
- AOS

## **Hoger onderwijs**

- Netwerk VO-HO West Brabant (netwerk van 14 VO-scholen en alle Brabantse HO-instellingen)

## **Middelbaar beroepsonderwijs**

- Curio West Brabant
- Rooi Pannen

## **Hoger beroepsonderwijs**

- BUAS (i.h.k.v. testbaanstage mavo-3)
- Avans (i.h.k.v. samenwerkingsschool)

## **Universiteit**

Tilburg University

## **Primair onderwijs**

POVO (Mastergroep/ eindverantwoordelijken) - Werkgroep POVO (uitvoerenden)

## **Speciaal onderwijs**

- Leerlingbegeleiding rec 1, 2, 3, en 4
- Stg. Driespan-Koraalgroep, rec 4.
- Flexinos; kenniscentrum, rec 3.

## **Overig**

Regionale decanen overleg/decanenkring

## **Gemeente/ondersteuning/veiligheid**

- College van B&W
- Gemeentelijk LEA overleg (Lokaal Educatieve Agenda)
- Werkgroep "veilig in en om de school" (overleg gemeente, scholen BAO en VO, Halt, Politie)
- Gemeentelijk verkeersveiligheid overleg
- Regionaal Samenwerkingsverband (RSV Breda e.o. VO)

## **Ondersteuning en veiligheid in en om de school**

- Centrum Jeugd en Gezin (CJG) binnen ondersteuningsteam
- GGD

- GGD gezondheidsonderzoeken tweedeklassers
- 3G project (gezien, gehoord, gesteund) i.s.m. GGZ en GGD
- Leerplichtambtenaren gemeente Etten-Leur
- Politie Etten-Leur
- Jongerenregisseur Etten-Leur
- Bureau Halt
- Diverse hulpverleningsinstanties

#### **Overige contacten**

- Gemeente Etten-Leur
- Jongerenwerk/Surplus Welzijn
- Politie Etten-Leur
- Besturen Marokkaanse en Turkse moskee

#### **Maatschappelijk middenveld**

- Bedrijven en instellingen Etten-Leur e.o.(120) in het kader van Testbaanstage mavo-3
- Werk aan onderwijs (mavo-1/2)
- Contacten i.h.k.v. PGP

## Bijlage 4: Klachtenregeling KSE

---

### Vooraf

Voor u ligt de klachtenregeling van de KSE. Hierin staat hoe de KSE omgaat met klachten. We proberen klachten zo veel mogelijk zelf op te lossen.

Deze klachtenregeling beperkt zich tot de interne klachtafhandeling. Als de interne klachtafhandeling niet slaagt, is externe klachtafhandeling een volgende mogelijkheid voor de klager. Hiervoor is de KSE aangesloten bij de Landelijke Klachtencommissie Onderwijs (LKC). De contactgegevens van de LKC vindt u achterin.

Als achtergrondinformatie bij het omgaan met klachten maakt de KSE gebruik van *Vertrouwenswerk op school: een effectieve probleemaanpak* van stichting School & Veiligheid. *Vertrouwenswerk op school* is een leidraad bij het goed beleggen van rollen en taken in het vertrouwenswerk en biedt handvatten voor hoe je dat werk in de school zo goed mogelijk organiseert. *Vertrouwenswerk op school* is geen formeel document.

De KSE streeft met deze klachtenregeling naar een zorgvuldige behandeling van klachten. Als een ingediende klacht onterecht blijkt te zijn, zal de schoolleiding zich inspannen om, indien nodig, betrokkene(n) zo goed mogelijk te rehabiliteren.

*De gehele medezeggenschapsraad heeft in de vergadering van 25-06-2025 ingestemd met de klachtenregeling KSE.*

*Het CvB heeft in de vergadering van 30-06-2025 de klachtenregeling vastgesteld.*

### Hoofdstuk 1 Begripsbepalingen

#### Artikel 1. Definities

In deze regeling wordt verstaan onder:

- a. school: een school als bedoeld in de Wet op het voortgezet onderwijs;
- b. externe klachtencommissie: de externe commissie die de formeel ingediende klachten in behandeling neemt;
- c. klacht: een klacht betreft altijd de school en kan gaan over de inhoud en inrichting van het onderwijs, de schoolorganisatie, het treffen van voorzieningen en algemene schoolzaken, onderwijskundige zaken, machtsmisbruik, ongewenst gedrag en (mis)communicatie;
- d. klager: een (ex-)leerling, een ouder/voogd/verzorger van een minder- jarige (ex-) leerling, (een lid van) het personeel, (een lid van) de directie, (een lid van) het bevoegd gezag of een vrijwilliger die werkzaamheden verricht voor de school, alsmede een persoon die anderszins deel uit- maakt van de schoolgemeenschap, die een klacht heeft ingediend;
- e. aangeklaagde: (een lid van) het personeel, (een lid van) de directie, het bevoegd gezag of een anderszins functioneel bij de school betrokken persoon, tegen wie een klacht is ingediend;
- f. interne vertrouwenspersoon: de persoon zoals bedoeld in artikel 3;
- g. externe vertrouwenspersoon: de persoon zoals bedoeld in artikel 4.

### Hoofdstuk 2. Behandeling van de klachten: schoolinterne klachtenprocedure

#### Artikel 2. Schoolinterne klachtafhandeling

1. Een klager die een probleem op of met de school ervaart, neemt contact op met degene die het probleem heeft veroorzaakt, tenzij de aard van het probleem zich daartegen verzet of het vertrouwen tussen de klager en aangeklaagde beschadigd is.
2. Als het contact tussen betrokkenen niet tot de gewenste oplossing leidt, is bemiddeling op initiatief van de interne vertrouwenspersoon een mogelijke manier om een conflict tussen klager en aangeklaagde aan te pakken en hen te laten zoeken naar een oplossing.
3. Indien onderling contact of bemiddeling niet tot een oplossing leidt, kan de klager het probleem ter oplossing voorleggen aan de directie.

4. Als het probleem door de directie niet is opgelost of als de klager niet tevreden is over de aangedragen oplossing, kan het probleem voorgelegd worden aan het bevoegd gezag.
5. Als het probleem door het bevoegd gezag niet is opgelost of als de klager niet tevreden is over de aangedragen oplossing, kan een klacht worden ingediend bij de externe klachtencommissie (de LKC) en treedt de externe klachtafhandeling in werking zoals beschreven in artikel 6.
6. In alle fasen van de schoolinterne klachtafhandeling kan de klager het probleem bespreken met de vertrouwenspersoon en gebruikmaken van zijn advisering en begeleiding.

### **Artikel 3. Aanstelling en taken interne vertrouwenspersoon**

1. Op de KSE zijn er twee interne vertrouwenspersonen. De interne vertrouwenspersoon is schoolmedewerker, maar heeft geen directie- of beleidstaken.
2. De interne vertrouwenspersoon wordt door het bevoegd gezag voor onbepaalde of bepaalde duur benoemd. Dit wordt schriftelijk vastgelegd. Voor de werkzaamheden vanuit de functie van vertrouwenspersoon is alleen verantwoording verschuldigd aan het bevoegd gezag. Het bevoegd gezag kan de interne vertrouwenspersoon schorsen en uit zijn functie ontheffen.
3. De interne vertrouwenspersoon is eerste aanspreekpunt voor klachten en vangt de klager op. In gevallen kan de interne vertrouwenspersoon doorverwijzen naar de externe vertrouwenspersoon, bijvoorbeeld vanwege persoonlijke betrokkenheid.
4. De interne vertrouwenspersoon staat naast de klager en staat voor de belangen van de klager.
5. De interne vertrouwenspersoon onderzoekt de mogelijkheden en de wensen van de klager om verdere stappen te ondernemen.
6. De interne vertrouwenspersoon informeert de klager welke mogelijkheden de klachtenregeling biedt en begeleidt de klager bij de klachtafhandeling.
7. Als de klacht met de school geen relatie heeft, verwijst de interne vertrouwenspersoon de klager naar de juiste functionaris.
8. Afhankelijk van het soort klacht en de mogelijkheden van de klager verwijst de interne vertrouwenspersoon de klager door naar de aangeklaagde, schooldirectie of bevoegd gezag of verwijst de klager door naar de externe vertrouwenspersoon.
9. De interne vertrouwenspersoon gaat na of bemiddeling tussen klager en aangeklaagde tot de mogelijkheden hoort. Zo mogelijk organiseert de interne vertrouwenspersoon de bemiddeling. De interne vertrouwenspersoon bemiddelt nooit zelf.
10. De interne vertrouwenspersoon verleent na doorverwijzing desgewenst nazorg aan de klager.
11. De interne vertrouwenspersoon neemt bij zijn werkzaamheden de grootst mogelijke zorgvuldigheid in acht. De interne vertrouwenspersoon is verplicht om vertrouwelijk om te gaan met alle zaken die hij in die hoedanigheid verneemt. Deze plicht vervalt niet nadat betrokkene zijn functie als interne vertrouwenspersoon heeft beëindigd.
12. De interne vertrouwenspersoon geeft voorlichting en informatie op zijn school.
13. De interne vertrouwenspersoon geeft gevraagd en ongevraagd advies aan directie en bevoegd gezag indien signalen die hem bereiken daar aanleiding toe geven.
14. De interne vertrouwenspersoon brengt jaarlijks aan het bevoegd gezag schriftelijk verslag uit van zijn werkzaamheden. Dit verslag kan samen met de externe vertrouwenspersoon worden gemaakt.

### **Artikel 4. Aanstelling en taken externe vertrouwenspersoon**

1. Op bestuursniveau beschikt het bevoegd gezag over één externe vertrouwenspersoon. De externe vertrouwenspersoon is onafhankelijk en maakt geen deel uit of heeft geen deel uitgemaakt van personeel of directie van scholen die vallen onder het bevoegd gezag.
2. Het bevoegd gezag wijst de externe vertrouwenspersoon aan en sluit een schriftelijke overeenkomst af.
3. De externe vertrouwenspersoon kan eerste aanspreekpunt voor klachten zijn en de klager opvangen, maar in principe is de interne vertrouwenspersoon het eerste aanspreekpunt (zie artikel 3.3).
4. De externe vertrouwenspersoon staat naast de klager en staat voor de belangen van de klager.

5. De externe vertrouwenspersoon onderzoekt de mogelijkheden en de wensen van de klager om verdere stappen te ondernemen.
6. De externe vertrouwenspersoon gaat na of bemiddeling tussen klager en aangeklaagde tot de mogelijkheden hoort. Zo mogelijk organiseert de externe vertrouwenspersoon de bemiddeling. De externe vertrouwenspersoon bemiddelt nooit zelf.
7. De externe vertrouwenspersoon begeleidt de klager in de klachtenprocedure.
8. De externe vertrouwenspersoon verwijst de klager, indien en voor zover noodzakelijk of wenselijk, naar andere instanties, gespecialiseerd in opvang en nazorg.
9. Indien de externe vertrouwenspersoon slechts aanwijzingen, doch geen concrete klachten bereiken, kan hij deze ter kennis brengen van het bevoegd gezag.
10. De externe vertrouwenspersoon verstrekt gevraagd of ongevraagd advies indien signalen die hem bereiken daar aanleiding toe geven.
11. De externe vertrouwenspersoon neemt bij zijn werkzaamheden de grootst mogelijke zorgvuldigheid in acht. De vertrouwenspersoon is verplicht om vertrouwelijk om te gaan met alle zaken die hij in die hoedanigheid verneemt. Deze plicht vervalt niet nadat betrokkene zijn functie als vertrouwenspersoon heeft beëindigd.

#### **Artikel 5. Het bevoegd gezag**

1. Als alle voorgaande stappen uit het protocol door de klager zijn genomen, maar dit volgens de klager niet tot een bevredigend resultaat heeft geleid, kan de klager de klacht bij het bevoegd gezag indienen.
2. Het bevoegd gezag bespreekt met de klager de klacht en de gewenste oplossing. Bij dit gesprek kan de vertrouwenspersoon de klager ondersteunen.
3. Het bevoegd gezag beziet welke oplossing mogelijk is en stelt de klager hiervan uiterlijk binnen uiterlijk vier weken op de hoogte.
4. Als de klager tevreden is met de geboden oplossing, wordt de interne klachtenprocedure afgesloten.
5. Als geen oplossing geboden kan worden of de klager niet tevreden is met de geboden oplossing, wijst het bevoegd gezag de klager op de mogelijkheid om de klacht voor te leggen aan de externe klachtencommissie (de LKC). De interne klachtenprocedure wordt afgesloten en de externe klachtenprocedure wordt gestart.
6. Als het bevoegd gezag/de bestuurder zelf een klacht heeft, wendt hij/zij zich tot de externe klachtencommissie.

### **Hoofdstuk 3 Behandeling van de klachten: schoolexterne klachtenprocedure**

#### **Artikel 6. De externe klachtencommissie**

1. Het bevoegd gezag is aangesloten bij de externe klachtencommissie (de LKC).
2. De externe klachtencommissie heeft een eigen reglement waarin de samenstelling, wijze van indienen van een klacht en de klachtafhandeling door de klachtencommissie is beschreven. Dit reglement is digitaal te raadplegen: [www.onderwijsgeschillen.nl](http://www.onderwijsgeschillen.nl).
3. Het reglement van de externe klachtencommissie is bindend.

### **Hoofdstuk 4. Slotbepalingen**

#### **Artikel 7. Relatieherstel**

1. Zowel bij de schoolinterne als schoolexterne klachtenprocedure is er aandacht voor de mogelijk verstoorde relatie tussen klager en aangeklaagde. Het bevoegd gezag biedt, indien door betrokkenen gewenst, een passend traject voor relatieherstel aan.

#### **Artikel 8. Vertrouwelijkheid**

1. Iedereen die bij het indienen en behandelen van de klacht betrokken is, is verplicht vertrouwelijkheid in acht te nemen.
2. De verplichting tot vertrouwelijkheid blijft bestaan, ook als de betrokkene niet meer onder de werking van de klachtenregeling valt.

#### **Artikel 9. Openbaarheid**

1. Het bevoegd gezag legt deze regeling, inclusief het reglement van de klachtencommissie, op school ter inzage.
2. Het bevoegd gezag zorgt ervoor dat de klachtenregeling, het adres van de klachtencommissie en de namen en de bereikbaarheid van de interne en externe vertrouwenspersonen voldoende bekend zijn door deze in ieder geval te publiceren in de schoolgids en op de website van de school.

#### **Artikel 10. Evaluatie**

1. De regeling wordt binnen vier jaar na inwerkingtreding door het bevoegd gezag, de vertrouwenspersonen en de medezeggenschapsraad geëvalueerd.

#### **Artikel 11. Wijziging van de regeling**

1. Deze regeling kan door het bevoegd gezag worden gewijzigd of ingetrokken, na overleg met de vertrouwenspersonen en met inachtneming van de wettelijke bepalingen.

#### **Artikel 12. Overige bepalingen**

1. In gevallen waarin de regeling niet voorziet, beslist het bevoegd gezag.
2. Deze regeling kan worden aangehaald als 'Interne Klachtenregeling KSE'.
3. Deze regeling treedt in werking op 1 augustus 2025.