

BESTUURSVERSLAG

2025

‘Waar kinderen het leven leren’





Voorwoord 3

1. **Profiel van de organisatie** 5

1.1 Profiel 5

1.2 Organisatie 9

2. **Verantwoording van het beleid** 15

2.1 Onderwijs, Kindontwikkeling & Kwaliteit 16

2.2 Personeel & Professionalisering 21

2.3 Vastgoed, Huisvesting & Facilitaire zaken 25

2.4 Financieel beleid 27

2.5 Continuïteitsparagraaf 32

3. **Verantwoording van de financiën** 35

3.1 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief 36

3.2 Staat van baten en lasten en balans 38

3.3 Financiële positie 44

4. **Verslag intern toezicht** 47

Het College van Bestuur van Stichting KPO Roosendaal biedt hierbij het bestuursverslag 2025 aan. Met ingang van dit verslagjaar leggen wij voor het eerst geconsolideerd verantwoording af over zowel de onderwijsactiviteiten van Stichting KPO Roosendaal als de kinderopvangactiviteiten van Stichting KPO Kinderopvang — twee entiteiten die samen één ontwikkellijn vormen voor kinderen van 0 tot 12 jaar.

2025 was een jaar met betekenisvolle ontwikkelingen. Twee nieuwe locaties KPO Kinderopvang openden hun deuren, waarmee een belangrijke stap werd gezet in de realisatie van de doorgaande ontwikkellijn voor kinderen van 0 tot 12 jaar. De vaststelling van het Integraal Huisvestingsplan door de gemeenteraad legt daarnaast de basis voor de toekomstige inrichting van het scholenlandschap in Roosendaal. Arbeidsmarktkrapte blijft daarbij een belangrijk aandachtspunt dat ook de komende jaren gerichte inzet vraagt.

Dit verslag legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht, de medezeggenschap en overige stakeholders. Het is opgebouwd langs vier lijnen: een profielschets van de organisatie, beleidsverantwoording op de terreinen onderwijs en kindontwikkeling, personeel, huisvesting en financiën, een financiële verantwoording in meerjarig perspectief, en het verslag van de Raad van Toezicht.

Waar in dit verslag wordt gesproken over KPO Roosendaal of KPO, wordt de geconsolideerde organisatie bedoeld, tenzij expliciet onderscheid wordt gemaakt tussen onderwijs en kinderopvang. Dit onderscheid is relevant omdat de onderwijsactiviteiten publiek worden bekostigd en de kinderopvangactiviteiten privaat worden gefinancierd. Op de plekken waar dit inhoudelijk van belang is, wordt het expliciet benoemd.

Het College van Bestuur

J.M.P.C. Verdaasdonk, voorzitter
drs. ing. C.G.A.M. Mens, lid

📍 Roosendaal, 18 juni 2026



KPO

Roosendaal

1



In dit hoofdstuk is een profielschets van KPO gegeven. Waar staat KPO voor? Hoe ziet KPO eruit? En met welke partijen wordt er op welke manier samengewerkt?

1.1 PROFIEL

Missie en visie, kernwaarden en kernkwaliteiten

De missie, visie, kernwaarden en kernkwaliteiten vormen het fundament onder het handelen van KPO en geven richting aan de strategische keuzes en de inrichting van het onderwijs en opvang.

KPO heeft als **missie** om kennis en vaardigheden te ontwikkelen bij de aan haar toevertrouwde kinderen, in samenwerking met ouders en verzorgers. Dit vindt plaats in een veilig pedagogisch klimaat, waarin respect is voor kinderen, de natuur en de totale schepping. Vanuit deze basis worden kinderen gestimuleerd hun talenten te ontwikkelen en te benutten.

Om deze ontwikkeling mogelijk te maken, wordt op alle scholen en kindcentra gewerkt vanuit een pedagogisch klimaat dat wordt gekenmerkt door veiligheid en geborgenheid. Binnen deze setting wordt, samen met ouders en verzorgers, gewerkt aan de brede ontwikkeling van kinderen. Deze brede ontwikkeling omvat zowel de cognitieve als de sociale en persoonlijke ontwikkeling en krijgt vorm in de dagelijkse praktijk van zowel het onderwijs als de kinderopvang.

De **visie** van KPO is gericht op het realiseren van goed onderwijs en goede kinderopvang voor alle leerlingen. Daarbij wordt gestuurd op het voorkomen dat leerlingen tussen wal en schip vallen, het realiseren van sterke scholen en kindcentra alsmede het continu verbeteren van de kwaliteit van onderwijs en opvang. KPO positioneert zich daarbij als een innovatieve en ondernemende organisatie die gericht is op duurzame kwaliteitsverbetering en samenwerking, zowel intern als met externe partners.

De **kernwaarden** van KPO zijn gericht op betrokkenheid, verbinding en ontwikkeling. KPO Roosendaal staat dicht bij de mensen in de wijken en dorpen en biedt ruimte aan de inbreng en ontwikkeling van medewerkers. Goed onderwijs en goede kinderopvang voor de kinderen staan centraal.

Deze kernwaarden worden binnen KPO geconcretiseerd in de principes Focus, Verbinding en Borging. Deze principes sturen het handelen binnen de organisatie. **Focus** betekent dat bewuste keuzes worden gemaakt in prioriteiten en inzet van middelen. **Verbinding** betekent dat medewerkers en stakeholders actief worden betrokken bij deze keuzes. **Borging** betekent dat beleid daadwerkelijk wordt geïmplementeerd, gemonitord en verankerd in de dagelijkse praktijk.

De kernkwaliteiten van KPO liggen in het systematisch en doelgericht werken aan de verbetering van kwaliteit en opbrengsten. De organisatie kenmerkt zich door een hoge ambitie, een ondernemende houding en een sterke gerichtheid op samenwerking en continue ontwikkeling.

Ten opzichte van voorgaande jaren is de reikwijdte van deze missie en visie verbreed. Waar voorheen primair werd gestuurd vanuit het onderwijsdomein, wordt inmiddels expliciet gestuurd op de samenhang tussen onderwijs en kinderopvang, met als doel het realiseren van een doorgaande ontwikkellijn voor kinderen van 0 tot en met 12 jaar.

Onze focus: vier strategische thema's

KPO hanteert vier strategische thema's die richting geven aan het beleid en de uitvoering. Deze thema's zijn onderling samenhangend en staan in dienst van de centrale ambitie: het realiseren van goed onderwijs voor alle leerlingen.

Het eerste thema betreft **Goed Onderwijs en Goede Kinderopvang**, kortweg **Goede Kindontwikkeling**. Dit vormt de kern van het handelen van de organisatie. Alle keuzes worden beoordeeld op hun bijdrage aan de ontwikkeling van kinderen, waarbij wordt gewerkt vanuit een brede benadering waarin kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming met elkaar in samenhang worden ontwikkeld. Deze benadering is leidend in zowel het onderwijs als de kinderopvang en vormt de basis voor de inrichting van het pedagogisch en didactisch handelen.

Het tweede thema betreft **HRM**. De kwaliteit van het onderwijs en kinderopvang is direct verbonden met de kwaliteit van de professionals. Het personeelsbeleid richt zich op het aantrekken, ontwikkelen en behouden van medewerkers, met aandacht voor professionalisering en duurzame inzetbaarheid. Dit krijgt vorm binnen een arbeidsmarkt die onder druk staat, waardoor strategische personeelsplanning en goed werkgeverschap nadrukkelijk onderdeel zijn van de sturing.

Het derde thema betreft **Onderwijs- en Organisatieontwikkeling**. KPO werkt continu aan de ontwikkeling van het onderwijs en de inrichting van de organisatie. Dit komt onder meer tot uiting in de ontwikkeling van integrale kindvoorzieningen, waarin onderwijs en kinderopvang in samenhang worden georganiseerd. Daarnaast wordt gewerkt aan het versterken van de samenwerking tussen scholen, het delen van expertise en het aanpassen van de organisatie aan demografische en maatschappelijke ontwikkelingen.

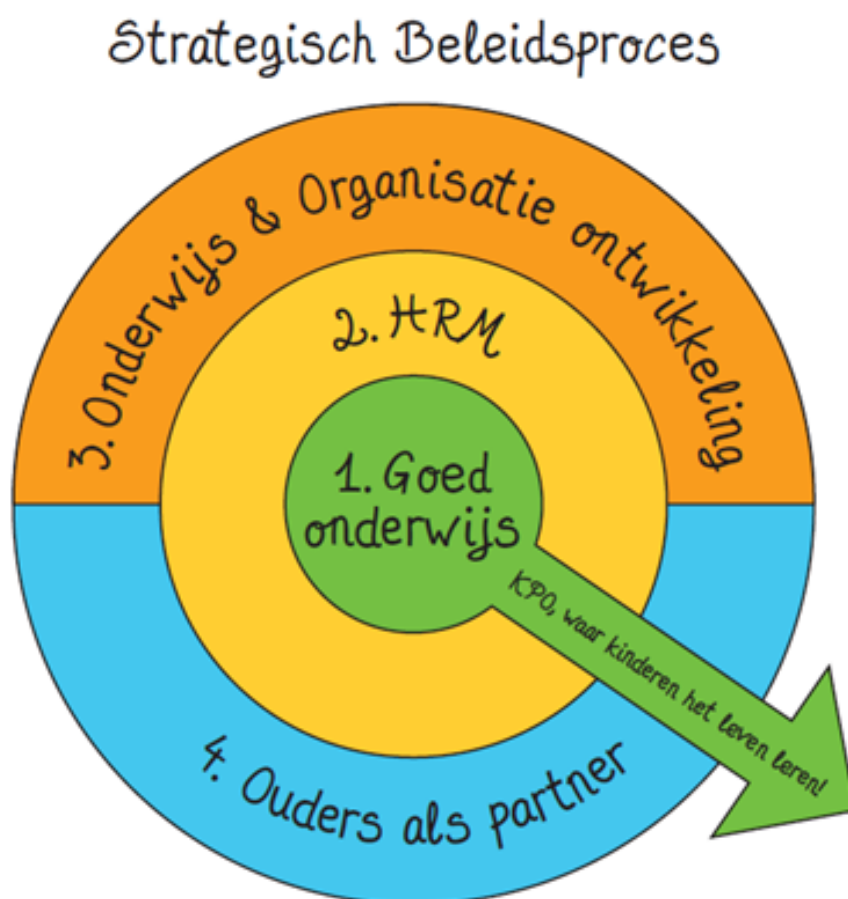
Het vierde thema betreft **Ouders als Partner**. De samenwerking met ouders en verzorgers wordt gezien als een belangrijke voorwaarde voor de ontwikkeling van kinderen. Deze samenwerking wordt actief vormgegeven en versterkt, waarbij wordt uitgegaan van een gedeelde verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling en het welbevinden van het kind.

De strategische thema's worden vertaald naar concrete doelen en activiteiten middels de kaderbrief en binnen schoolplannen, jaarplannen en managementrapportages. De voortgang wordt periodiek gemonitord en besproken binnen de planning- en control cyclus, waarbij zowel inhoudelijke als financiële informatie wordt betrokken. Hiermee wordt geborgd dat de strategische koers niet alleen richtinggevend is, maar ook daadwerkelijk wordt gerealiseerd in de praktijk.

Strategisch Beleidsproces

KPO werkt met een strategisch beleidsproces in plaats van een statisch beleidsplan. Dit betekent dat strategievorming en -realisatie continu in ontwikkeling zijn en periodiek worden geëvalueerd en bijgesteld.

In het verslagjaar is de bestaande koers geëvalueerd. Op basis hiervan is vastgesteld dat de ingezette richting wordt voortgezet en dat verdere ontwikkeling noodzakelijk blijft. Het strategisch proces wordt geborgd via de planning- en control cyclus, waarin voortgang en resultaten periodiek worden besproken.



KPO | ONTWIKKELING VOOR JOU!

Voor de kinderopvang is eind 2025 een start gemaakt met de ontwikkeling van een strategisch beleidsproces, in samenwerking met de MT-leden van de drie KPO Kindcentra met eigen kinderopvang. Dit proces wordt in 2026 verder uitgewerkt en vormt de basis voor de meerjarige koers van KPO Kinderopvang, in samenhang met het strategisch beleidsproces van de onderwijsorganisatie.

Toegankelijkheid & toelating

Wanneer ouders of verzorgers hun kind aanmelden bij een van de scholen of kindcentra van KPO Roosendaal, worden zij geïnformeerd via onder andere de schoolgids.

Alle leerlingen zijn in beginsel welkom, mits ouders de grondslag van de school / kindcentrum onderschrijven en voldoen aan de administratieve vereisten. In het kader van de zorgplicht passend onderwijs wordt bij aanmelding zorgvuldig beoordeeld of de school kan voorzien in de onderwijsbehoefte van de leerling.

Indien hierover twijfel bestaat, wordt de behoefte van het kind in kaart gebracht en wordt in overleg met ouders bepaald of plaatsing mogelijk is. Indien dit niet het geval is, wordt samen met ouders gezocht naar een passende alternatieve onderwijsplek.



1.2 ORGANISATIE

Contactgegevens

Naam: Stichting Katholiek Primair Onderwijs Roosendaal
Bestuursnummer: 74154
Registratie KvK: 41102186

Naam: Stichting KPO Kinderopvang
Registratie KvK: 84088389

Bestuurskantoor: Rector Hellemonsstraat 1, 4702 RG Roosendaal
E-mail: 0165-567761
Website: info@kporoosendaal.nl
www.kporoosendaal.nl

Bestuur

Naam:	Functie:	Aandachtsgebieden:
J.M.P.C Verdaasdonk	Voorzitter College van Bestuur	Onderwijs en HRM
C.G.A.M. Mens	Lid College van Bestuur	Bedrijfsvoering, Huisvesting en Kinderopvang

KPO Roosendaal heeft de rechtsvorm van een stichting en verzorgt primair onderwijs. Daarnaast is sprake van een verbonden rechtspersoon in de vorm van stichting KPO Kinderopvang, waarin de kinderopvangactiviteiten zijn ondergebracht.

In de statuten zijn de grondslag, de doelstelling en de taken en bevoegdheden van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht vastgelegd. Deze vormen de basis voor de inrichting en het functioneren van de organisatie.

1. KPO Roosendaal

Met ingang van verslagjaar 2025 wordt een geconsolideerde jaarrekening opgesteld. In deze jaarrekening worden de financiële gegevens van beide stichtingen samengevoegd, waardoor inzicht wordt verkregen in de financiële positie en resultaten van de organisatie als geheel.

De consolidatie vindt plaats vanwege de bestuurlijke en organisatorische samenhang tussen beide stichtingen. Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor de aansturing van zowel de onderwijsactiviteiten als de kinderopvangactiviteiten en stuurt op samenhang in beleid en uitvoering.

Binnen deze structuur wordt nadrukkelijk rekening gehouden met het onderscheid tussen publiek bekostigde onderwijsactiviteiten en privaat gefinancierde kinderopvangactiviteiten. Dit onderscheid is bepalend voor de wijze waarop middelen worden ingezet en verantwoord.

Scholen

KPO SCHOLEN			
Brin:	Naam School:	Soort Onderwijs:	Website:
03UM	KPO Basisschool Berkenveld	BAO	https://www.berkenveldkpo.nl
06WJ	KPO Basisschool Heilig Hart	BAO	https://www.heilighartkpo.nl
08PB	KPO Kindcentrum De Stappen	BAO	https://www.destappenkpo.nl
14CK	KPO SBO De Sponder	SBO	https://www.desponderkpo.nl
16LO	KPO (V)SO Kameleon	(V)SO	https://www.kameleonkpo.nl
16ZJ	KPO Basisschool Fatima	BAO	https://www.fatimakpo.nl
16ZZ	KPO Basisschool Joseph	BAO	https://www.josephkpo.nl
17BH	KPO Basisschool De Blokwei	BAO	https://www.deblokweikpo.nl
17BY	KPO Kindcentrum Het Talent	BAO	https://www.hettalentkpo.nl
17CI	KPO Basisschool Vondel	BAO	https://www.vondelkpo.nl
17CT	KPO Basisschool De Watermolen	BAO	https://www.dewatermolenkpo.nl
17DW	KPO Kindcentrum Jeroen Bosch	BAO	https://www.jeroenboschkpo.nl
17EF	KPO Kindcentrum De Vlindertuin	BAO	https://www.devlindertuinkpo.nl
17EP	KPO Basisschool De Linde	BAO	https://www.delindekpo.nl
17EZ	KPO Kindcentrum De Parel	BAO	https://www.deparelkpo.nl/
17FJ	KPO Basisschool Klaverweide	BAO	https://www.klaverweidekpo.nl
17FR	KPO Kindcentrum De Appel	BAO	https://www.deappelkpo.nl
21OX	KPO Kindcentrum De Heiberg	BAO	https://www.deheibergkpo.nl
23CM	KPO Basisschool Lavoer Heulberg	BAO	https://www.lavoorkpo.nl
23CM	KPO Basisschool Lavoer Morelberg	BAO	https://www.lavoer-morelbergkpo.nl

KPO Roosendaal bestaat uit 20 scholen / kindcentra met een uiteenlopende leerlingpopulatie. De verschillen in omvang en samenstelling van de scholen leiden tot variatie in de wijze waarop het onderwijs wordt vormgegeven. Binnen de bestuurlijke kaders zijn de scholen / kindcentra verantwoordelijk voor de uitvoering van het onderwijs. Autonomie vinden we belangrijk, verantwoordelijkheden worden zo laag mogelijk in de organisatie belegd, met behoud van centrale kaders voor kwaliteit en sturing.

Naast de onderwijslocaties beschikt KPO Kinderopvang over kinderopvangactiviteiten op meerdere locaties. De kinderopvangactiviteiten zijn integraal onderdeel van de geconsolideerde jaarrekening. Binnen de organisatie wordt op de locaties KPO Kindcentrum De Stappen, KPO Kindcentrum De Parel en KPO Kindcentrum Jeroen Bosch gewerkt met een combinatie van onderwijs en eigen kinderopvang.

In 2025 heeft de kinderopvangorganisatie een belangrijke groei doorgemaakt. Met de opening van KPO Kindcentrum Jeroen Bosch per 1 januari 2025 en KPO Kindcentrum De Parel op 19 mei 2025 beschikt KPO Kinderopvang nu op drie locaties over een volledig aanbod van kinderdagopvang, peuteropvang en buitenschoolse opvang, geïntegreerd met het onderwijs binnen de kindcentra. Daarnaast is KPO Kindcentrum De Stappen in 2025 verder uitgebreid. Met deze ontwikkeling is een belangrijke stap gezet in de realisatie van de doorgaande ontwikkellijn voor kinderen van 0 tot 12 jaar.

Organisatiestructuur



Bestuurlijk model en governance

KPO Roosendaal hanteert een bestuursmodel met een scheiding tussen bestuur en intern toezicht. Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor de integrale aansturing van de organisatie, inclusief de samenhang tussen onderwijs en kinderopvang, en voor het realiseren van de doelstellingen.

De Raad van Toezicht houdt integraal toezicht op het functioneren van het bestuur en op de realisatie van de doelstellingen van de stichting, en vervult daarnaast een adviserende rol.

De verantwoordelijkheden zijn als volgt belegd:

- Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor de strategie, het beleid en de aansturing van de organisatie.
- De Raad van Toezicht houdt toezicht op het functioneren van het bestuur en beoordeelt de zorgvuldigheid van de belangenafweging.

De taken en werkwijze van beide organen zijn vastgelegd in reglementen. Het verslag van de Raad van Toezicht is afzonderlijk opgenomen in dit jaarverslag.

Governancecode

Binnen KPO Roosendaal wordt de Code Goed Bestuur in het primair onderwijs toegepast. Deze code is verankerd in de inrichting en het handelen van de organisatie.

In het verslagjaar is de code toegepast en zijn geen afwijkingen geconstateerd. Daarmee wordt invulling gegeven aan het principe 'pas toe of leg uit'. De toepassing van de code wordt ondersteund door interne evaluatie, transparante verantwoording en structurele dialoog met stakeholders.

Interne organisatie en overlegstructuur

Het directeurenberaad vormt het managementoverleg van KPO Roosendaal en bestaat uit de schooldirecteuren en de leden van het managementteam.

Binnen dit overleg worden ontwikkelingen gesignaleerd, beleidsvoorstellen voorbereid en vindt afstemming plaats over de uitvoering. Het directeurenberaad heeft een belangrijke rol in het creëren van draagvlak voor beleid binnen de organisatie.

De uitkomsten van het beraad hebben in de regel de status van advies aan het College van Bestuur. Het College neemt besluiten, waarbij deze adviezen worden meegewogen.

Medezeggenschap

De medezeggenschap binnen KPO Roosendaal is op meerdere niveaus georganiseerd, zowel voor het onderwijs als voor de kinderopvang.

Binnen het onderwijs is de medezeggenschap georganiseerd via medezeggenschapsraden op schoolniveau en een gemeenschappelijke medezeggenschapsraad op bestuursniveau.

De GMR behandelt bovenschoolse aangelegenheden en heeft advies- en instemmingsrechten conform de Wet medezeggenschap op scholen. Het bevoegd gezag stelt de GMR in staat haar rol te vervullen door tijdig en volledig informatie te verstrekken. De GMR levert een actieve bijdrage aan de beleidsvorming en bestaat uit een evenwichtige vertegenwoordiging van personeel en ouders.

Voor de kinderopvang is de medezeggenschap georganiseerd via oudercommissies op locatieniveau. KPO Kindcentrum Jeroen Bosch en KPO Kindcentrum De Parel beschikken elk over een oudercommissie kinderopvang. KPO Kindcentrum De Stappen is een stap verder: daar functioneert een Kindcentrum Raad waarin zowel medewerkers als ouders van onderwijs én kinderopvang zijn vertegenwoordigd. Dit model van geïntegreerde medezeggenschap sluit aan bij de visie op het kindcentrum als één samenhangend geheel voor kinderen van 0 tot 12 jaar.

Horizontale dialoog en verbonden partijen

KPO Roosendaal werkt samen met diverse partners, waaronder samenwerkingsverbanden passend onderwijs, gemeenten, kinderopvangorganisaties en opleidingsinstituten. Deze samenwerking is gericht op het realiseren van de strategische doelstellingen van de organisatie, waaronder het versterken van de onderwijskwaliteit en het realiseren van een doorgaande ontwikkellijn voor leerlingen.

De kinderopvangactiviteiten binnen Stichting KPO Kinderopvang vormen daarbij een integraal onderdeel van de samenwerking rondom de ontwikkeling van kindcentra en de doorgaande ontwikkellijn van kinderen.

De samenwerking krijgt vorm via structureel overleg, gezamenlijke planning en periodieke verantwoording. In het verslagjaar is deze samenwerking voortgezet en verder verdiept.

Organisatie	Omschrijving dialoog of samenwerking
SWV PO 3002	Gezamenlijke jaar-en meerjarenplanning en periodieke inhoudelijke - financiële verantwoording
SWV VO 3002	Gezamenlijke jaar-en meerjarenplanning en periodieke inhoudelijke - financiële verantwoording
SWV PO 3001	Gezamenlijke jaar-en meerjarenplanning en periodieke inhoudelijke - financiële verantwoording
SWV VO 3001	Gezamenlijke jaar-en meerjarenplanning en periodieke inhoudelijke - financiële verantwoording
Gemeente Roosendaal	Meerjarenplanning jeugdagenda, onderwijsachterstanden en huisvesting
Gemeente Bergen op Zoom	Meerjarenplanning jeugdagenda, onderwijsachterstanden en huisvesting
BOVO	3 tot 5 keer per jaar bestuurlijk overleg PO en VO Roosendaal en omgeving
REA	Regionaal educatieve agenda VO schoolbesturen en betrokken gemeentes
Kinderopvang Kober	3 tot 5 keer per jaar bestuurlijk afstemmingsoverleg
Onderwijsregio: Het Onderwijshart van West-Brabant	3 tot 5 keer per jaar bestuurlijk afstemmingsoverleg
Partnerschap samen opleiden West-Brabant	5 keer per jaar bestuurlijk overleg van schoolbesturen met opleidingsscholen in samenwerking met Avans Hogeschool Breda

Klachtenbehandeling

Voor het onderwijs geldt dat ouders, leerlingen en medewerkers klachten kunnen indienen via de interne klachtenprocedure of bij de Geschillencommissie Bijzonder Onderwijs. In 2025 zijn vier klachten ingediend, die conform de wettelijke verplichting tegelijkertijd zijn gemeld bij de onderwijsinspectie. Twee klachten zijn na hoor en wederhoor door de betrokkenen ingetrokken en afgesloten. De overige twee klachten zijn voorgelegd aan de landelijke Klachtencommissie Bijzonder Onderwijs; beide zijn door de commissie ongegrond verklaard.

Voor de kinderopvang beschikken ouders over een klachtenprocedure conform de Wet kinderopvang. Klachten die niet intern worden opgelost, kunnen worden voorgelegd aan de Geschillencommissie Kinderopvang. In 2025 is KPO Kinderopvang geschilvrij geweest, hetgeen door de Geschillencommissie is bevestigd.

Interne en externe verantwoording

KPO Roosendaal hecht waarde aan transparantie en legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht, de medezeggenschap en overige stakeholders.

Het jaarverslag wordt besproken binnen de organisatie en met de GMR en de Raad van Toezicht, en wordt gepubliceerd op de website. Daarmee is het verslag toegankelijk voor alle belanghebbenden.



KPO

Verantwoording
van het
beleid

2



2. Verantwoording van het beleid

In dit hoofdstuk verantwoorden wij het gevoerde beleid op de volgende beleidsterreinen: Onderwijs, Kindontwikkeling & Kwaliteit, Personeel & professionalisering, Huisvesting & facilitaire zaken en Financieel beleid.

2.1 ONDERWIJS, KINDONTWIKKELING & KWALITEIT

In dit hoofdstuk legt het bestuur verantwoording af over het gevoerde beleid op het gebied van onderwijs, kindontwikkeling en kwaliteit. Achtereenvolgens komen de onderwijskwaliteit en kwaliteitszorg, de maatschappelijke thema's zoals geformuleerd door het ministerie van OCW en de ontwikkelingen binnen de kinderopvang aan bod.

Onderwijskwaliteit en kwaliteitszorg

Onderwijskwaliteit wordt binnen KPO Roosendaal benaderd als de brede ontwikkeling van leerlingen, waarbij kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming in onderlinge samenhang worden gerealiseerd. Leerlingen worden toegerust met sterke kennis en vaardigheden, leren samenleven in verbondenheid en worden begeleid in het ontwikkelen van hun eigen identiteit en verantwoordelijkheid. Deze benadering, geïnspireerd op de domeinen van Biesta, vormt de basis voor de inrichting van het onderwijs en de kwaliteitszorg, en is leidend in zowel het onderwijs als de kinderopvang.

De onderwijskwaliteit wordt bewaakt via een systematische kwaliteitscyclus. De voortgang binnen de onderscheiden domeinen wordt tweemaal per schooljaar beschreven en geanalyseerd in de managementrapportage. Deze analyse vormt de basis voor trendanalyses en verbeterinterventies op zowel bestuurlijk als schoolniveau. KPO werkt daarbij vanuit hoge verwachtingen ten aanzien van de mogelijkheden van kinderen.

Doelen en resultaten

KPO Roosendaal hanteert bestuurlijke generieke doelen voor de onderwijskwaliteit. In 2025 zijn de volgende resultaten gerealiseerd.

Ten aanzien van de sociale veiligheid monitoren alle scholen de sociale veiligheid met behulp van een Cota-gecertificeerd instrument. De schooldata zijn in 2025 aangeleverd bij de onderwijsinspectie en worden beoordeeld als op orde.

Ten aanzien van de leerresultaten geldt dat scholen bij de CITO-tussentoetsen en het KIJK-registratiesysteem scores behalen die liggen op of boven het landelijk gemiddelde, dan wel tenminste de gewenste groei realiseren. De gewenste groei wordt echter niet bij alle leerlingen, groepen en onderdelen behaald. Met name het verdiepingsniveau rekenen vraagt om blijvende aandacht, onder andere door de inzet van interne en externe specialisten. Voor het KIJK-registratiesysteem in de onderbouw geldt een streefdoel van minimaal 90% voldoende op de basiskenmerken. Dit streefdoel is in 2025 behaald.

2. Verantwoording van het beleid

Bij de doorstroomtoets is het bestuurlijke doel dat scholen scores behalen die liggen op of boven het landelijk gemiddelde van scholen met een vergelijkbare schoolweging. In 2025 hebben alle basisscholen en sbo-scholen een doorstroomtoets afgenomen en verwerkt conform het door de inspectie voorgeschreven onderwijsresultatenmodel. Alle scholen hebben een advies uitgebracht op basis van de individuele ontwikkeling van leerlingen, waarbij kansrijk en vanuit hoge verwachtingen is geadviseerd. Voor de specifieke resultaten per school wordt verwezen naar de betreffende schoolgids en Vensters PO.

Ten aanzien van het basisarrangement geldt dat alle KPO-scholen beschikken over een basisarrangement van de onderwijsinspectie en in 2025 voldoen aan de basiskwaliteit.

Doelen bestuurlijke kaderbrief schooljaar 2025–2026

De kaderbrief voor schooljaar 2025–2026 is opgebouwd langs drie strategische thema's: het realiseren van een breed en samenhangend onderwijsaanbod, het versterken van eigenaarschap bij leerlingen en medewerkers, en het werken met bestuurlijke én schoolspecifieke doelen.

Het eerste thema betreft de realisatie van een onderwijsaanbod gericht op een juiste balans tussen kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming. Concreet doel hierbinnen is dat iedere KPO-school een leerlijn burgerschap aanbiedt die voldoet aan de SLO-doelen. Dit doel is in 2025 behaald.

Het tweede thema betreft eigenaarschap. Leerlingen en medewerkers nemen verantwoordelijkheid voor het eigen leren. In de kindgesprekken worden persoonlijke doelen geformuleerd op het gebied van kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming. In het kwaliteitsonderzoek onder medewerkers, leerlingen en ouders wordt de beleving van eigenaarschap bevraagd. De doelen ten aanzien van kwalificatie en socialisatie zijn behaald. Het domein persoonsvorming (subjectificatie) is inhoudelijk complex en vraagt een langdurige ontwikkelinzet. Na een oriëntatiefase op directieniveau in 2025 wordt dit thema de komende jaren verder verankerd op schoolniveau. Het kwaliteitsonderzoek toont een positieve ontwikkeling in het ervaren eigenaarschap bij zowel medewerkers als leerlingen.

Het derde thema betreft het werken met schoolspecifieke doelen naast de bestuurlijke generieke doelen. Iedere school heeft in 2025 schoolspecifieke doelen geformuleerd op het gebied van kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming, waarmee de onderwijskwaliteit op schoolniveau verder wordt verfijnd en versterkt.

Een sterke basis en hoge kwaliteit

KPO werkt evidence-informed aan de verbetering van leerprestaties, met bijzondere aandacht voor taal en rekenen. De keuzes voor didactische aanpakken en scholingstrajecten worden onderbouwd met data uit de kwaliteitscyclus en actuele inzichten uit onderzoek. Schoolbestuurlijk en op schoolniveau worden trendanalyses ingezet om gerichte verbeterinterventies te bepalen.

2. Verantwoording van het beleid

In 2025 zijn bestuurlijk twee specifieke scholingstrajecten aangeboden, aanvullend op de reguliere onderhoudsscholing. In het eerste traject hebben 34 medewerkers de opleiding Jonge Kind Specialist succesvol afgerond. Deze opleiding investeert in kennis en vaardigheden rondom de begeleiding en het aanbod voor het jonge kind, en draagt bij aan de doorgaande ontwikkellijn van kinderopvang naar onderwijs. Vanwege de vraag en de blijvende noodzaak wordt de opleiding in 2026 opnieuw aangeboden.

Het tweede traject betreft de professionalisering van intern begeleiders richting de rol van kwaliteitscoördinator. De toenemende complexiteit van de ondersteuningsvragen op scholen vraagt om een verschuiving van een operationeel-uitvoerende rol naar een meer strategisch-coachende rol. Alle intern begeleiders en directieleden nemen in 2025 en 2026 deel aan dit traject, met als doel het versterken van de kwaliteitssturing op schoolniveau en het vergroten van het lerend vermogen van teams.

Vorbereiding nieuwe kerndoelen

De nieuwe kerndoelen zijn geformuleerd voor negen leergebieden in het primair onderwijs. Het landelijke implementatietraject loopt van augustus 2026 tot augustus 2031, waarna alle scholen met de volledige nieuwe kerndoelen werken. In 2025 zijn deelaspecten al aan de orde geweest, waaronder burgerschap en digitale geletterdheid. Parallel aan de landelijke tijdlijn maken de nieuwe kerndoelen de komende jaren deel uit van de interne agenda van KPO, met als doel volledige implementatie medio 2031.

Goed onderwijs

Voor de verantwoording over het strategisch personeelsbeleid en de inzet op het gebied van goed en voldoende onderwijspersoneel wordt verwezen naar hoofdstuk 2.2 Personeel & Professionalisering.

Sociale veiligheid en gelijke behandeling

KPO Roosendaal zet in op het waarborgen van een veilig en inclusief klimaat voor leerlingen, kinderen en medewerkers, zowel binnen het onderwijs als de kinderopvang. Sociale veiligheid wordt beschouwd als een randvoorwaarde voor goed onderwijs en goede opvang.

Het veiligheidsbeleid is vastgelegd in een schoolveiligheidsplan en wordt jaarlijks geëvalueerd. Bij de totstandkoming en evaluatie van dit beleid worden de medezeggenschapsraden, de vertrouwenspersonen en de schooldirecties betrokken. De rapportages van de interne en externe vertrouwenspersonen worden jaarlijks besproken en betrokken bij de evaluatie van het beleid.

De sociale veiligheid wordt jaarlijks gemonitord via de schoolmonitor, die op alle scholen wordt uitgevraagd. De uitkomsten hiervan worden besproken op school- en bestuursniveau en gebruikt om het beleid waar nodig bij te stellen. De resultaten geven over het geheel genomen een positief beeld.

2. Verantwoording van het beleid

Naast de generieke aanpak is er specifieke aandacht voor gelijke behandeling en een inclusieve leer- en werkomgeving voor leerlingen en medewerkers van diverse achtergronden en met uiteenlopende ondersteuningsbehoeften.

Voor de kinderopvangactiviteiten geldt een eigen wettelijk kader voor pedagogische veiligheid, voortvloeiend uit de Wet IKK. De naleving hiervan wordt jaarlijks beoordeeld door de GGD. In 2025 hebben alle drie de KPO Kindcentra een positief GGD-rapport ontvangen voor zowel de kinderdagopvang als de BSO, wat bevestigt dat de pedagogische veiligheid binnen de kinderopvang op orde is.

Interne en externe verantwoording

De interne verantwoording vindt plaats via de kwaliteitscyclus en de managementrapportages. Het College van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht conform de jaarafspraken; de bevindingen worden vastgelegd in de notulen van de RvT-vergaderingen.

De externe verantwoording verloopt via meerdere kanalen: het jaarlijkse gesprek met de contactinspecteurs basis- en speciaal onderwijs, beoordelende kwaliteitsonderzoeken door de onderwijsinspectie op school- en bestuursniveau, themaonderzoeken met een adviserend karakter en verantwoordingsgesprekken met de samenwerkingsverbanden PO en VO.

In 2025 heeft de inspectie tijdens de jaargesprekken met het bestuur vertrouwen uitgesproken in de onderwijskwaliteit. Op 20 juni 2025 heeft de onderwijsinspectie een kwaliteitsonderzoek uitgevoerd bij VSO De Kameleon. Het eindoordeel luidt dat het onderwijsproces, de onderwijsresultaten en de veiligheid als voldoende worden beoordeeld. De adviezen uit de themaonderzoeken zijn besproken en betrokken bij de beleidsontwikkeling. De jaarlijkse verantwoording aan de samenwerkingsverbanden PO en VO heeft in 2025 schriftelijk en mondeling plaatsgevonden.

Overige ontwikkelingen – instroom SO De Kameleon

In 2025 is de instroom bij SO De Kameleon, ondanks het toenemend inclusieve aanbod op de basisscholen, wederom gestegen. Uit analyse in samenwerking met de betrokken samenwerkingsverbanden blijkt dat de stijging volledig is toe te schrijven aan de directe aanmelding van vierjarige kinderen vanuit voorschoolse voorzieningen na indicatie. Voor deze kinderen is zorg doorgaans voorliggend aan onderwijs. In het verleden werden zij begeleid binnen medische kinderdagverblijven die inmiddels zijn opgeheven, waardoor het speciaal onderwijs deze rol heeft overgenomen.

Deze groeiende instroom brengt De Kameleon zowel qua onderwijsaanbod als qua plaatsingscapaciteit onder druk. Het bestuur zet in samenwerking met de samenwerkingsverbanden actief in op het overtuigen van gemeenten van de noodzaak tot het overhevelen van zorggelden naar het onderwijs, zodat onderwijs en zorginstellingen samen adequate begeleiding kunnen bieden aan deze groep kwetsbare kinderen.

2. Verantwoording van het beleid

Kindontwikkeling en opvang

Een Kindcentrum is een plek waar de dag van een kind één samenhangend geheel vormt. Er zijn geen scheidslijnen tussen onderwijs en kinderopvang: verzorging, spelen, leren en opvoeden komen samen onder één dak, met één team en één vorm van aansturing vanuit KPO. De brede talentontwikkeling van het kind en een doorgaande ontwikkellijn staan daarbij centraal. Op één vertrouwde plek waar iedereen het kind en zijn ouders kent.

Een nauwe samenwerking en integratie tussen kinderopvang en onderwijs voorkomt ongewenste overgangen en onderbrekingen in de ontwikkeling van kinderen. Het biedt de kans om samen een aanbod te creëren dat past bij de kinderen en ouders van deze tijd — een aanbod waarin de brede kindontwikkeling centraal staat en waarin gedurende de dag een goede mix is van activiteiten gericht op spelend en ontdekkend leren, beweging, natuur, muziek, welzijn en cultuur.

Pedagogisch beleid

Het pedagogisch beleid vormt de basis voor het handelen van alle pedagogisch professionals binnen de KPO Kindcentra. Pedagogisch professionals moeten hun reacties en handelingen altijd kunnen verantwoorden: dit vraagt om een evenwicht tussen gevoel en verstand, waarbij bewust wordt gekeken naar het kind en ingespeeld op zijn gedrag. Het pedagogisch beleidsplan brengt structuur aan in de manier van handelen en is voortdurend in ontwikkeling.

De vier pedagogische doelen van Riksen-Walraven vormen de inhoudelijke basis van dit beleid: het bieden van emotionele veiligheid als veilige basis, het stimuleren van persoonlijke competentie, het bevorderen van sociale competentie en het overdragen van normen en waarden. Dit pedagogisch beleid geldt voor alle kinderen in de dagopvang en peuteropvang van KPO Kindcentra De Stappen, Jeroen Bosch en De Parel.

Voorschoolse Educatie

KPO hecht aan het bevorderen van gelijke kansen voor alle kinderen. Voor kinderen met een mogelijke (taal)achterstand wordt voorschoolse educatie (VVE) aangeboden, als onderdeel van het onderwijsachterstandenbeleid. Het doel is om peuters beter voor te bereiden op het onderwijs en ervoor te zorgen dat kleuters zonder achterstand doorstromen naar groep 3. Kinderen met en zonder VE-indicatie zitten samen in één peutergroep, waarbij elke groep van maximaal 16 peuters wordt begeleid door twee pedagogisch professionals.

Conform de Wet Innovatie en Kwaliteit Kinderopvang (IKK) wordt de inzet van pedagogisch beleidsmedewerkers en pedagogisch coaches structureel geborgd. De pedagogisch beleidsmedewerker houdt zich bezig met de ontwikkeling van het pedagogisch beleid en coacht de beroepskrachten bij de uitvoering daarvan. De minimale ureninzet bedraagt 50 uur per jaar voor de ontwikkeling en implementatie van pedagogisch beleid, aangevuld met minimaal 20 uur per jaar voor coaching van beroepskrachten en 10 uur per kalenderjaar per VE-geïndiceerd kind.

2.2 PERSONEEL & PROFESSIONALISERING

Doelen en resultaten

Algemeen

Het doel van KPO Roosendaal is het aanbieden van goed onderwijs en goede kinderopvang. De kwaliteit van onderwijs en kinderopvang is in hoge mate afhankelijk van de kwaliteit, inzetbaarheid en ontwikkeling van medewerkers. Het personeelsbeleid van de organisatie is er dan ook op gericht om medewerkers in staat te stellen hun rol professioneel en duurzaam te vervullen, waarbij zij bijdragen aan de realisatie van de organisatiedoelstellingen. Daarbij kijken wij nadrukkelijk vanuit een integrale bril, met oog voor de samenhang tussen onderwijs en kinderopvang én voor de eigenheid en specifieke kenmerken van beide domeinen.

Binnen de organisatie worden twee samenhangende factoren als bepalend beschouwd voor de continuïteit en kwaliteit van onderwijs en opvang: de mate waarin medewerkers functioneren als taakvolwassen professionals en het niveau van het ziekteverzuim. Beide factoren worden periodiek gemonitord en vormen de basis voor werving, professionalisering en bijsturing van het personeelsbeleid. Het terugdringen van verzuim is daarbij een expliciet speerpunt.

De afdeling HRM ondersteunt de organisatie over de volle breedte van het personeelsbeleid en werkt daarbij nauw samen met de onderwijsorganisatie, de schooldirecties en de kinderopvanglocaties. Door middel van jaarlijkse monitorgesprekken met schooldirecteuren wordt inzicht verkregen in de personele situatie op schoolniveau, waaronder verzuim, teamontwikkeling, functioneren en professionaliseringsbehoeften.

Onderstaand een overzicht van de doelen in 2025 en in hoeverre deze doelen zijn bereikt.

1. Een nieuwe, eigentijdse gesprekkencyclus

In 2025 is verdere uitvoering gegeven aan de vernieuwing van de gesprekkencyclus. Op basis van het in 2024 ontwikkelde beleid is een digitaal systeem geselecteerd dat beter aansluit bij de behoefte aan flexibiliteit, maatwerk en gebruiksvriendelijkheid.

Met ingang van het schooljaar 2025/2026 zijn vijf pilotscholen gestart met de implementatie van de vernieuwde gesprekkencyclus. De eerste ervaringen zijn positief: de vernieuwde aanpak leidt tot meer en kwalitatief betere gesprekken tussen medewerkers en leidinggevenden, waarbij de focus nadrukkelijk ligt op ontwikkeling. Daarnaast biedt de cyclus ruimte voor meerdere contactmomenten gedurende het jaar, in plaats van een beperkt aantal formele gesprekken.

De ervaringen uit de pilots worden benut voor verdere doorontwikkeling, met het oog op bredere implementatie binnen de organisatie gedurende schooljaar 2026-2027.

2. Verantwoording van het beleid

2. Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim blijft een belangrijk aandachtspunt binnen de organisatie. In de kaderbrief zijn streefwaarden opgenomen: voor reguliere PO-scholen wordt een verzuimpercentage van minder dan 6,0% nagestreefd, voor (V)SO- en SBO-scholen minder dan 7,5% en voor de kinderopvang minder dan 5,0%.

In 2025 is een daling zichtbaar binnen het (V)SO en SBO, terwijl binnen het regulier basisonderwijs sprake is van een stijging. Op organisatieniveau heeft dit nog niet geleid tot een daling van het totale verzuim. Voor de kinderopvang zijn de verzuimcijfers met ingang van 2025 voor het eerst inzichtelijk. Het verzuimpercentage over 2025 bedraagt 3,81% en ligt daarmee ruim onder het gestelde streefcijfer.

Verzuimpercentages				
Onderdeel	2024 (incl. verlof*)	2025 (incl. verlof*)	2025 (excl. verlof*)	KPO verzuim % 2025
BAO	6,62%	7,71%	6,54%	<6,0%
(V)SO/SBO	11,74%	9,15%	8,16%	<7,5%
Kinderopvang			3,81%	<5%

** Met ingang van 2025 wordt het verzuim uitgesplitst naar inclusief en exclusief zwangerschaps- en ouderschapsverlof. Om een goede vergelijking mogelijk te maken, zijn voor 2025 beide percentages in de tabel weergegeven.*

Uit analyse blijkt dat de samenwerking met de arbodienst verbetering behoeft om het verzuim effectiever te kunnen beïnvloeden. Daarom is dit voor 2026 als expliciet doel vastgesteld. In 2025 is gestart met de inzet van een bedrijfspsycholoog. Preventieve inzet bleek niet altijd haalbaar doordat in sommige gevallen de bedrijfsarts het verzuim als medisch beoordeelde. De curatieve inzet, direct na ziekmelding, had wel een positief effect op de verzuimduur doordat medewerkers sneller werden geactiveerd.

Voor verdere beïnvloeding van het verzuim is het daarnaast van belang te investeren in het bewustzijn en de deskundigheid van leidinggevenden, onder andere ten aanzien van cultuur, inzetbaarheid en het werken vanuit het Eigen Regie-model.

Tot slot hebben wisselingen binnen de arbodienst in 2025 naar verwachting een negatieve invloed gehad op de continuïteit van trajecten en het verzuim.

3. Insourcing Kinderopvang

In 2025 heeft KPO de insourcing van de werkzaamheden op het gebied van HRM en Finance voor de kinderopvang gerealiseerd. Met deze stap zijn ook voor de kinderopvang HRM en Finance dichterbij de organisatie belegd, wat bijdraagt aan meer regie, een betere aansluiting op de behoeften van de locaties en een versterking van de kwaliteit van dienstverlening. De insourcing maakt het mogelijk om sneller te sturen, processen efficiënter in te richten en de ondersteuning verder te professionaliseren. In 2026 ligt de focus op verdere optimalisatie en borging van de insourcing in de praktijk.

2. Verantwoording van het beleid

Uitkeringen na ontslag

Het beleid van KPO is gericht op het voorkomen van ontslag. Indien hiervan sprake is, wordt ingezet op begeleiding naar ander werk, binnen of buiten het onderwijs.

In 2025 is één tijdelijk contract met uitzicht op een vast dienstverband niet verlengd en is met één medewerker een vaststellingsovereenkomst gesloten. Er was geen sprake van gedwongen ontslagen.

Regeling bijzondere bekostiging professionalisering en begeleiding starters en schoolleiders

De middelen die Onderwijsregio West-Brabant West heeft ontvangen, zijn op basis van leerlingenaantal ter beschikking gesteld aan de deelnemende schoolbesturen en zijn aangewend voor de inzet en begeleiding van LIO-ers, zij-instromers en startende leerkrachten.

Werkdrukmiddelen

De werkdrukmiddelen worden één-op-één ter beschikking gesteld aan de scholen, waarbij de schooldirectie in afstemming met de personeelsgeleding van de MR bepaalt hoe deze middelen worden ingezet. Dit maakt onderdeel uit van de begrotingsgesprekken en de definitieve goedkeuring van het College van Bestuur.

Strategisch personeelsbeleid

Binnen KPO staat de professionaliteit van medewerkers centraal. De organisatie creëert een cultuur van vertrouwen waarin elke medewerker verantwoordelijkheid neemt voor zijn of haar ontwikkeling. Er wordt geïnvesteerd in talent- en loopbaanontwikkeling, waarbij medewerkers zich gewaardeerd en gestimuleerd voelen om het beste uit zichzelf en de ander te halen.

Werving en selectie

De arbeidsmarktkrapte is ook in 2025 onverminderd van toepassing, zowel binnen het onderwijs als de kinderopvang. Alle vacatures op de scholen en opvanglocaties zijn in het verslagjaar ingevuld. Snel handelen binnen het wervings- en selectieproces, zonder concessies te doen aan de kwaliteit, is daarbij van blijvend belang.

De inzet van decentrale vervangingspools (krachtteams) heeft hierin een belangrijke bijdrage geleverd. In het verslagjaar zijn hierin aanpassingen doorgevoerd, waaronder het vormen van een specifiek krachtteam voor het (V)SO. Dit heeft geleid tot een betere aansluiting op de personeelsbehoefte en een succesvolle invulling van vacatures binnen dit domein.

Voor het regulier onderwijs blijft werken op een vaste locatie met een vast team de meest aantrekkelijke werkvorm.

Professionele ontwikkeling

KPO Roosendaal investeert actief in professionele ontwikkeling om medewerkers te binden, te behouden en te laten groeien. De focus binnen KPO Roosendaal ligt op wendbaar vakmanschap, mensgericht en inclusief organiseren, talentontwikkeling en het cultiveren van een sterke en onderzoekende leercultuur. Wendbaar vakmanschap vraagt om een brede ontwikkeling van competenties, zoals het omgaan met nieuwe ontwikkelingen, het innoveren van processen en het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden.

De organisatie stimuleert dit door het aanbieden van opleidings- en ontwikkelprogramma's op bestuurlijk, locatie- en individueel niveau, evenals binnen leergemeenschappen. Daarbij bieden wij ruimte voor experiment en inspiratie en bevorderen wij een cultuur van kennisdeling en samenwerking. Voorbeelden hiervan zijn LIO-trajecten, zij-instroom, deeltijdopleidingen — waaronder PABO en relevante kinderopvangopleidingen — scholing voor onderwijsondersteunend personeel, de managementkweekvijver en gerichte modules.

Banenafpraak

KPO Roosendaal heeft als inclusieve werkgever de doelstelling werkgelegenheid te realiseren voor werknemers met een arbeidsbeperking. De organisatie maakt gebruik van haar regionale netwerk van gemeenten en WVS en betreft studenten van het voortgezet speciaal onderwijs, onder andere van De Kameleon. Medewerkers uit deze doelgroep worden ingezet binnen ondersteunende taken via dienstverband en detachering.

Verklaring omtrent gedrag

Binnen het onderwijs zijn in 2025 57 medewerkers in dienst getreden, van wie 10 opnieuw in dienst kwamen na een eerdere uitdiensttreding. Net als in het voorgaande jaar zijn er geen medewerkers gestart zonder een geldige Verklaring Omtrent Gedrag (VOG).

Wel waren bij 5 medewerkers de VOG's niet tijdig beschikbaar. Dit betrof uitsluitend medewerkers uit de Flexpool. Daarnaast is er nieuw personeel aangetrokken dat niet in loondienst is, waarvoor alle VOG's tijdig zijn ontvangen.

Voor de kinderopvang gelden wettelijk vastgelegde voorschriften ten aanzien van de VOG, die strikt worden nageleefd. Dit betekent dat iedere medewerker pas aan de slag gaat nadat een geldige VOG is verkregen en registratie in het landelijk register heeft plaatsgevonden. In 2025 is vastgesteld dat geen enkele medewerker binnen de kinderopvang zonder geldige VOG is gestart.

VOGs in 2025	VOG aanwezig op ingangsmoment	VOG te laat aanwezig	VOG niet aanwezig
Nieuwe medewerkers in loondienst	57	5	0
Nieuwe personen niet in loondienst met een VOG-verplichting	1	0	0

Planning 2026

Voor 2026 sluiten de speerpunten grotendeels aan op de lijnen die in 2025 zijn ingezet. De belangrijkste speerpunten zijn de doorontwikkeling en organisatiebrede implementatie van de vernieuwde gesprekkencyclus, de versterking van de verzuimaanpak en de samenwerking met de arbodienst, het vergroten van de deskundigheid en het eigenaarschap van leidinggevenden ten aanzien van verzuim en inzetbaarheid, het verder versterken van het aantrekkelijk werkgeverschap binnen zowel onderwijs als kinderopvang — onder meer door het digitaliseren van het wervings- en selectieproces — en de borging en optimalisatie van de insourcing van HRM en Finance voor de kinderopvang.

2.3 VASTGOED, HUISVESTING EN FACILITAIRE ZAKEN

De afdeling vastgoed, huisvesting en facilitair (VHF) draagt bij aan het realiseren van een duurzame, toekomstgerichte en functionele leer- en ontwikkelomgeving voor kinderen van 0 tot en met 12 jaar. De huisvesting ondersteunt daarmee direct de kwaliteit van het onderwijs en de opvang alsmede de ontwikkeling naar integrale kindvoorzieningen.

Vastgoedbeleid en IHP

Het vastgoedbeleid van KPO Roosendaal is gericht op het realiseren van een duurzaam en toekomstbestendig gebouwenbestand dat aansluit bij de strategische ontwikkeling van de organisatie, waaronder de versterking van de samenwerking tussen onderwijs en kinderopvang. KPO beheert een gevarieerd gebouwenbestand bestaande uit schoolgebouwen, gymzalen en tijdelijke huisvestingslocaties, waarvan de meeste in juridisch eigendom zijn. De gemeente Roosendaal heeft daarbij het economisch claimrecht.

Een bepalende ontwikkeling in 2025 is de vaststelling van het Integraal Huisvestingsplan (IHP) door de gemeenteraad in maart 2025. Dit plan, dat in samenwerking met schoolbesturen en kinderopvangorganisaties tot stand is gekomen, vormt het kader voor de toekomstige inrichting van de onderwijshuisvesting in Roosendaal en geeft richting aan de investeringsopgave voor de komende jaren.

Parallel aan de vaststelling van het IHP is gestart met het herijken van de afdelingsvisie op vastgoed, huisvesting en facilitair, zodat het interne beleid aansluit op de nieuwe kaders.

Ontwikkeling en projecten

In 2025 is voortgang geboekt op meerdere nieuwbouwprojecten. **KPO Kindcentrum De Parel** is in mei 2025 opgeleverd en in gebruik genomen. In dit kindcentrum zijn twee basisscholen samengebracht en is kinderopvang gerealiseerd, waarmee een concrete invulling wordt gegeven aan de ontwikkeling van integrale kindvoorzieningen.

Voor **KPO Kindcentrum De Stappen** is de terreinoverdracht afgerond; de buitenruimte wordt in 2026 ingericht, waarna ook de financiële afwikkeling met de gemeente kan plaatsvinden.

2. Verantwoording van het beleid

Het nieuwbouwproject van **KPO Kindcentrum Jeroen Bosch** betreft een omvangrijk en complex project in een binnenstedelijke omgeving. In 2025 zijn de selectie- en gunningsfase afgerond en is gestart met de werkvoorbereiding. Bij de aanvang van de bouw is vertraging opgetreden; de oplevering wordt verwacht begin 2027.

Voor de projecten **KPO Basisschool De Klaverweide**, **KPO Basisschool Het Talent** en **KPO Basisschool Berkenveld** is de voortgang afhankelijk van gemeentelijke besluitvorming en gebiedsvisies. De ontwerpfasen voor deze locaties zijn daardoor uitgesteld.

Voor de wijken Westrand en Kroeven loopt nader onderzoek naar de toekomstige spreiding van onderwijsvoorzieningen, waaruit de huisvestingsopgave voor locaties als **De Appel**, **De Blokwei**, **De Vondel** en **De Watermolen** nader zal worden bepaald.

Toekomstige ontwikkelingen

Voor de komende jaren ligt de nadruk op de verdere uitvoering van het Integraal Huisvestingsplan en de doorontwikkeling van het vastgoedbeleid. De afdelingsvisie op vastgoed, huisvesting en facilitair zal richting geven aan de lange termijn huisvestingsplanning, de meerjarenonderhoudsplanung en de verduurzaming van het gebouwenbestand. De voorgenomen herziening van de gemeentelijke verordening onderwijshuisvesting — de huidige dateert uit 2009 — vormt daarbij een belangrijk kader voor de toekomstige investeringsopgave.

De lopende nieuwbouwprojecten worden voortgezet, met als belangrijkste mijlpalen de financiële afronding van De Parel en De Stappen in 2026 en de verwachte oplevering van Jeroen Bosch begin 2027. Voor de overige projecten is de voortgang mede afhankelijk van gemeentelijke besluitvorming en de uitkomsten van lopende gebiedsontwikkelingstrajecten.

Duurzaamheid & maatschappelijk verantwoord ondernemen

KPO Roosendaal beschouwt duurzaamheid als integraal onderdeel van het vastgoedbeleid en als een maatschappelijke verantwoordelijkheid van de organisatie. De aanpak richt zich op twee sporen: het efficiënter benutten van de bestaande huisvesting en het realiseren van duurzame nieuwbouw en onderhoud.

Op het gebied van bestaande huisvesting is het terugdringen van leegstand een belangrijk aandachtspunt. Leegstand leidt tot onnodige kosten en een hogere milieubelasting. In 2025 is hier verdere voortgang geboekt: de formele leegstand daalde van 13% in 2024 naar 11% in 2025, terwijl de feitelijke leegstand terugliep van 8% naar 4%. Dit levert zowel een financieel als een duurzaamheidsvoordeel op.

De grootste duurzaamheidswinst wordt gerealiseerd via vervangende nieuwbouw. Binnen het IHP is hiervoor een kwaliteitskader vastgesteld met hoge duurzaamheidsnormen: een gemiddelde GPR-score van 8,5, BENG-normen en gasloos bouwen. KPO Roosendaal hanteert daarbij de ambitie om waar mogelijk verder te gaan richting energie-neutrale gebouwen. Ook binnen groot onderhoud en renovatie worden duurzame maatregelen structureel meegenomen, waarbij natuurlijke momenten worden benut voor toepassingen zoals groene daken en zonnepanelen.

2. Verantwoording van het beleid

Ter ondersteuning van deze aanpak wordt gebruikgemaakt van beschikbare subsidieregelingen. KPO Roosendaal ontvangt SDE+-subsidies voor duurzame energieopwekking op meerdere locaties, waaronder Brede Voorziening De Markiezen, KPO (V)SO De Kameleon en KPO Kindcentrum De Stappen.

2.4 FINANCIËEL BELEID

Het financieel beleid binnen KPO Roosendaal en KPO Kinderopvang is gericht op het waarborgen van de kwaliteit en continuïteit van onderwijs en opvang op de lange termijn. Vermogensopbrengsten, voortvloeiend uit de aanwezigheid van vermogen en voorzieningen, worden volledig ingezet ten behoeve van de onderwijs- en opvanglocaties dan wel voor de dekking van bovenschoolse en organisatiebrede kosten en strategische ambities. Financiële solidariteit tussen scholen speelt daarbij een rol bij de instandhouding van kleinere scholen.

Doelen en resultaten

Voor 2025 was voorzien om de verdere ontwikkeling en optimalisatie van de managementinformatie, onder meer met behulp van Power BI, voort te zetten. Aan deze ontwikkeling is in het verslagjaar slechts beperkt invulling gegeven.

De oorzaak hiervan ligt in de beperkte personele capaciteit, met name door het ontbreken van een sleutelfunctionaris op dit terrein. Daarnaast heeft in 2025 prioriteit gelegen bij het borgen van de continuïteit van de bedrijfsprocessen, waardoor doorontwikkeling van de managementinformatie is uitgesteld. De verdere ontwikkeling van de managementinformatie wordt in 2026 opnieuw opgepakt.

Investeringsbeleid

Binnen de organisatie zijn voldoende liquide middelen beschikbaar om investeringen in leermiddelen, ICT, inventaris en apparatuur uit eigen middelen te financieren. Dit geldt voor zowel de onderwijsactiviteiten als de kinderopvangactiviteiten.

Investeringen in onderwijshuisvesting worden in beginsel gefinancierd via gemeentelijke kredieten. Aanvullende investeringen, bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid of kwaliteitsverbetering, kunnen voor rekening van KPO Roosendaal komen. Voor de kinderopvang geldt dat investeringen volledig uit private middelen worden gefinancierd.

Jaarlijks wordt per school en, waar relevant, per kinderopvanglocatie een investeringsbegroting opgesteld, gebaseerd op de aanwezige activa en de specifieke behoeften van de locatie.

Indien de voorgenomen investeringen in enig jaar een te groot beslag leggen op de beschikbare liquide middelen, worden deze gefaseerd of uitgesteld, zodat de financiële continuïteit van de organisatie als geheel gewaarborgd blijft.

Treasury

Beleid

Het treasurybeleid binnen KPO Roosendaal is gericht op het beheersen van financiële risico's, het behoud van vermogen en het realiseren van een verantwoord rendement op beschikbare middelen.

Het beleid heeft betrekking op de publieke middelen binnen het onderwijsdomein en wordt uitgevoerd binnen de kaders van de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016. Uitgangspunt is een risicomijdende benadering, waarbij een zorgvuldige afweging wordt gemaakt tussen rendement, risico en beschikbaarheid van middelen.

Het treasurybeleid is vastgelegd in een treasurystatuut, dat is goedgekeurd door de Raad van Toezicht. Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor de uitvoering van dit beleid en wordt daarbij ondersteund door de controller. In het verslagjaar hebben zich geen wijzigingen voorgedaan in het treasurybeleid.

Uitvoering

De uitvoering van het vermogensbeheer is ondergebracht bij Rabobank op basis van een beheerovereenkomst. Hierbij wordt een conservatieve beleggingsstrategie gehanteerd, in lijn met het treasurystatuut en de geldende regelgeving.

De beleggingsportefeuille bestaat ultimo 2025 uit obligaties met een hoge kredietwaardigheid (AAA-, AA- en A-rating) en kent een gespreide looptijd. De totale waarde van de portefeuille bedraagt € 9,7 miljoen, waarbij de looptijden variëren van 1 tot meer dan 10 jaar (bron: portefeuille overzicht Rabobank 31 december 2025)

Splitsing van de waarde van de beleggingsportefeuille naar looptijd is als volgt:

Looptijd <= 1 jaar	€ 1.095.536
Looptijd <= 2 jaar	€ 1.563.883
Looptijd <= 3 jaar	€ 1.549.712
Looptijd <= 4 jaar	€ 1.554.633
Looptijd <= 5 jaar	€ 1.261.692
Looptijd <= 6 jaar	€ 1.081.893
Looptijd <= 7 jaar	€ 452.118
Looptijd <= 8 jaar	€ 393.960
Looptijd <= 10 jaar	€ 704.335

De beschikbare middelen worden hoofdzakelijk aangehouden in de vorm van rentedragende spaarrekeningen en deposito's en in beperkte mate belegd in laag-risicodragende effecten.

Voor de kinderopvangactiviteiten, die privaat van aard zijn, wordt geen gebruik gemaakt van beleggingsactiviteiten zoals bedoeld in de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016.

Allocatie van middelen

De rijksmiddelen voor het onderwijs worden door het ministerie van OCW op schoolniveau toegekend en vervolgens door het bestuur verdeeld. Binnen KPO Roosendaal wordt 90% van deze middelen direct toegekend aan de scholen en 10% ingezet voor bovenschoolse en gemeenschappelijke kosten en strategische initiatieven.

Deze centrale middelen worden gebruikt voor onder meer overhead, gezamenlijke voorzieningen en organisatiebrede ontwikkelingen. Deze collectieve aanpak draagt bij aan het beperken van financiële risico's op schoolniveau en het voorkomen van schaalnadelen.

De middelen binnen de kinderopvang kennen een ander karakter en worden privaat gegenereerd, onder meer via ouderbijdragen en subsidie. Deze middelen worden binnen de kinderopvangorganisatie ingezet voor de uitvoering van de opvangactiviteiten en de bijbehorende bedrijfsvoering.

Binnen de geconsolideerde context wordt het onderscheid tussen publieke en private middelen actief geborgd. De onderwijsactiviteiten en kinderopvangactiviteiten kennen gescheiden administraties en begrotingen. Publieke middelen worden uitsluitend ingezet voor onderwijsdoeleinden en worden niet aangewend ter financiering van kinderopvangactiviteiten. Interne dienstverlening tussen beide stichtingen wordt doorbelast op basis van een vaste verdeelsleutel en begrote kosten. Significante afwijkingen ten opzichte van de werkelijke inzet of het werkelijke kostenniveau worden verrekend, zodat de doorbelasting de feitelijke verhoudingen blijft weerspiegelen. Op deze wijze wordt geborgd dat de scheiding tussen publiek en privaat in de dagelijkse uitvoering aantoonbaar en toetsbaar is.

Onderwijsachterstandsmiddelen

Binnen het Besluit bekostiging WPO wordt aanvullende bekostiging beschikbaar gesteld aan scholen met een relatief groot aandeel leerlingen met een onderwijsachterstand. De toekenning vindt plaats op basis van door het CBS vastgestelde achterstandsscores per school.

Binnen KPO vindt geen herverdeling van deze middelen plaats. De ontvangen middelen worden overeenkomstig de toekenning door OCW beschikbaar gesteld aan de betreffende scholen.

In 2025 zijn deze middelen ingezet voor het versterken van de taalontwikkeling en het vergroten van de woordenschat, evenals voor het bevorderen van de betrokkenheid van ouders. Daarmee dragen deze middelen bij aan het verbeteren van de onderwijskansen en de brede ontwikkeling van kinderen.

Planning- en control cyclus

Binnen KPO Roosendaal en KPO Kinderopvang wordt op zowel bestuurs- als locatieniveau gewerkt met een geïntegreerde planning- en controlcyclus. Deze cyclus vormt het centrale instrument voor sturing op doelstellingen, risico's, middelen en prestaties. Verdere professionalisering van deze cyclus blijft een continu aandachtspunt.



Binnen deze cyclus staan een aantal kernvragen centraal die richting geven aan de inrichting en werking ervan.

Het begint met de vraag:

Wat willen we bereiken?

De strategische doelstellingen van de organisatie vormen het vertrekpunt van de cyclus. Deze zijn vastgelegd in het strategisch beleidsproces en worden nader uitgewerkt in de kaderbrief. De doelstellingen worden vervolgens vertaald naar meerjarenplannen, schoolplannen en jaarplannen, waarmee richting wordt gegeven aan de activiteiten en prioriteiten binnen de organisatie.

2. Verantwoording van het beleid

Welke risico's zijn er?

Het signaleren, analyseren en beheersen van risico's vormt een integraal onderdeel van de planning- en controlcyclus. De risicoanalyse wordt periodiek uitgevoerd door het College van Bestuur, in samenwerking met de controller en het managementteam.

Risico's worden systematisch in kaart gebracht binnen de domeinen bestuur en organisatie, onderwijs en identiteit, financiën, personeel, huisvesting en facilitaire dienstverlening en ICT. Per domein worden risico's beoordeeld op kans en impact en wordt bepaald in hoeverre passende beheersmaatregelen aanwezig en effectief zijn. Daarnaast wordt beoordeeld of de omvang en samenstelling van het vermogen in verhouding staan tot de risico's en de maatschappelijke opgaven van de organisatie. Deze samenhang is uitgewerkt in de notitie Risico & Vermogen.

De belangrijkste risico's en onzekerheden zijn opgenomen in de continuïteitsparagraaf (2.5).

Hoe plannen we onze strategische ambities?

De strategische doelstellingen worden vertaald naar concrete plannen en activiteiten. Deze worden vastgelegd in meerjarenplannen en jaarplannen, waarin de inhoudelijke en organisatorische uitwerking plaatsvindt.

Hoe gaan we onze plannen financieren?

De financiële vertaling van de plannen vindt plaats via de meerjarenbegroting en de jaarlijkse begroting. Hierbij wordt uitgegaan van de kaders zoals vastgelegd in het treasurybeleid en de beschikbare middelen.

Hoe plannen we onze activiteiten voor komend jaar?

Om tot een gerichte en doelmatige uitvoering te komen, worden de meerjarenplannen vertaald in jaarplannen en een integrale jaarbegroting. Deze begroting bestaat uit de begrotingen van de scholen, de kinderopvang, projecten en de begroting voor gemeenschappelijk beleid.

Uitvoering

Na vaststelling van plannen en begroting vindt de uitvoering plaats binnen de daarvoor geldende kaders, procedures en richtlijnen, zoals vastgelegd in beleidsdocumenten, handboeken en reglementen.

Liggen we op koers?

Gedurende de uitvoering wordt de voortgang gemonitord aan de hand van managementrapportages (MARAP's), waarin zowel financiële als niet-financiële informatie wordt opgenomen. De monitoring is gericht op zowel terugkijken als vooruitkijken, zodat afwijkingen tijdig worden gesignaleerd en geanalyseerd.

Aan het einde van het jaar wordt het jaarverslag opgesteld, bestaande uit de jaarrekening en het bestuursverslag. Dit verslag wordt gecontroleerd door een onafhankelijke accountant, waarbij zowel de getrouwheid als de rechtmatigheid van de bestedingen wordt beoordeeld.

Moeten we bijsturen?

Op basis van de monitoring wordt beoordeeld of bijsturing noodzakelijk is. Bijsturing kan plaatsvinden binnen de uitvoering of door het herijken van doelstellingen, waarmee de cyclus opnieuw wordt doorlopen.

Planning 2026

Voor 2026 staan twee prioriteiten centraal. Ten eerste wordt de doorontwikkeling van de managementinformatie via Power BI opnieuw opgepakt, zodat stuurinformatie op bestuurlijk en schoolniveau verder wordt versterkt. Ten tweede wordt ingezet op verdere optimalisatie van AFAS, met nadruk op het automatiseren en uniformeren van administratieve processen — in het bijzonder het digitaliseren van het wervings- en selectieproces.

2.5 CONTINUÏTEITSPARAGRAAF

De onderdelen van de continuïteitsparagraaf zijn opgenomen in verschillende delen van dit bestuursverslag en de jaarrekening.

De prognose voor medewerkers en leerlingen (A1) is opgenomen in hoofdstuk 3.1.

De meerjarenbegroting (A2), inclusief de staat van baten en lasten en de meerjarenbalans, is opgenomen in hoofdstuk 3.2 en 3.3.

De rapportage van het toezichthoudend orgaan is opgenomen in het verslag intern toezicht.

Interne risicobeheersings- en controlesysteem (B1)

Het interne risicobeheersings- en controlesysteem van KPO is ingericht op basis van de planning- en controlcyclus, zoals beschreven in hoofdstuk 2.4. De cyclus omvat strategische doelstellingen, jaarplannen, begrotingen, periodieke managementrapportages en een jaarlijkse risicoanalyse. De risicoanalyse wordt uitgevoerd door het College van Bestuur in samenwerking met de controller en het managementteam en wordt besproken met de Raad van Toezicht. De uitkomsten worden vertaald naar concrete beheersmaatregelen en betrokken bij de begrotings- en planningscyclus.

In het verslagjaar heeft het systeem naar behoren gefunctioneerd. Afwijkingen ten opzichte van de begroting zijn tijdig gesignaleerd en gerapporteerd via de managementrapportages. Op basis hiervan heeft bijsturing plaatsgevonden waar nodig. Voor 2026 wordt ingezet op verdere doorontwikkeling van de managementinformatie, onder meer via Power BI en verdere optimalisatie van AFAS.

Belangrijkste risico's en onzekerheden (B2)

Uit de meest recente risicoanalyse blijkt dat het merendeel van de risico's adequaat wordt beheerst. Hieronder zijn de belangrijkste risico's en onzekerheden beschreven, inclusief de getroffen beheersmaatregelen.

Personeelsbeschikbaarheid en vervangingscapaciteit

De krapte op de arbeidsmarkt in combinatie met het ziekteverzuim leidt ertoe dat de beschikbare vervangingscapaciteit onvoldoende is om alle afwezigheden tijdig op te vangen. Dit vormt het meest concrete onbeheerste risico binnen de organisatie, met een directe impact op de continuïteit van het onderwijs en de werkdruk van medewerkers. Als beheersmaatregel is € 500.000 beschikbaar gesteld voor het aantrekken en opleiden van onderwijsassistenten en leraarondersteuners. Deze inzet draagt bij aan het opvangen van vervangingsvraagstukken op korte termijn en vormt tegelijkertijd een strategische investering in de toekomstige personeelsvoorziening.

Daarnaast draagt deze aanpak bij aan het opvangen van de verwachte uitstroom van personeel als gevolg van pensionering in de periode 2026-2027. Door onderwijsassistenten en leraarondersteuners aan de organisatie te binden en op te leiden, wordt voorzien in toekomstige vacatures en wordt de continuïteit van het onderwijs versterkt.

Daarnaast wordt de samenwerking met de arbodienst in 2026 versterkt om het verzuim effectiever te beïnvloeden.

Bekostigingsontwikkeling en financiële druk kleine scholen

De bekostiging voor het primair onderwijs is in structurele zin onvoldoende om voor alle scholen een sluitende exploitatie te realiseren. Dit geldt in het bijzonder voor de kleine dorpsscholen en de Lavoorscholen, waar de bekostigingssystematiek en huisvestingslasten een structureel knelpunt vormen. De organisatie vangt dit op via financiële solidariteit tussen scholen en gerichte inzet van centrale middelen. Het bestuur monitort de exploitatie van de betreffende scholen actief en betreft dit in de meerjarenplanning.

Huisvestingsrisico's en investeringsopgave

De organisatie staat voor een substantiële huisvestingsopgave als gevolg van het Integraal Huisvestingsplan. Meerdere nieuwbouwprojecten zijn in uitvoering of voorbereiding. De voornaamste risico's betreffen kostenoverschrijdingen bij de uitvoering van nieuwbouwprojecten en vertraging in gemeentelijke besluitvorming, waardoor de planning van projecten kan verschuiven. Deze risico's worden beheerst via actieve projectsturing en periodieke bestuurlijke afstemming met de gemeente Roosendaal.

Kinderopvang: markt- en bezettingsrisico

De kinderopvangactiviteiten zijn privaat gefinancierd en daarmee afhankelijk van marktontwikkelingen, bezettingsgraden en de ontwikkeling van de kinderopvangtoeslag. De nieuwe locaties Jeroen Bosch en De Parel bevinden zich in de opbouwfase, waarbij de bezetting zich geleidelijk ontwikkelt. Een tegenvallende bezetting of beleidswijzigingen in de kinderopvangtoeslag kunnen direct effect hebben op het geconsolideerde financiële resultaat. Dit risico wordt gemonitord via maandelijkse bezettingsrapportages en een conservatieve aanname in de meerjarenbegroting.

ICT en informatiebeveiliging

De afhankelijkheid van digitale systemen voor onderwijs, bedrijfsvoering en leerlingbeheer brengt risico's met zich mee op het gebied van continuïteit en informatiebeveiliging. De organisatie volgt het groeipad van het IBP-normenkader van Kennisnet en investeert in technische maatregelen, beleid en bewustwording van medewerkers. Dit risico wordt als beheersbaar beoordeeld, maar vraagt blijvende aandacht gezien de voortdurend veranderende dreigingsomgeving. De concrete maatregel die in 2025 op dit vlak is genomen, is beschreven in de IBP-paragraaf (B3) hieronder.

Informatiebeveiliging en privacy (IBP) (B3)

KPO hecht grote waarde aan de bescherming van persoonsgegevens en de beveiliging van informatie, zowel binnen de onderwijsactiviteiten als de kinderopvang. De organisatie heeft in voorgaande jaren belangrijke stappen gezet op het gebied van informatiebeveiliging en privacy, waaronder de implementatie van de AVG-wetgeving en de versterking van de IT-beveiligingsomgeving. In 2025 stond het beleid in het teken van het verder professionaliseren van de uitvoering en het aantoonbaar maken van de voortgang conform het IBP-normenkader van Kennisnet.

Een concreet risico dat in 2025 is aangepakt betreft de onvoldoende aantoonbaarheid van de naleving van het IBP-normenkader. Hoewel de organisatie op veel onderdelen al aan de vereisten voldeed, ontbrak een systematische en gestructureerde wijze om dit inzichtelijk te maken, voortgang bij te houden en tijdig bij te sturen. Om dit risico te adresseren is in 2025 overgegaan tot de aanschaf en implementatie van Edufort, een gespecialiseerd platform voor informatiebeveiliging, privacy en cybersecurity specifiek ontwikkeld voor schoolbesturen.

Edufort brengt het IBP-normenkader, privacybeheer en bewustwording van medewerkers samen in één geïntegreerde oplossing. Het platform vertaalt het normenkader naar een concreet actieplan, waarbij voortgang systematisch wordt bijgehouden en inzichtelijk gemaakt. Daarnaast ondersteunt het platform het beheer van verwerkersovereenkomsten, het uitvoeren van risicobeoordelingen en het borgen van awareness onder medewerkers via geautomatiseerde campagnes. De integratie met de Microsoft 365-omgeving maakt het mogelijk om beveiligings- en privacymaatregelen direct te koppelen aan de dagelijkse digitale werkomgeving van medewerkers en scholen.

Met de implementatie van Edufort beschikt KPO over een solide basis om aantoonbaar te voldoen aan het IBP-normenkader, waarvoor schoolbesturen uiterlijk eind 2030 aan de wettelijke vereisten moeten voldoen. De implementatie wordt in 2026 verder uitgebreid en verdiept.

KPO

Verantwoording
van de
financien

3



3. Verantwoording van de financiën

1.Verantwoording van de financiën

In dit hoofdstuk wordt de financiële ontwikkeling en positie van de organisatie toegelicht. Paragraaf 3.1 gaat in op de ontwikkelingen in meerjarig perspectief, paragraaf 3.2 bevat een analyse van de staat van baten en lasten en de balans en paragraaf 3.3 beschrijft de financiële positie.

3.1 ONTWIKKELINGEN IN MEERJARIG PERSPECTIEF

De ontwikkeling van het aantal leerlingen vormt een belangrijke basis voor de bekostiging en daarmee voor de financiële positie van de organisatie. Voor de kinderopvangactiviteiten geldt dat de ontwikkeling wordt bepaald door de vraag naar opvang, de bezettingsgraad en demografische ontwikkelingen binnen het werkgebied.

Binnen de geconsolideerde context worden beide ontwikkelingen in samenhang beschouwd. Voor de kinderopvangactiviteiten geldt dat, vanwege de beperkte voorspelbaarheid van de vraagontwikkeling, in de meerjarenbegroting wordt uitgegaan van continuering van de begroting 2026 voor de daaropvolgende jaren. Hiermee wordt binnen de meerjarenraming voor de kinderopvang uitgegaan van een stabiele ontwikkeling van zowel de baten en lasten als de personele formatie.

Leerlingen (teldatum 1-2-2025)

	2025	2026	2027	2028
Aantal leerlingen	3.864	3.962	3.961	3.977

Per 1 februari 2025 bedraagt het aantal leerlingen 3.864. Voor de komende jaren wordt een lichte groei verwacht, gevolgd door een stabiele ontwikkeling van het leerlingaantal. Deze ontwikkeling vormt een belangrijke basis voor de bekostiging van de onderwijsactiviteiten en wordt betrokken bij de meerjarige afstemming van formatie en middelen.

Personele ontwikkeling (WTF per 31-12-2025)

De ontwikkeling van de formatie binnen onderwijs en kinderopvang is in onderstaande tabel weergegeven.

Aantal FTE	2025	2026	2027	2028	2029
Bestuur / management	27	29	29	29	29
Personeel primair proces / onderwijsgevend personeel	245	245	243	242	242
Ondersteunend personeel / overige deelnemers	151	151	150	150	150
Totaal	423	425	422	421	421

3. Verantwoording van de financiën

NB: De ontwikkeling van de formatie is pro rato toegerekend aan de verschillende functiegroepen, op basis van de verhouding tussen het aantal WTF dat in 2025 in de verschillende functiegroepen was aangesteld ten opzichte van het totale aantal WTF in 2025. Verder is op te merken dat in bovenstaande kengetallen alleen vaste en tijdelijke aanstellingen zijn betrokken, voor zover sprake is van reguliere formatieruimte.

In de meerjarenbegroting 2027-2029 is ervoor gekozen de personele formatie mee te laten bewegen met de verwachte ontwikkeling van de rijksbijdragen. De formatieve consequenties hiervan zijn verwerkt in de meerjarenbegroting en opgenomen in bovenstaande tabel.

Voor de kinderopvangactiviteiten wordt, conform de gehanteerde uitgangspunten binnen de meerjarenbegroting, uitgegaan van een stabiele ontwikkeling van de personele formatie.

Voor de komende drie schooljaren betekent dit een benodigde neerwaartse bijstelling van de onderwijsformatie van 3,70 WTF.

Tegelijkertijd is sprake van een relatief vergrijsd personeelsbestand, waarbij circa 60% van de medewerkers ouder is dan 40 jaar. Hierdoor wordt een aanzienlijk natuurlijk verloop verwacht, onder andere door pensionering. Daarnaast is sprake van overige uitstroom, die op basis van recente ontwikkelingen en arbeidsmarktgegevens wordt ingeschat op circa 16 WTF schooljaar.

De verhouding tussen de benodigde krimp en het verwachte natuurlijke verloop (pensioen en overige redenen) is weergegeven in de onderstaande tabel.

Schooljaar	Benodigde krimp	Natuurlijk verloop	Formatie-behoefte
2026-2027	-0,5000	21,1432	21,6432
2027-2028	2,9815	18,8500	15,8685
2028-2029	1,2218	20,3461	19,1243
Totaal	3,7033	60,3393	56,6360

Uit de analyse blijkt dat voor de komende drie schooljaren een neerwaartse bijstelling van de formatie nodig is van 3,7022 WTF. Daartegenover staat een verwacht natuurlijk verloop van circa 60,3393 WTF in dezelfde periode, bestaande uit pensionering en overige uitstroom. Dit betekent dat het natuurlijke verloop de benodigde formatieve bijstelling ruimschoots overstijgt.

De noodzakelijke aanpassing van de formatie kan daarmee volledig worden gerealiseerd via natuurlijk verloop. Tegelijkertijd maakt deze verhouding zichtbaar dat de organisatie, ondanks de formatieve bijstelling, voor een substantiële vervangingsopgave staat. Het merendeel van het natuurlijke verloop zal immers moeten worden opgevangen om de continuïteit van het onderwijs te waarborgen. In 2026 zal daarom, evenals in voorgaande jaren, extra aandacht uitgaan naar het aantrekken en binden van (jonge) leerkrachten.

3.2 STAAT VAN BATEN EN LASTEN EN BALANS

Staat van baten en lasten

	Realisatie 2024 in €	Realisatie 2025 in €	Begroting 2025 in €	Begroting 2026 in €	Begroting 2027 in €	Begroting 2028 in €	Begroting 2029 in €	Verschil 2025 t.o.v. begroting	Verschil 2025 t.o.v. 2024
BATEN									
Rijksbijdragen OCW	38.547.120	42.886.799	39.159.485	42.387.372	44.264.504	44.413.307	44.439.383	3.727.314	4.339.679
Overige overheidsbijdragen	829.100	1.348.799	945.016	1.277.787	1.274.592	1.278.559	1.281.478	403.783	519.699
Overige baten	2.360.306	3.438.085	2.750.765	3.701.987	3.679.691	3.628.362	3.644.996	687.320	1.077.779
Totaal baten	41.736.526	47.673.683	42.855.266	47.367.146	49.218.787	49.320.228	49.365.857	4.818.417	5.937.157
LASTEN									
Personele lasten	36.473.955	38.449.244	36.951.137	40.015.650	41.434.152	41.488.874	41.773.828	1.498.107	1.975.289
Afschrijvingen	1.243.822	1.430.981	1.299.087	1.410.551	1.460.682	1.466.987	1.438.449	131.894	187.159
Huisvestingslasten	2.923.679	3.083.040	2.998.334	3.165.949	3.123.500	3.110.379	3.089.660	84.706	159.361
Overige instellingslasten	2.281.054	2.749.286	2.189.740	2.324.710	2.217.378	2.221.061	2.210.236	559.546	468.232
Leermiddelen	847.809	940.203	894.862	960.791	946.440	944.690	939.240	45.341	92.394
Totaal lasten	43.770.319	46.652.755	44.333.160	47.877.651	49.182.152	49.231.991	49.451.413	2.319.594	2.882.435
Resultaat gewone bedrijfsvoering	2.033.793-	1.020.929	1.477.894-	510.505-	36.635	88.237	85.556-	2.498.823	3.054.722
Financiële baten en lasten									
Financiële baten	405.693	301.678	117.425	144.278	144.278	144.278	144.278	184.253	104.015-
Financiële lasten	-50.510	-44.293	-42.731	-43.005	-43.005	-42.875	-42.875	-1.562	6.217
Resultaat na financiële baten en lasten	1.678.610-	1.278.314	1.403.200-	409.232-	137.908	189.640	15.847	2.681.514	2.956.924
Vennootschapsbelasting	-27.614	11.480	0	0	0	0	0	11.480	39.094
Resultaat na belastingen	1.706.224-	1.289.794	1.403.200-	409.232-	137.908	189.640	15.847	2.692.994	2.996.018
Resultaatverdeling:									
<i>Dotatie:</i>									
- Bestemmingsreserve groot onderhoud	612.987	499.167	505.519	371.424	340.034	299.445	261.003	6.352-	113.820-
- Bestemmingsreserve leesbevordering	-	59.077	-	-	-	-	-	59.077	59.077
- Bestemmingsfonds privaat	-	8.824	-	-	-	-	-	8.824	8.824
<i>Onttrekking:</i>									
- Bestemmingsreserve NPO	674.565	286.850	282.014	85.705	10.982	10.608	10.608	4.836	387.715-
- Bestemmingsreserve Passend Onderwijs	218.501	263.570	185.799	63.901	86.963	14.670	14.879	77.771	45.069
<i>Investering Goed Onderwijs tlv alg. reserve</i>	513.146	424.920	482.250	370.513	387.849	394.101	399.314	57.330-	88.226-
Resultaat ten laste van algemene reserve	912.999-	1.757.143	958.656-	260.537-	283.668	309.574	179.645	2.715.799	2.670.142

3. Verantwoording van de financiën

Ontwikkelingen gedurende het verslagjaar

Voor het jaar 2025 was een geconsolideerd verlies begroot van € 1.403.200, gerealiseerd is een positief geconsolideerd resultaat van € 1.289.794. Hieronder zijn de belangrijkste afwijkingen tussen begroting en realisatie per hoofdrubriek toegelicht.

Rijksbijdragen OCW (€ 3.727.000 hoger dan begroot)

- De rijksbijdragen OCW komen aanzienlijk hoger uit dan begroot. De belangrijkste oorzaken zijn:
- de opname van een vordering op OCW van € 2,0 miljoen naar aanleiding van de uitspraak van de Raad van State over de aanvullende bekostiging 2022 (zie ook de toelichting op de jaarrekening);
 - een hogere definitieve indexatie van de bekostiging dan begroot: 4,84% in plaats van de begrote 2,63%, wat resulteert in een voordeel van € 975.000;
 - hogere baten uit geoormerkte subsidies (€ 335.000) en een niet-begrote arbeidsmarkttoelage (€ 220.000), beide met corresponderende lasten aan de kostenkant.

Overige overheidsbijdragen (€ 404.000 hoger dan begroot)

- De overige overheidsbijdragen overtreffen de begroting, hoofdzakelijk door:
- een niet-begrote gemeentelijke subsidie in het kader van de Voor- en Vroegschoolse Educatie (VE) voor de kinderopvanglocatie Jeroen Bosch
 - (€ 190.000);
 - nabetaling van de BVL-subsidie over voorgaande jaren (€ 107.000);
 - hogere subsidie-inkomsten met corresponderende lasten aan de kostenkant, voornamelijk de SPUK-subsidie (€ 95.000), de NPR-subsidie (€ 51.000) en de Impulssubsidie bevordering leesvaardigheid (€ 66.000).

Overige baten (€ 687.000 hoger dan begroot)

De overige baten overtreffen de begroting geheel door hogere omzet uit de kinderopvang (€ 770.000), als gevolg van de opening van twee nieuwe locaties die bij het opstellen van de begroting nog niet waren voorzien.

Personele lasten (€ 1.498.000 hoger dan begroot)

De personele lasten zijn bijna € 1.500.000 hoger dan begroot (4%). Onderverdeeld naar categorieën zijn de volgende ontwikkelingen te zien:

	Realisatie	Begroting	Verschil	In % begroting
Lonen en salarissen	36.018.091	35.269.807	748.284	2%
Uitkeringen	564.693-	300.000-	264.693-	88%
Personeel niet in loondienst	1.555.545	647.828	907.717	140%
Overige personele lasten	1.440.301	1.333.502	106.799	8%
Totaal lasten	38.449.244	36.951.137	1.498.107	4%

3. Verantwoording van de financiën

De lonen en salarissen overtreffen de begroting met € 748.000 (2%). Dit wordt verklaard door een hogere bezetting bij de kinderopvang als gevolg van de opening van twee nieuwe locaties (€ 430.000) en een hogere inzet van vervangend personeel bij het primair onderwijs als gevolg van ziekteverzuim en zwangerschapsverlof

(€ 481.000). Hier tegenover staat dat de uitkeringen hoger uitvallen dan begroot (€ 265.000), wat een dempend effect heeft op deze extra personeelslasten.

Daarnaast zijn er personeelslasten die worden gedekt door subsidie-inkomsten, waaronder de subsidies Basisvaardigheden, Brugfunctionaris en SPUK.

De kosten voor personeel niet in loondienst laten de grootste afwijking zien: € 908.000 boven begroting (140%). Dit betreft de inhuur van interim-directie (€ 420.000), inhuur van extern personeel ter ondersteuning van de afdelingen HR en Finance (€ 325.000) en de inzet van extern personeel gedekt door de SPUK-subsidie (€ 95.000).

De overige personele lasten komen € 107.000 boven begroting uit (8%), als gevolg van hogere kosten voor begeleiding van ziekteverzuim, professionalisering en scholing en dotaties aan personele voorzieningen.

Afschrijvingslasten (€ 132.000 hoger dan begroot)

De afschrijvingen vallen hoger uit dan begroot, vrijwel geheel als gevolg van een boekverlies van € 190.000 bij het afboeken van oude activa door ingebruikname van nieuwbouw. Dit wordt gedeeltelijk gecompenseerd door lagere reguliere afschrijvingen.

Huisvestingslasten (€ 85.000 hoger dan begroot)

De huisvestingslasten overtreffen de begroting licht, met name door prijsstijgingen bij het schoonmaakbedrijf van circa 10% (€ 75.000).

Overige instellingslasten (€ 560.000 hoger dan begroot)

De overige instellingslasten komen aanzienlijk hoger uit dan begroot. Allereerst zijn er subsidiegerelateerde lasten van € 300.000 die worden gedekt door corresponderende subsidie-inkomsten, zodat deze per saldo geen effect hebben op het resultaat. Hierbij valt te denken aan de subsidies School & Omgeving, Jeugdeducatiefonds, NPR en Kansengelijkheid in het Onderwijs.

Ten tweede zijn er hogere kosten als gevolg van de uitbreiding met twee nieuwe kinderopvanglocaties (€ 80.000). Met deze uitbreiding was bij het opstellen van de begroting nog geen rekening gehouden.

Ten derde zijn de kosten voor advies- en onderzoeksopdrachten hoger uitgevallen dan begroot (€ 75.000), als gevolg van een tevredenheidsonderzoek en adviesopdrachten in het kader van de nieuwbouw van De Parel. Daarnaast zijn er extra kosten voor implementatie van de nieuwe (digitale) gesprekkencyclus (€ 16.000).

Leermiddelen (€ 45.000 hoger dan begroot)

De lasten voor leermiddelen vallen hoger uit dan begroot. Bij de aanschaf van nieuwe leermethoden wordt de investering opgenomen in de investeringsbegroting, maar worden de bijbehorende licentiekosten niet altijd volledig meegenomen in de exploitatiebegroting. Dit leidt tot hogere licentielasten dan begroot.

Financiële baten en lasten (€ 184.000 hoger dan begroot)

De financiële baten overtreffen de begroting als gevolg van een positief koersresultaat op de beleggingsportefeuille (€ 118.000) en hogere renteopbrengsten dan voorzien. Gezien de onzekerheid in het economisch klimaat was hiermee in de begroting geen rekening gehouden.

Ontwikkelingen ten opzichte van voorgaand jaar

Het resultaat na vennootschapsbelasting verbetert van € 1.706.224 negatief in 2024 naar € 1.278.314 positief in 2025, een verbetering van bijna € 3,0 miljoen. Deze verbetering is voor € 2,0 miljoen toe te schrijven aan de opname van de OCW-vordering naar aanleiding van de RvS-uitspraak over de aanvullende bekostiging 2022, aangevuld met een hogere indexatie van de bekostiging van circa 6% en extra bekostiging als gevolg van de samenvoeging van twee scholen en groeibekostiging.

De opening van twee nieuwe kinderopvanglocaties leidt zowel tot hogere omzet als tot hogere personeels- en instellingskosten en draagt per saldo positief bij aan het resultaat. Daarnaast werkt de nieuwe cao per 1 oktober 2024 met een loonsverhoging van 4,9% door in de personele lasten; deze kostenstijging wordt grotendeels opgevangen door de hogere indexatie van de bekostiging vanuit OCW. Per saldo stijgen de totale baten met € 5,9 miljoen, terwijl de totale lasten met € 2,9 miljoen toenemen, resulterend in de genoemde resultaatverbetering van bijna € 3,0 miljoen.

De overige instellingslasten stijgen met € 468.000 ten opzichte van 2024, voornamelijk door hogere bestedingen vanuit specifieke subsidies zoals het Jeugdeducatiefonds, School & Omgeving en de NPR-subsidie. Tegenover deze uitgaven staan de bijbehorende subsidie-inkomsten, zodat zij per saldo geen effect hebben op het resultaat.

Meerjarenperspectief en uitgangspunten

Naast de kalenderjaarbegroting 2026, hebben wij een geconsolideerde meerjarenbegroting opgesteld voor de periode 2027-2029. Deze is gericht op het verkrijgen van inzicht in de vermogensontwikkeling en het tijdig signaleren van financiële risico's.

De meerjarenbegroting is gebaseerd op de begroting 2026 en gaat uit van voortzetting van de reguliere activiteiten (going concern). Daarbij is uitgegaan van de huidige wet- en regelgeving en de op het moment van opstellen beschikbare informatie. Er is geen gebruik gemaakt van scenarioanalyses en de meerjarenbegroting is niet door de onafhankelijk accountant beoordeeld.

Voor de onderwijsactiviteiten is de meerjarenbegroting gebaseerd op de verwachte ontwikkeling van leerlingaantallen en de daarmee samenhangende bekostiging. Voor de kinderopvangactiviteiten geldt dat, vanwege de beperkte voorspelbaarheid van de vraagontwikkeling en bezettingsgraad, in de meerjarenbegroting wordt uitgegaan van continuering van de begroting 2026 voor de daaropvolgende jaren. Hiermee wordt binnen de meerjarenraming voor de kinderopvang uitgegaan van een stabiele ontwikkeling van zowel de baten en lasten als de personele formatie.

De gehanteerde uitgangspunten en aannames zijn nader toegelicht in de meerjarenbegroting, zoals goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

Relevante ontwikkelingen

Uitvoering en implementatie strategische ambities

Met ingang van 2025 wordt de bekostiging voor professionalisering en begeleiding van starters en schoolleiders voor de helft toegekend aan scholen en voor de helft aan onderwijsregio's. De onderwijsregio stelt deze middelen (€ 200.000) volledig beschikbaar aan de scholen. Vanaf 2026 wordt het deel, € 220.000, dat rechtstreeks vanuit OCW aan de scholen wordt toegekend toegevoegd aan de basisbekostiging. In 2026 is er in totaal een bedrag van circa € 850.000 beschikbaar voor de uitvoering van de strategische ambities, dat via de begroting van het Gemeenschappelijk Beleid wordt ingezet.

In ons Strategisch Beleid zijn vier strategische thema's (Goed onderwijs, HRM, Onderwijs- en organisatieontwikkeling en Ouders als Partner) gekozen, welke centraal staan. Deze thema's sluiten goed aan bij de ambities in het Bestuursakkoord.

De beschikbare middelen worden ingezet voor investeringen in onder meer het aantrekken en binden van (jonge) leerkrachten, sport- en cultuuractiviteiten, IKC-vorming en de verdere ontwikkeling van de organisatie. Deze inzet is opgenomen in de begroting van het Gemeenschappelijk Beleid en gekoppeld aan de uitvoering van het strategisch beleid. Concreet wordt in 2026 circa € 100.000 ingezet voor HRM (onder andere via betaalde LIO-plaatsen en zij-instroom), € 260.000 voor onderwijs- en organisatieontwikkeling en € 120.000 voor de vorming van KPO Kindcentra.

Daarnaast wordt in 2026 circa € 370.000 vanuit het vermogen ingezet voor extra leerkrachtondersteuners en onderwijsassistenten. Deze inzet is gericht op het versterken van de onderwijskwaliteit en het opvangen van het lerarentekort.

Conclusie meerjarenbegroting

De meerjarenbegroting 2027–2029 laat in de onderliggende exploitatie een wisselend beeld zien, waarbij het resultaat vóór resultaatverdeling varieert tussen een beperkt positief saldo en een licht negatief resultaat. Door inzet van reserves wordt dit beeld gestabiliseerd, waardoor de begroting over de gehele periode bezien nagenoeg sluitend is.

De organisatie kiest er bewust voor om aanvullend op de reguliere exploitatie te investeren in de kwaliteit en organisatie van het onderwijs. Sinds 2023 wordt ingezet op de uitbreiding van onderwijsassistenten en leraarondersteuners, onder andere gericht op het verminderen van achterstanden in de onderbouw, het versterken van de verbinding tussen onderwijs en kinderopvang en het anders organiseren van het onderwijs in het licht van het structurele lerarentekort. Voor deze inzet is jaarlijks circa € 400.000 beschikbaar, gedekt vanuit de algemene reserve.

De financiële druk binnen de meerjarenbegroting wordt met name veroorzaakt door structurele knelpunten bij de kleine dorpsscholen en de Lavoer-scholen. Voor de kleine dorpsscholen geldt dat de bekostiging onvoldoende is om tot een structureel sluitende exploitatie te komen, terwijl tegelijkertijd groot belang wordt gehecht aan het behoud van onderwijsvoorzieningen in de kleine kernen. Voor Lavoer speelt met name de bekostigingssystematiek en de samenhangende dubbele huisvestingslasten een rol.

3. Verantwoording van de financiën

Voor de kinderopvangactiviteiten wordt in de meerjarenbegroting uitgegaan van een stabiele ontwikkeling van baten, lasten en formatie. Hiermee leveren de kinderopvangactiviteiten een stabiele bijdrage aan het geconsolideerde financiële beeld van de organisatie.

Per saldo laat de meerjarenbegroting een beheersbaar financieel beeld zien. Tegelijkertijd blijft het financiële evenwicht in de komende jaren afhankelijk van een zorgvuldige inzet van reserves, beheersing van kosten en tijdige afstemming van de formatie op de ontwikkeling van de inkomsten.

GECONSOLIDEERD					
	2025	2026	2027	2028	2029
1. Activa					
1.2 Materiële vaste activa	9.695.241	11.258.893	10.635.121	12.199.226	11.542.596
1.3 Financiële vaste activa	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Vaste activa	9.815.241	11.378.893	10.755.121	12.319.226	11.662.596
1.5 Vorderingen	4.375.231	4.375.231	4.375.231	4.375.231	4.375.231
1.6 Effecten	9.657.762	9.657.762	9.657.762	9.657.762	9.657.762
1.7 Liquide middelen	11.754.639	9.781.757	10.543.436	9.168.971	9.841.449
Vlottende activa	25.787.633	23.814.750	24.576.429	23.201.964	23.874.442
Totale Activa	35.602.874	35.193.643	35.331.550	35.521.190	35.537.038
2. Passiva					
2.1 Eigen vermogen	20.788.157	20.378.925	20.516.832	20.706.473	20.722.320
2.2 Voorzieningen	286.212	286.212	286.212	286.212	286.212
2.4 Kortlopende schulden	14.528.506	14.528.506	14.528.506	14.528.506	14.528.506
Totale Passiva	35.602.874	35.193.643	35.331.550	35.521.190	35.537.038

Bij de opstelling van de meerjarenbalans zijn de vorderingen, effecten en kortlopende schulden voor de gehele prognoseperiode gelijk gehouden aan de waarde per 31 december 2025. Dit is een bewuste vereenvoudiging die de leesbaarheid van de meerjarenbalans ten goede komt. De materiële vaste activa en de liquide middelen zijn wel geactualiseerd op basis van respectievelijk de investeringsplanning en de verwachte kasstroomontwikkeling. Het geconsolideerde beeld van de vermogensontwikkeling wordt door deze vereenvoudiging niet wezenlijk beïnvloed.

3.3 FINANCIËLE POSITIE

Financiële kengetallen	signaleringswaarde onderwijsinspectie	Prognose					
		2024	2025	2026	2027	2028	2029
Solvabiliteit (incl voorzieningen)	< 30%	63%	59%	59%	59%	59%	59%
Liquiditeit (current ratio)	< 0,5	1,98	1,77	1,64	1,69	1,60	1,64
Omvang liquide middelen (x € 1.000)	> € 100.000	11.267	11.755	9.782	10.543	9.169	9.841
Indicator reservepositie (x € 1.000)	> € 0	9.024	8.874	6.883	7.182	6.092	6.447
Weerstandsvermogen		46%	43%	43%	42%	42%	42%
Rentabiliteit		-4,83%	2,13%	-1,07%	0,10%	0,20%	-0,20%
Huisvestingsratio		7,23%	7,25%	7,51%	7,25%	7,32%	7,33%

De definitie van deze kengetallen is als volgt:

- Solvabiliteit: eigen vermogen + voorzieningen / totaal vermogen
- Liquiditeit: vlottende activa / vlottende passiva
- Omvang liquide middelen: absolute omvang liquide middelen
- Indicator reservepositie: totaal eigen publiek vermogen -/- signaleringswaarde publiek eigen vermogen (PEV)
- Signaleringswaarde PEV: boekwaarde materiele vaste activa (excl. gebouwen) + (aanschafwaarde gebouwen x 50% x 1,27) + liquiditeitsbuffer (5% van de totale baten)
- Weerstandsvermogen: eigen vermogen / totale baten (incl. financiële baten) saldo baten en lasten /
- Rentabiliteit: totale baten (incl. financiële baten)
- Huisvestingsratio: huisvestingslasten + afschrijvingen gebouwen en terreinen / totale lasten (incl. financiële lasten)

Algemeen beeld

Uit de meerjarenperspectief blijkt dat alle kengetallen gedurende de gehele periode ruim boven de signaleringsgrenzen liggen. Dit duidt op een solide financiële positie, met voldoende vermogens- en liquiditeitsruimte. Dit biedt ruimte om – binnen verantwoorde kaders – middelen gericht in te zetten voor de kwaliteit en continuïteit van het onderwijs en de kinderopvang. Deze inzet is mede gericht op het verkleinen van de vermogensbuffer, in lijn met de maatschappelijke verwachtingen rondom doelmatige inzet van publieke middelen.

Hieronder is de ontwikkeling in de kengetallen ten opzichte van voorgaand jaar nader toegelicht.

Solvabiliteit (inclusief voorzieningen):

De solvabiliteit daalt van 63% in 2024 naar circa 59% in 2025 en stabiliseert daarna rond dat niveau tot en met 2029. Deze daling is een direct gevolg van de toename van het vreemd vermogen in de vorm van ontvangen huisvestingskredieten van de gemeente, samenhangend met de nieuwbouwtrajecten die momenteel in uitvoering zijn alsmede de licht negatieve resultaten in een deel van de prognoseperiode. Desondanks blijft de solvabiliteit ver boven de signaleringsgrens van 30% en geeft daarmee geen aanleiding tot zorg.

3. Verantwoording van de financiën

Liquiditeit:

De liquiditeit geeft inzicht in de mate waarin KPO Roosendaal kan voldoen aan haar kortlopende verplichtingen. De current ratio bedraagt in 2025 1,77, een lichte daling ten opzichte van 1,98 in 2024. Deze daling hangt samen met de toename van de kortlopende schulden als gevolg van ontvangen huisvestingskredieten voor de lopende nieuwbouwtrajecten. De liquiditeitspositie blijft ruimschoots boven de signaleringswaarde van 0,5 en geeft geen aanleiding tot zorg.

De omvang van de liquide middelen bedraagt per 31 december 2025 € 11,8 miljoen. In de meerjarenbegroting schommelen de liquide middelen tussen circa € 9,2 miljoen en € 10,5 miljoen, met zichtbare terugval in de jaren met hogere investeringsuitgaven. De middelen blijven structureel boven de signaleringsgrens van € 100.000. Voor een nadere toelichting op de ontwikkeling van de liquide middelen wordt verwezen naar het kasstroomoverzicht in de jaarrekening.

Omvang liquide middelen

De omvang van de liquide middelen ligt in 2025 ruimschoots boven de signaleringswaarde van de Inspectie van het Onderwijs. In de meerjarenbegroting schommelen de liquide middelen tussen circa € 9,2 miljoen en € 10,5 miljoen, met zichtbare terugval in de jaren met hogere investeringsuitgaven. De middelen blijven structureel boven de signaleringsgrens van € 100.000.

Voor een nadere toelichting op de ontwikkeling van de liquide middelen wordt verwezen naar het kasstroomoverzicht in de jaarrekening.

Indicator reservepositie

De signaleringsgrens voor mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen bedraagt ultimo 2025 € 11.032.000. Het publiek eigen vermogen van KPO Roosendaal bedraagt € 19.900.000 en overschrijdt daarmee deze grens met € 8.868.000. Deze overschrijding vraagt om toelichting, maar leidt niet tot de conclusie dat sprake is van bovenmatig vermogen.

Een belangrijk deel van het eigen vermogen is namelijk bestemd voor concrete doelen en daarmee niet vrij beschikbaar. Het gaat om de volgende bestemmingsreserves:

- bestemmingsreserve groot onderhoud (€ 6.540.000), ter dekking van toekomstige afschrijvingslasten;
- bestemmingsreserve NPO (€ 721.000), bestemd voor inzet in 2026 e.v.;
- bestemmingsreserve passend onderwijs (€ 970.000), bestemd voor ondersteuning en kwaliteitsverbetering binnen de scholen;
- bestemmingsreserve leesbevordering (€ 60.000), bestemd voor inzet in 2026.

Na aftrek van deze bestemmingsreserves resteert een mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen van € 580.000. Dit bedrag past binnen de financiële buffer die op basis van de uitgevoerde risicoanalyse noodzakelijk wordt geacht. Het bestuur concludeert dan ook dat de omvang van het eigen vermogen verantwoord en verklaarbaar is.

Weerstandsvermogen:

In tegenstelling tot de solvabiliteit, die de verhouding tussen eigen vermogen en balanstotaal weergeeft, relateert het weerstandsvermogen het eigen vermogen aan de omvang van de jaarlijkse baten. Daarmee geeft dit kengetal een beter beeld van de beschikbare financiële buffer in relatie tot de exploitatie van de organisatie.

3. Verantwoording van de financiën

Het weerstandsvermogen daalt geleidelijk van 46% in 2024 naar 43,0% in 2025 en verder naar circa 42% in 2029. Deze daling is logisch verklaarbaar en vloeit direct voort uit bewuste investeringen in huisvesting en gerichte onttrekkingen aan bestemmingsreserves. De organisatie beschikt over meer dan voldoende vermogen om deze keuzes te dragen.

Rentabiliteit:

De rentabiliteit geeft de verhouding weer tussen het resultaat en de totale baten en biedt daarmee inzicht in de mate waarin de organisatie in staat is om met de beschikbare middelen een sluitende exploitatie te realiseren.

De rentabiliteit toont het meest wisselende beeld. Na een negatief resultaat van -4,8% in 2024 sluit 2025 af met een positief saldo van 2,1%. Een bepalende factor daarin is de opname van een vordering op het ministerie van OCW van in totaal ruim € 3 miljoen, waarvan € 2,1 miljoen betrekking heeft op aanvullende bekostiging over de overgangsperiode augustus tot en met december 2022. Zonder deze nagekomen bate zou het exploitatiesaldo 2025 aanzienlijk lager zijn uitgevallen.

De ontwikkeling van de rentabiliteit onderstreept het belang van een structureel evenwicht tussen baten en lasten, zoals ook zichtbaar is in de meerjarenbegroting.

Huisvestingsratio

De huisvestingsratio geeft de verhouding weer tussen de huisvestingslasten (inclusief afschrijvingen op gebouwen en terreinen) en de totale lasten. Dit kengetal biedt inzicht in het aandeel van de huisvestingskosten binnen de totale exploitatie en daarmee in de mate waarin middelen worden ingezet voor huisvesting.

De huisvestingsratio blijft gedurende de gehele periode stabiel rond 7,2–7,6%, passend bij een organisatie met een actieve investeringsagenda in huisvesting.

Financieringsstructuur

De meerjarenbalans is ‘verlengd’, doordat de kortlopende schulden (vlottende passiva) ten opzichte van de vorige meerjarenbalans sterk zijn toegenomen (circa € 2 miljoen).

Deze toename wordt veroorzaakt door extra vreemd vermogen in de vorm van ontvangen huisvestingskredieten van de gemeente, samenhangend met de nieuwbouwtrajecten die momenteel in uitvoering zijn.

Dit heeft een tijdelijk drukkend effect op de solvabiliteit: na afronding van de nieuwbouwprojecten zullen de kortlopende schulden afnemen en de solvabiliteit weer toenemen. Zolang de lopende nieuwbouwtrajecten in uitvoering zijn, blijft dit effect zichtbaar in de kengetallen. Het bestuur monitort de ontwikkeling van de kortlopende schulden actief en betreft dit bij de periodieke beoordeling van de financiële positie.

Ondertekening door bestuur

Het College van Bestuur

J.M.P.C. Verdaasdonk, voorzitter
drs. ing. C.G.A.M. Mens, lid
Roosendaal, 18 juni 2026

KPO

Verslag intern toezicht

4



VERSLAG INTERN TOEZICHT

Toeichtvisie

De Raad van Toezicht van KPO Roosendaal houdt integraal toezicht op het bestuur en de organisatie. Die integraliteit komt voort uit de brede maatschappelijke verantwoordelijkheid van de Raad van Toezicht. Uit hoofde van die verantwoordelijkheid is niet alleen de onderwijskwaliteit van belang, maar ook de rechtmatigheid en integriteit van het bestuur, de doelstelling van de Stichting, de Stichting als werkgever alsmede het rechtmatig en doelmatig beheer van de publieke middelen.

De Raad van Toezicht (RvT) van KPO Roosendaal heeft statutair gezien een drietal taken:

- Het uitoefenen van toezicht op het College van Bestuur en de organisatie,
- het vervullen van een klankbordfunctie voor het College van Bestuur en
- het vervullen van het werkgeverschap voor het College van Bestuur.

Uitgangspunt is dat het College van Bestuur als statutair bestuur bestuurt en daarbij intern verantwoording aflegt aan de Raad van Toezicht en extern aan instanties die daartoe wettelijk of maatschappelijk gelegitimeerd zijn.

Een andere taak welke door de Raad van Toezicht wordt uitgevoerd is het aanwijzen van een accountant.

Toeichtskader

De Raad van Toezicht volgt de governance principes en governance eisen zoals vastgelegd in de Wet op het Primair Onderwijs (PO) alsmede de Code Goed Toezicht in het primair onderwijs en de Governancecode Funderend Onderwijs. De Raad van Toezicht en het College van Bestuur hebben de formele governance eisen uitgewerkt in de statuten en reglementen Raad van Toezicht en College van Bestuur. In dit verslagjaar is specifiek stil gestaan bij de uitwerking van de reglementen van de verschillende commissies van de Raad van Toezicht.

In haar werkwijze bewaakt de Raad van Toezicht in samenspraak met het College van Bestuur de actuele, tijdige en relevante informatievoorziening via de reguliere formele kanalen en documenten, via meer informele werkvormen en ontmoetingen én via andere bronnen dan het College van Bestuur.

De RvT baseert zijn Toezichtskader mede op de Kaderbrief die jaarlijks door het College van Bestuur wordt opgesteld. De in deze brief opgenomen strategische thema's zijn: Goed Onderwijs, HRM, Onderwijs- en Organisatieontwikkeling en ook Ouders als partner. De RvT verdiept zich door middel van hiertoe ingestelde commissies en voert hierover gesprekken met het CvB. Het gevolgde proces en de bevindingen worden vervolgens in de RvT besproken.

Samenstelling intern toezicht

De Raad van Toezicht van KPO Roosendaal bestaat uit een viertal leden. De RvT bestaat uit de volgende personen: mw. A.J. Hilberdink-Briggeman (voorzitter), mw. V.E.T. Poppe-van der Vet, dhr. G.A.A. Reijnders en de heer J.P. de Wit.

Op 25 november is tot ons grote verdriet na een kort ziekbed overleden Theo Lansu. Hij was sinds 1 juli 2023 lid van de RvT. Wij missen in hem een innemend en zeer (onderwijs-)kundig persoon.

Naam	Functie	Nevenfuncties betaald / onbetaald	Commissies
A.J. Hilberdink-Briggeman	Voorzitter	- Bedrijfskundig adviseur Claassen, Moolenbeek & Partners - Voorzitter Bestuur Stichting Nieuwe Generatie Brasil - Lid Bestuur Stichting <u>Wakibi</u> - Lid Bestuur Stichting Fonds C. de Boer - Lid Bestuur Stichting <u>Seacrest</u> - Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Kinderopvang Ridderkerk	Remuneratie commissie
V.E.T. Poppe – van der Vet	Lid	- BinnenBuiten Coaching, Begeleiding & Advies - Voorzitter Raad van Commissarissen Rabobank Zeeuws-Vlaanderen - Voorzitter Raad van Commissarissen Clavis (woningcorporatie)	Auditcommissie
G.A.A. Reijnders	Lid	- Directeur Shared Service Organisatie Vereniging Christelijk Voortgezet Onderwijs Rotterdam e.o. - Lid Raad van Toezicht Stichting Regionaal <u>Opleidingencentrum Zuid-Holland Zuid</u>	Auditcommissie
J.P. de Wit	Lid	- Het <u>PersoneelsPunt</u> - Penningmeester VvE Complex Driehoekstraat - Interim ledenraad <u>Noloc</u>	Onderwijscommissie

Professionalisering

Gedurende het jaar hebben de leden van de RvT aan individuele cursussen deelgenomen zoals bijvoorbeeld Toezicht houden op sociale veiligheid. Daarnaast heeft één van de RvT-leden een opleiding Commissaris in de publieke sector in het voorjaar 2025 afgerond. In september heeft de RvT haar zelfevaluatie gehouden. In tegenstelling tot de zelfevaluatie in 2024 heeft de RvT dit jaar de zelfevaluatie zonder externe begeleiding gedaan. Tijdens de zelfevaluatie is een aantal verbeterpunten geformuleerd en in gang gezet om het toezicht weer een stapje beter te maken. In oktober 2025 heeft de RvT de gezamenlijk training “De kunst van het vragen stellen” gevolgd.

Verslag over het kalenderjaar

Voorafgaand aan de gezamenlijke vergaderingen met het CvB heeft de RvT een besloten vooroverleg georganiseerd, hiervan wordt een verslag gemaakt en tijdens de reguliere vergadering met het CvB wordt hiervan een korte terugkoppeling gegeven. Belangrijke onderwerpen die besproken zijn is de vacature die in 2026 ontstaat voor een nieuw lid CvB i.v.m. het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd van de huidige voorzitter van het CvB alsmede de vacature voor een lid RvT.

De RvT heeft vijfmaal vergaderd met het College van Bestuur. In de vergaderingen met het CvB zijn de reguliere zaken zoals het jaarverslag, de begroting, de meerjarenbegroting, de managementletter, onderwijsinhoudelijke thema's en naleving wet- en regelgeving aan de orde gekomen. De RvT heeft het jaarverslag over 2024 goedgekeurd. Andere belangrijke thema's waren marktaandeel, strategisch beleidsproces, integraal huisvestingsplan 2025-2040, organisatie, periodieke risicoanalyse en aanpak ziekteverzuim.

In 2025 hebben leden van de RvT evenals in voorgaande jaren een tweetal vergaderingen van de GMR bijgewoond en hebben bezoeken plaats gevonden bij de kindcentra Jeroen Bosch en De Parel en de scholen Joseph, De Blokwei, Fatima en Heilig Hart. Een delegatie van de RvT heeft genoten van de bijzondere opening van locatie De Parel.

Kinderopvang

Tijdens de vergaderingen met het CvB heeft de RvT gesproken over de kinderopvang in Kindcentrum De Stappen en een tweetal nieuwe locaties in 2025, Jeroen Bosch en De Parel. De Kinderopvang vindt vanuit een separate stichting plaats. Het CvB en de RvT van KPO Roosendaal (Onderwijs) vervullen deze rollen ook bij KPO Kinderopvang.

Audit commissie

(Viola Poppe en Ger Reijnders)

In 2025 is de audit commissie, bestaande uit twee leden van de RvT, viermaal bijeengeweeft met het CvB lid (met de financiële portefeuille) en een aantal keren sloot ofwel de controller van de Stichting dan wel een externe vervanger wegens uitval van de controller aan. Hiervan is elke bijeenkomst door een externe notulist verslag opgemaakt, wat is gedeeld met de gehele RvT en het CvB. De audit commissie is eenmaal bijeengeweeft om te spreken over haar reglement.

In februari 2025 is in detail gesproken over de managementletter 2024, waarna dit document door de RvT leden van de audit commissie nader zijn toegelicht aan de RvT. De onafhankelijk accountant gaf bij de bespreking van de managementletter aan dat het goed gaat binnen en met KPO, de zaken zijn op orde. Uiteraard streeft de onafhankelijk accountant evenals de organisatie naar continu verbeteren, wat heeft geresulteerd in enkele aanbevelingen. Ook is in deze bespreking (zonder de onafhankelijk accountant) de begroting KPO-onderwijs 2025 en -kinderopvang 2025 besproken. De meerjarenbegroting is separaat besproken in april, aangezien deze nog niet geheel afgerond was en eerst aan de GMR voor advies diende te worden voorgelegd. Tijdens deze bijeenkomst is ook de jaarrekening KPO-kinderopvang 2024 besproken. Vanaf 2025 zal deze jaarrekening geconsolideerd worden met de jaarrekening van KPO-onderwijs.

In juni 2025 zijn de jaarstukken (bestuursverslag en jaarrekening) en het accountantsverslag in detail besproken, waarna ook deze documenten door de RvT leden van de audit commissie nader zijn toegelicht aan de RvT. De algemene conclusie is (wederom) dat KPO een financieel gezonde organisatie is en voldoet aan de gestelde signaleringswaarden.

Eind 2025 heeft het gesprek plaatsgevonden met de externe accountant, lid CvB en de (vervangende) controller betreffende de managementletter 2025. De conclusie ten aanzien van de managementletter 2025 is niet anders dan 2024. Er blijft gestreefd worden naar continu verbeteren.

Daarnaast heeft de auditcommissie een aantal aandachtspunten n.a.v. de managementletter 2025 in het voorjaar van 2026 besproken met het CvB in de reguliere RvT-vergaderingen, om een zo'n goed mogelijk beeld te krijgen van de huidige stand van zaken.

Begin 2026 is de begroting KPO-onderwijs 2026 en -kinderopvang 2026 besproken, als mede is het fraude-risico gesprek gevoerd n.a.v. een eerder gemaakte self-assessment.

De auditcommissie heeft tevens een deel-jaaragenda gemaakt voor het volgende kalenderjaar, zodat de te bespreken onderwerpen cyclisch terugkeren. De deel-jaaragenda is onderdeel van het eerder vermelde Toezichtkader.

Commissie Kwaliteit en HRM

(Jack de Wit en Theo Lansu tot 25 november 2025)

Na de opstart van de commissie in het voorgaande jaar zijn in het verslagjaar diverse thema's op het gebied van kwaliteit en HRM besproken en gevolgd.

Een belangrijk onderwerp betrof de interne audits binnen KPO. Interne auditing is sinds 2014 onderdeel van de kwaliteitszorg. In het eerste kwartaal van 2025 heeft een interne werkgroep het auditproces geëvalueerd, met aandacht voor de inzet en positionering van medewerkers, de benodigde deskundigheid en opleidingsmogelijkheden, en ook de wenselijkheid van externe begeleiding. Dit heeft geresulteerd in de notitie "De audit, werken aan kwaliteit", die door de commissie is besproken. De commissie heeft hierbij met name aandacht gevraagd voor borging van kwaliteit en onafhankelijkheid van het auditproces. Daarnaast zijn de resultaten van de doorstroomtoetsen besproken. De commissie constateert dat de resultaten over het geheel genomen op orde zijn, maar dat de ontwikkeling van vaardigheden aandacht blijft vragen. Dit punt blijft onderdeel van de toezichtagenda.

Op het gebied van HRM is onder meer gesproken over de verdere professionalisering van het functioneringsgesprek ('het goede gesprek'). Een werkgroep heeft een keuze gemaakt voor een ondersteunend systeem. De implementatie hiervan vindt plaats in het schooljaar 2025–2026, met als doel volledige toepassing binnen de organisatie in het schooljaar 2026–2027. De commissie gaat de voortgang van deze implementatie verder volgen

Ten aanzien van het thema Burgerschap, dat sinds 2023 onderdeel is van de basisvaardigheden en daarmee van de kwaliteitsbeoordeling, heeft de bestuurder de commissie geïnformeerd over de implementatie. Eén school fungeert als pilotschool; op basis van deze ervaringen is beleid ontwikkeld en wordt dit gefaseerd uitgerold naar de overige locaties. De commissie volgt de verdere borging van dit beleid.

Deze onderwerpen zijn teruggekoppeld naar de volledige RvT in de daaropvolgende RvT bijeenkomsten.

Remuneratiecommissie

(Arja Hilberdink en Theo Lansu tot 25 november 2025)

De voorzitter van de RvT heeft gedurende het jaar op regelmatige basis contact met beide leden van het CvB. Tijdens de jaargesprekken wordt door de remuneratiecommissie gesproken over het persoonlijk, in de context en ten opzichte van elkaar functioneren van elk van beide leden van het CvB afzonderlijk. Door het overlijden van Theo is een ander lid van de RvT (Jack de Wit) betrokken geweest bij de jaargesprekken. Ook de continuïteit en kwaliteit van het CvB van KPO Roosendaal zijn dan onderwerp van gesprek. Dit jaar is specifiek aandacht besteed aan de vacature die eind 2026 zal ontstaan met de pensionering van de voorzitter van het CvB en de invulling van de daarmee gepaard gaande vacature.

Tot slot

De Raad van Toezicht bedankt het College van Bestuur en de medewerkers van KPO Roosendaal en KPO Kinderopvang voor hun inzet in het afgelopen jaar.

Namens de Raad van Toezicht,
Mw. A.J. Hilberdink-Briggeman
Voorzitter

