

Jaarverslag 2025



Vastgesteld door het College van Bestuur op 19 juni 2026.

Goedgekeurd door de Raad van Toezicht op 29 juni 2026.

Inhoud

Inhoud

1. Voorwoord.....	4
2. Inleiding & leeswijzer	5
3. Besturing.....	6
3.1 Rechtspersoon.....	6
3.2 Onze identiteit & ons profiel	6
3.3 Organisatie	7
3.4 Toelichting op deze structuur; lijnfuncties.....	7
3.5 Advies- en beleidsondersteunende geledingen	8
3.5.1 Directiebestuur	8
3.5.2 Secretariaat en HRM	8
3.5.3 Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR).....	8
3.5.4 Medezeggenschapsraad (MR)	9
4. Missie, visie & kernwaarden.....	10
4.1 Missie.....	10
4.2 Visie en besturing; onze cultuur	10
4.3 Omgeving & stakeholders	11
4.4 Zaken met een politieke of maatschappelijke impact	11
4.5 Maatschappelijke aspecten van ondernemen en burgerschap	12
4.6 Governancecode funderend Onderwijs	12
4.7 Horizontale en verticale verantwoording & dialoog	12
4.7.1 Horizontale verantwoording op schoolniveau	13
4.7.2 Horizontale verantwoording tussen scholen onderling	13
4.7.3 Horizontale verantwoording op bestuursniveau	13
4.7.4 Verticale verantwoording.....	13
5. Verantwoording van gevoerd beleid.....	14
5.1 Meerjaren strategisch beleidsplan.....	14
5.2 Onderwijs & kwaliteit	14
5.2.1 Doelen & resultaten	14
5.2.2 Onderwijskwaliteit en kwaliteitszorg	15
5.2.3 Aanpak & belangrijkste ontwikkelingen.....	16
5.2.4 Onderwijskundige en onderwijs programmatische zaken	16
5.2.5 Toegankelijkheid en toelatingsbeleid.....	17
5.2.6 Onderzoek & ontwikkeling	17
5.2.7 Onderwijs aan nieuwkomers.....	17

5.2.8 Internationalisering	17
5.2.9 Inspectie	17
5.2.10 Passend onderwijs	17
5.2.11 Sociale veiligheid	18
5.2.12 Evaluatie strategisch meerjarenbeleidsplan	18
6. Personeel & professionalisering	20
6.1 Strategisch personeelsbeleid	20
6.2 Dashboard personeel	20
6.3 Personeelsbeleid en het strategisch beleidsplan	22
6.4 Banenafspraken	23
6.5 Belangrijkste ontwikkelingen	23
6.6 Professionalisering	24
6.7 Uitkering & ontslag	24
6.8 Verzuim	24
6.9 Mobiliteit & afspraken	25
7. Huisvesting & facilitaire zaken	26
7.1 Doelen & resultaten	26
7.2 Nieuwbouw binnen het nieuwe IHP	26
7.3 Ruimte	27
8. Onze bedrijfsvoering & financieel beleid	28
8.1 Doelen & resultaten	28
8.2 Opstellen van de meerjarenbegroting	28
8.3 Allocatie van middelen naar schoolniveau	28
9. Overig	29
9.1 Privacy	29
9.2 Passend Onderwijs & het Samenwerkingsverband	29
9.3 Ondersteuning nieuwkomers	29
9.4 NPO-gelden	30
9.5 Subsidie basisvaardigheden	30
9.6 Sociale veiligheid	30
9.7 Interne- & externe kwaliteitszorg	30
9.8 Duurzaamheid	31
9.9 Klachten	31
10. Toekomstige ontwikkelingen	32
10.1 Op het gebied van onderwijs	32
10.2 Op het gebied van onderzoek	32
10.3 Op het gebied van kwaliteitszorg	32

10.4 Op het gebied van personeel	32
10.5 Op het gebied van huisvesting & duurzaamheid	32
11. Continuïteitsparagraaf.....	34
12. Risicoparagraaf	35
12. 1 Risico's en onzekerheden in een meerjarig perspectief.....	35
12. 2 Risico's binnen onze operationele activiteiten	35
12.3 Toelichting op de geschetste risico's binnen onze strategische keuzes en wet- en regelgeving	40
12.4 Intern risicobeheersingssysteem.....	40
13. Financieel.....	41
13.1 Treasurybeleid.....	41
13.2 Balans in een meerjarig perspectief.....	42
13.3 Staat van baten en lasten in een meerjarig perspectief	43
13.4 Investeringsbeleid	44
13.5 Verantwoording van de financiën	45
13.6 Allocatie van middelen	45
13.7 Ratio normatief eigen vermogen	45
13.8 Staat van baten en lasten.....	45
13.9 Financiële positie op de balansdatum.....	47
13.10 Analyse van het resultaat.....	49
13.10 Personeel niet in loondienst (PNIL)	50
13.11 In control statement.....	51
14. Raad van Toezicht.....	52
14.1 Verslag Intern Toezicht.....	52
14.2 Samenstelling Intern Toezicht	53
14.3 Samenstelling en deskundigheid van de Raad van Toezicht	53
14.4 Werkzaamheden van de Raad van Toezicht	54
14.5 Bezoldiging van de leden.....	54
14.6 Toezicht in 2025	54
14.7 Reflectie en oordeel van de Raad van Toezicht	55
14.8 Werkgeversrol	55
14.9 Governance en compliance	55
14.10 Zelfevaluatie	55
14.11 Verantwoording wettelijke taken.....	55
15. Jaarrekening.....	57

1. Voorwoord

VPCO Ermelo is een Stichting waarin dagelijks bijna 1200 kinderen christelijk onderwijs ontvangen op één van onze zes basisscholen. Samen met meer dan 140 medewerkers zetten we ons met veel plezier en enthousiasme in voor de ontwikkeling van een groot deel van de kinderen in Ermelo.

Ons credo '**Samen Sterk**' krijgt handen en voeten door zoveel mogelijk samen te werken, krachten te bundelen en te leren van- en met elkaar. De professionele dialoog staat daarbij voorop. Samen werken we aan de uitwerking van onze visie, binnen onze dagelijkse werkzaamheden. Dat vraagt afstemming, overleg, bijstelling en borging. We merken dat we ons daar steeds meer bewust van zijn en daar zijn we trots op.

De scholen van VPCO Ermelo zijn allemaal verschillend, maar we werken vanuit dezelfde grondslag. Dit betekent dat op onze scholen ons geloof een belangrijke plek inneemt. De uitgangspunten van ons beleid, zoals ze zijn verwoord in het meerjarig strategisch beleidsplan 2023-2027 (MSBP), vallen binnen onze christelijke waarden. Deze waarden vormen de basis van ons handelen.

Het afgelopen jaar heeft in het teken gestaan van een oriëntatie op onze koers, ons credo en de rollen en verantwoordelijkheden die daarbij horen. We merken dat de wijze waarop wij ons credo 'Samen sterk' bewust 'laden' en dit handen en voeten geven in verwachtingen, verantwoordelijkheden en het daarbij behorende concrete gedrag, resulteert in een beter kwaliteitsbeleid, een meer bewuster personeelsbeleid en een verdiept en gedragen financieel beleid. Daarmee wordt het onderwijs op onze scholen inhoudelijk rijker en sterker.

We beseffen dat we deze ontwikkeling niet alleen kunnen doen; wij voelen ons gedragen door de kracht van onze Heer.

"Ik ben met jullie, alle dagen, tot aan de voleinding van deze wereld" (Matteüs 28:30)

Mocht u naar aanleiding van dit verslag nieuwsgierig zijn geworden naar ons, dan nodigen wij u graag uit voor een bezoek en een vervolgesprek!

Hugo Vos
Bestuurder
VPCO Ermelo

Dit bestuursverslag hoort bij de jaarrekening van kalenderjaar 2025. Samen met alle collega's, maar ook met onze ouders en ketenpartners zoeken we naar een versterking van de samenwerking, op basis van het onderlinge vertrouwen, binnen het gedachtegoed van ons credo 'Samen Sterk'.

Dit bestuursverslag is als volgt opgebouwd:

- Hoofdstuk 3 en 4: Hier kaderen wij onze '**besturing**'; het betreft onze identiteit, missie en visie, maar ook de wijze waarop wij de branchecode naleven en 'horizontaal' en 'verticaal' verantwoording afleggen.
- Hoofdstuk 5, 6, 7, 8 en 9: Wij verwoorden de wijze waarop wij **beleid** gevoerd hebben op het gebied van de kwaliteit van ons onderwijs, ons personeelsbeleid en op het gebied van huisvesting en facilitaire zaken.
- Hoofdstuk 10: Wij belichten de **toekomstige ontwikkelingen** zoals wij die zien op verschillende terreinen.
- Hoofdstuk 11 en 12: Hier is de **continuïteitsparagraaf** en de **risicoparagraaf** opgenomen.
- Hoofdstuk 13: De **financiële toelichting** is hier weergegeven.
- Hoofdstuk 14: De **Raad van Toezicht** geeft inzicht in haar ziens- en werkwijze.

Het jaar 2025 was een jaar waarin er veel was om trots op te zijn; de kracht van onze professionals die er elke dag weer in slagen om voor onze leerlingen het verschil te maken en hen aan te moedigen om het beste uit henzelf te halen. Het was ook een jaar waarin we opnieuw duiding en taal gegeven hebben aan ons credo 'Samen Sterk', waardoor cultuur en structuur nog congruenter werden.

Het was echter ook een jaar waarin we één van onze scholen, de Ireneschool, hebben moeten sluiten. Dit was voor ons een onverwacht besluit en heeft verdriet opgeleverd bij het team, leerlingen en ouders.

Het heeft ook voor de andere scholen wat betekent. Directeuren zijn zeer actief en constructief geweest in het mee zoeken naar een alternatief voor de sluiting. Toen dat helaas onafwendbaar bleek, hebben zij de meeste leerlingen van de Ireneschool opgevangen. Dat hebben de collega's vanuit warme professionele kunde gedaan; deze leerlingen hebben weer een plek gevonden in een nieuwe setting op een nieuwe school. Dat betekent veel voor de leerlingen van de Ireneschool, maar ook voor de 'ontvangende groep' en de leerkrachten van die groepen.

Nu, terugkijkend, zien we dat het voor iedereen 'goed' is. Toch blijft deze periode van het sluiten van de Ireneschool in het hart van de VPCO gegrift.

Het formele besluit van opheffing van de Ireneschool heeft in september 2025 plaatsgevonden. In dit jaarverslag wordt nog verantwoord over zes VPCO-scholen.

3. Besturing

3.1 Rechtspersoon

Statutaire naam: Stichting voor Protestants Christelijk Onderwijs Ermelo
Juridische vorm: Stichting
Vestigingsplaats: Ermelo
Bestuursnummer: 76819
Inschrijvingsnummer KvK: 40094405

Adres: Putterweg 7b
Postcode: 3851 GA Ermelo
Telefoonnummer: 0341-559876
E-mail: info@vpcoermelo.nl

RIO-instellingscodes	13ZF	Prins Bernhardschool
	14CM	Koningin Julianaschool
	14FH	de Klokbeke
	14HZ	Margrietschool
	14KQ	Ireneschool
	14PZ	Beatrixschool

3.2 Onze identiteit & ons profiel

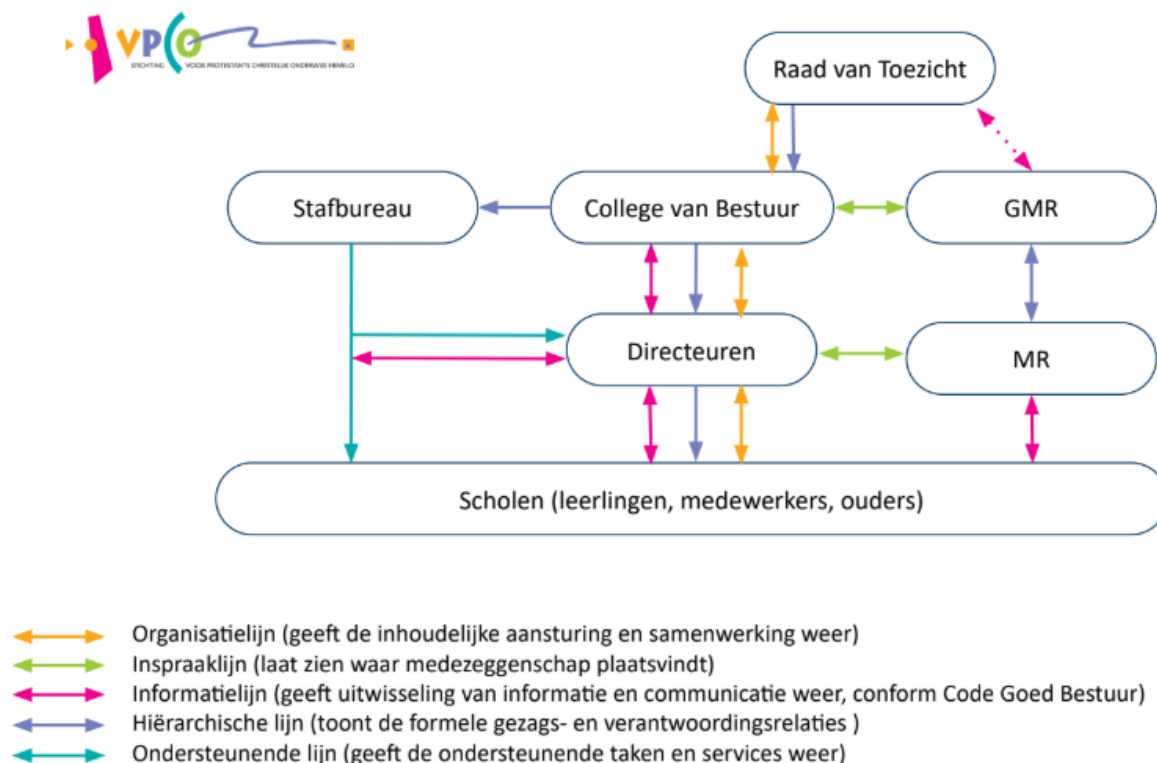
VPCO Ermelo is een organisatie voor protestants-christelijk onderwijs. Ons onderwijs bieden we aan vanuit het geloof dat ieder kind uit genade door God geliefd en uniek is. We streven naar het beste onderwijs dat we kunnen bieden: de leerlingen zijn dat waard! We zijn zuinig op de diversiteit van onze leerlingen en hun unieke kracht. Onze leerlingen zijn zichzelf en zij zijn samen. 'Samen Sterk' is daarbij ons credo. We willen niet op onszelf staan, maar zoeken de verbinding, de dialoog en het contact met onze medemens. Wij proberen vanuit deze zingevende overtuiging ruimte te bieden. Ruimte aan groei en ontwikkeling op alle dimensies van het leven, waaronder cognitieve en emotionele ontwikkeling, maar ook relaties, zingeving en levensbeschouwing.

Hoewel onze wortels nadrukkelijk in de protestantse traditie liggen, wil VPCO Ermelo hierin veelkleurig christelijk zijn. Vanuit deze voedingsbodem leren we onze kinderen om met een open en genadige blik naar de wereld en naar zichzelf te kijken.

Het spreekt voor zich dat VPCO Ermelo midden in de (plaatselijke) samenleving staat en hierin actief participeert. Denk hierbij aan overleggen met wethouders en de gemeenteraad, maar ook met maatschappelijke organisaties en sportverenigingen. Ook hier werken we samen vanuit een gezamenlijk belang; de ontwikkeling en het welbevinden van ieder kind.

3.3 Organisatie

De structuur van onze organisatie is in onderstaand organogram weergegeven:



3.4 Toelichting op deze structuur; lijnfuncties

De Raad van Toezicht is belast met het toezicht houden op-, en de advisering van het College van Bestuur. Daarnaast verleent de Raad van Toezicht in haar toezichthoudende rol goedkeuring aan het (meerjaren) strategisch en financieel beleid en stelt de statuten en reglementen vast. De Raad van Toezicht is tevens formeel de werkgever van de bestuurder.

De bezetting van onze Raad van Toezicht:

Mevr. T.K. van der Elst	voorzitter
Mevrouw D. Evers-Weerdestijn	onderwijs
De heer M. Dijkema	werkgeverscommissie
De heer P.S. de Rook	gebouwen en onderhoud
De heer G.A. van der Weijden	financiën

Het College van Bestuur is integraal verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van VPCO Ermelo en is belast met de voorbereiding, vaststelling, uitvoering en evaluatie van het beleid op stichtingsniveau; binnen de kaders zoals door de Raad van Toezicht is vastgesteld of goedgekeurd. Het College van Bestuur laat zich bijstaan door de eigen staf (secretariaat en P&O), de directeuren en externe partijen.

Op het bestuurskantoor zijn werkzaam:

- College van Bestuur:

Johan de Jong (geen nevenfuncties);

Onze bestuurder Johan de Jong is 7 november 2024 deels uitgevallen als bestuurder. Ten behoeve van de sturing en op verzoek van het MT is gekozen voor een vervanging per maart 2025 door Jessica van Zuidam in de rol van bestuurder a.i. (nevenfuncties: diverse interimwerkzaamheden)

- Directiesecretaresse: Eline Pitlo; zij is per november 2025 vervangen door Rianne van de Scheur

- HR-adviseur: Maaïke Bikker

De directeur van elke basisschool is integraal verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van de school en belast met de voorbereiding, vaststelling, uitvoering en evaluatie van het beleid op schoolniveau. Hij/zij is daarmee de eerst aangewezen gesprekspartner van zowel het team, ouders en de MR.

De overige taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn vastgelegd in het managementstatuut.

Onze scholen worden geleid door:

Directeur Beatrixschool:	Tineke Mulder
Directeur Ireneschool:	Willemijn van de Kuilen
Directeur De Klokbeek:	Minou Koppies; zij gedurende 2025 vervangen door Kees van Garderen (directeur a.i.)
Directeur Koningin Julianaschool:	Giralda Broekhuizen en Marlies Beelen (Giralda is m.i.v. augustus 2025 met pensioen gegaan)
Directeur Margrietschool	Leonie Matthijse
Directeur Prins Bernhardschool	Michiel Fokkelman

3.5 Advies- en beleidsondersteunende geledingen

3.5.1 Directiebestuur

De betrokkenheid van directeuren bij VPCO Ermelo krijgt vorm in adviserende en ondersteunende zin, middels het directiebestuur. Het directiebestuur blijft daarmee, naast de Raad van Toezicht en de GMR, een belangrijk overlegorgaan voor het College van Bestuur, daar waar het gaat om stichting brede beleidsvoorbereiding en beleidsevaluatie; dus voorafgaand aan definitieve besluitvorming. Daarnaast hebben de directeuren ook een 'initiatie rol', waarbij initiatief en ondernemerschap een grote rol spelen. Zij zijn 'maatje, klankbord en critical friend' van de bestuurder en geven gevraagd en ongevraagd advies.

3.5.2 Secretariaat en HRM

De Raad van Toezicht en het College van Bestuur worden bij hun werkzaamheden ondersteund door het secretariaat. In voorkomende gevallen verleent het secretariaat ook ondersteuning aan de directeuren. Voor de ondersteuning op het gebied van personeelszaken en personeelsbeleid is er een HR-adviseur. Ook het secretariaat kent de rol van 'maatje, klankbord en critical friend' van de bestuurder; ook zij geven gevraagd en ongevraagd advies.

3.5.3 Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR)

Het College van Bestuur overlegt met de GMR over bovenschoolse zaken, conform het vastgestelde GMR-reglement en de WMS. Daarnaast kan de GMR het College van Bestuur, gevraagd en ongevraagd, met advies bijstaan.

De GMR bestaat (in principe) uit 12 leden: elke van de zes scholen vaardigt één ouder en één leerkracht af naar de GMR. Voor een hele kleine school kan het zijn dat daar (tijdelijk) een uitzondering op wordt gemaakt.

Wettelijk gezien bestaat de mogelijkheid om als niet MR-lid, op voordracht van de MR, deel te nemen aan de GMR-bijeenkomsten. De GMR is een zelfstandig functionerend orgaan. De inhoud van de vergaderingen wordt gevormd met die aspecten die congruent zijn met het mandaat van de GMR, conform de WMS. Daarnaast doen wij ons uiterste best om de leden van de GMR te informeren over lopende, overkoepelende zaken binnen de organisatie; puur ter informatie. Dit doen wij vanuit het oogpunt van transparantie en partnerschap.

Het College van Bestuur is op uitnodiging aanwezig bij de start van de vergadering. Leden van de GMR kunnen dan bijvoorbeeld verhelderingsvragen stellen over het beleid dat geagendeerd staat. Na de pauze wordt daar,

zonder de bestuurder, inhoudelijk een standpunt op ingenomen. Het College van Bestuur wordt daar door de voorzitter van de GMR over geïnformeerd.

Wij werken aan een kwaliteitskaart MR & GMR, waarin wij ons gezamenlijk handelen borgen.

In 2025 was de samenstelling en taakverdeling binnen de GMR als volgt:

(O = een ouderlid / P = een personeeslid)

Ireneschool	Vacant (P) E. van Vugt (tot juli 2025) (O)
Julianaschool	C. Houwaard (tot juli 2025) (P) N. Boonen (vanaf aug 2025) (P) M. v.d. Ham (O)
Klokbeker	Q. 't Spijker (tot juli 2025) (P) M. van Dondersgoed (vanaf aug 2025) (P) W. v.d. Velde (O) Voorzitter
Bernhardschool	M. Juffer (P) J. Bakker (O)
Margrietschool	I. Moret (P) C. Schneider (vanaf mei 2025) (O) Vicevoorzitter E. Smit (tot mei 2025) (O) Vicevoorzitter
Beatrixschool	W. Nijman (P) D. van Dijk (O)

Josée Bos verzorgt het secretariaat van de GMR en notuleert bij de vergaderingen. De GMR heeft in 2025 6 keer vergaderd. De volgende onderwerpen zijn daarin besproken:

- Ireneschool
- Proces nieuwe bestuurder
- Formatie 2025-2026
- Huisvesting
- Kwaliteitskaarten GMR/MR
- Ziekteverzuim
- Jaarverslag

3.5.4 Medezeggenschapsraad (MR)

De directeur overlegt met de eigen MR over schoolse zaken conform het vastgestelde reglement en de WMS. Daarnaast kan de MR de directeur met gevraagd en ongevraagd advies bijstaan.

4. Missie, visie & kernwaarden

4.1 Missie

Onze scholen streven naar het best mogelijke onderwijs voor onze leerlingen. Dit vanuit de wetenschap dat ieder mens zijn unieke kwaliteiten en talenten heeft. Wij willen graag dat elke school een veilige, prettige en fijne plek is om te leren.

Ons credo is 'Samen Sterk', en geeft voeding aan het 'hoe'. Dit doen we vanuit onze **kernwaarden**:

- onze christelijke waarden en normen;
- de focus op de toekomst;
- gerichtheid op samenwerking.

Wij 'laden' de begrippen 'samen' en 'sterk' als volgt:

Samen Sterk	
Samen	Sterk
= vertrouwen als basis	= 6x kracht
= een gezamenlijk doel	= 6x een school koers die gekoppeld is aan de koers van de organisatie
= een constructief conflict	= 6x een invulling op de christelijke identiteit
= snelle en zorgvuldige besluitvorming	= 6x de eigen portemonnee + 1x een gezamenlijke portemonnee voor gezamenlijke doelen
= elkaar motiveren	
= elkaar coachen	
= samen vieren	
= feedback	
= samen verantwoordelijk	



met onze identiteit als basis!

Onze visie luidt: **Vanuit de christelijke identiteit bereiden we onze leerlingen voor op een succesvolle toekomst, in een snel veranderende wereld, die past bij de mogelijkheden van ieder kind.**

VPCO Ermelo wil daarmee kwalitatief goed onderwijs bieden, gericht op de toekomst en de daarbij behorende vaardigheden. Dit onderwijs wordt verzorgd in een omgeving van vertrouwen en veiligheid waarbinnen leerlingen kunnen leren en kunnen groeien. Iedere leerling is welkom op onze scholen, waarbij we ontwikkeling, leren en veiligheid als basis van dit uitgangspunt hanteren.

Elke school die onder VPCO Ermelo valt, heeft een eigen karakter. Daarbinnen is er ruimte voor verschil in beleving van het christelijk geloof, met respect voor andere levensovertuigingen. VPCO Ermelo biedt onderwijs aan voor alle leerlingen die haar scholen bezoeken of willen bezoeken en waarvan de ouders de grondslag respecteren. Met regelmaat wordt binnen de scholen en Raad van Toezicht gesproken over de identiteit van VPCO Ermelo en de wijze waarop met de beleving van het christelijk onderwijs kan worden omgegaan. Daarin is vastgesteld dat het respect voor de verschillen voor de beleving van het christelijk geloof de basis is om samen het gesprek hierover aan te gaan. Dit is ook de essentie van ons toelatingsbeleid. Samen zijn we betrokken bij het onderwijs en de ontwikkeling van onze leerlingen!

4.2 Visie en besturing; onze cultuur

Een algemeen geldende definitie van 'organisatiecultuur' is dat een organisatiecultuur de verzameling is van normen, waarden en gedragsuitingen die gedeeld worden door de leden van de organisatie en die de leden aan elkaar en aan de organisatie bindt.

Onze organisatiecultuur verbeelden wij als volgt (conform het gedachtegoed van Schein):

- **Onze basisveronderstelling:**
 - onze christelijke normen en waarden.

- **Onze waarden en normen:**

- samen sterk;
- gericht op samenwerking;
- iedereen voelt zich veilig; we stimuleren een klimaat van leren;
- wij kennen elkaar; wij zijn mensgericht;
- wij vormen ons beleid 'evidence informed' op basis van good practice en duidelijke data;
- wij vieren succes;
- we stimuleren leiderschap en eigenaarschap.

4.3 Omgeving & stakeholders

Onze scholen vormen een belangrijke schakel in de wijk, met ouders en leerlingen. Daarnaast hebben onze scholen belangrijke stakeholders in het dorp; denk aan organisaties voor sport en bewegen, maatschappelijke organisaties die inspelen op het welbevinden van kinderen (en hun ouders), zoals schoolmaatschappelijk werk. VPCO Ermelo staat midden in de maatschappij.

We participeren actief in de regiegroep vanuit de gemeente en het samenwerkingsverband Zeeluwe om invulling te geven aan de uitwerking van onderwijskundig beleid. Ook hebben we een groot aandeel in werkgroepen voor de doorgaande leer-, speel-, en ontwikkellijn van onze kinderen.

De gemeente is voor ons daarnaast ook een belangrijke partner als het gaat om huisvesting, waaronder ook nieuwbouw.

Het Samenwerkingsverband Zeeluwe is onze partner in het verlenen van additionele zorg aan kinderen. Bijvoorbeeld door de inzet van specialisten de school, bij een zwaardere ondersteuningsbehoefte van een leerling, of doorverwijzing naar een school voor speciaal basisonderwijs. Aan de bestuurlijke tafel binnen de vergaderstructuur van het samenwerkingsverband zijn alle bestuurders vertegenwoordigd vanuit ons samenwerkingsverband.

Daarnaast wordt er vanuit verschillende invalshoeken samengewerkt met besturen in de regio; bijvoorbeeld op het dossier 'NT2-leerlingen' (Nederlands als tweede taal) en het dossier 'meer- en hoogbegaafde kinderen'. Ook is er samenwerking met enkele hogescholen (CHE in Ede, Marnix in Utrecht en Viaa in Zwolle) met name gericht op 'opleiden in de school' en de onderwijsregio. Voor dit laatste zijn we aangesloten bij CHE Ede, binnen de samenwerking 'Koers Kracht'.

4.4 Zaken met een politieke of maatschappelijke impact

Het probleem van het lerarentekort wordt ook in Ermelo zichtbaar; vooral in de periode van een hoger ziekteverzuim (de 'griepperiode'). De directe effecten van corona zijn inmiddels verdwenen. De indirecte effecten zijn echter nog steeds merkbaar. We zien bij een aantal van onze leerlingen met name langere termijneffecten op de vertraging van ontwikkeling op de basisvaardigheden, en het gedrag. Het wordt echter steeds minder duidelijk of deze vertraging alleen door Corona komt of ook door andere ontwikkelingen in de maatschappij. We zien wel het belang van rust, een doorgaande lijn en goed klassenmanagement in de organisatie en dus in de klas: de leerkracht doet ertoe! Mede daarom besteden we veel aandacht aan goed werkgeverschap, binden en boeien en richten we ons op ons kwaliteitsbeleid.

De schoolgebouwen van VPCO Ermelo zijn, op één na, echt aan (ver)nieuwbouw toe. Door omstandigheden binnen de gemeente was de uitvoering van het oude Integraal Huisvestingsplan (IHP) vertraagd. Gelukkig is er voor de Klokbeaker inmiddels een datum bekend waarop de nieuwbouw klaar moet zijn. De verwachting is dat de nieuwe school in 2029 open gaat. Deze nieuwbouw wordt samen met de gemeente voorbereid. Zij zijn de bouwheer voor deze school. In 2024 heeft de gemeente een nieuw IHP opgesteld met duidelijke (financiële) kaders en een heldere planning. Daarin staat vermeld dat de Julianaschool en de Prins Bernhardschool vòòr 2030 (ver)nieuwbouw mogen uitvoeren.

4.5 Maatschappelijke aspecten van ondernemen en burgerschap

De maatschappelijke betrokkenheid van de scholen is groot. Dit komt met name naar voren in ons aanbod voor burgerschap. Elke school heeft een eigen aanbod voor burgerschap, afgestemd op de populatie. Dit aanbod voor burgerschap is zichtbaar in ons 'dashboard Burgerschap'.

Daarnaast wordt op scholen, op eigen initiatief (veelal vanuit de leerlingen), aandacht gegeven aan wezenlijke zaken in het dorp of in de wereld. Soms in een klein gebaar, bijvoorbeeld middels een aangedragen gebedsonderwerp van een leerling, soms groter - middels de inrichting van een project of een goed doel.

Scholen stemmen met hun MR af aan welke maatschappelijke activiteiten zij jaarlijks deelnemen. In dat kader ontstaat soms een initiatief om geld op te halen voor een goed doel, of tot deelname aan de Kinderboekenweek. Scholen zijn autonoom in deze beslissing.

4.6 Governancecode funderend Onderwijs

De Governancecode Funderend Onderwijs is de gezamenlijke standaard voor goed bestuur en toezicht in het primair en voortgezet onderwijs. De code is opgesteld door de PO-Raad, VO-Raad en VTOI-NVTK en legt de nadruk op maatschappelijke verantwoordelijkheid, integriteit en transparantie. VPCO Ermelo hanteert de Governancecode Funderend Onderwijs en de bijbehorende vijf principes:

1. verantwoordelijkheid;
2. verbinding;
3. lerend vermogen;
4. integriteit;
5. openheid.

Wij zijn een relatief kleine organisatie in een relatief kleine gemeenschap. Betrokkenheid, saamhorigheid en 'samen' zijn voor ons belangrijke waarden. Vanuit dat perspectief trachten wij doelbewust een gemengd team samen te stellen binnen onze Raad van Toezicht; leden van buiten de organisatie én leden die een sterke verbinding hebben met de gemeenschap en/of één van de scholen. Wij zien dat deze mix extra kracht aan ons handelen geeft.

Uiteraard zijn wij ons terdege bewust van het fenomeen van mogelijke belangenverstrengeling; dat willen we te allen tijde voorkomen. Binnen onze professionele cultuur geven we elkaar gevraagd en ongevraagd feedback, óók als we zouden merken dat belangen mogelijk invloed hebben binnen onze dialoog.

We mogen constateren dat we dat zuiver doen; daar zijn we trots op. Dit principe zal ook expliciet onderdeel zijn van onze zelfevaluatie.

We hebben ook duidelijke afspraken, dat als belangen zwaar zouden gaan wegen bij knellende situaties, een betreffend lid van de Raad van Toezicht geen deelgenoot is van de dialoog. Deze situatie heeft zich nog niet voorgedaan.

Wij dragen zorg voor een scheiding tussen de functies van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht (het intern toezicht). De Governancecode Funderend Onderwijs vormt de leidraad voor ons gesprek over kwaliteit en bestuurlijk handelen. Bestuur en toezicht zijn onder meer gericht op het waarborgen van de onderwijskwaliteit, de continuïteit van de organisatie en de bedrijfsvoering, het strategisch positioneren van VPCO Ermelo en het onderhouden van een stevige verbinding met onze belanghebbenden. Wij zijn ons terdege bewust van mandaten en verantwoordelijkheden van de Raad van Toezicht, de GMR en de MR, het College van Bestuur en de directeurs. In paragraaf 3.3 zijn hiërarchische lijnen en beslissingslijnen of de lijn van instemming, duidelijk weergegeven.

Er waren in 2025 geen bijzondere ontwikkelingen op het gebied van governance.

4.7 Horizontale en verticale verantwoording & dialoog

Horizontale en verticale verantwoording is belangrijk binnen onze organisatie; wij hechten er waarde aan om onze stakeholders zo optimaal mogelijk te informeren. Dat gebeurt op schoolniveau en op bestuurlijk niveau.

4.7.1 Horizontale verantwoording op schoolniveau

- *Aan ouders:* directeuren informeren de ouders op allerlei domeinen en op verschillende manieren; dit kan per school verschillen. Dit doen zij in de nieuwsbrieven, op de website, tijdens ouderavonden, met informatieboekjes, etc.

4.7.2 Horizontale verantwoording tussen scholen onderling

- Directeuren delen bijvoorbeeld hun nieuwsbrieven met elkaar en met het College van Bestuur, ze delen hun formatie inzet, begrotingsinsteek en de wijze waarop zij de kwaliteit van onderwijs verbeteren.
- Tijdens het directiebestuur en de opbrengstgesprekken staat 'samen leren' en 'op transparante wijze delen' centraal; we delen de schoolbegroting en de bijbehorende exploitatie (per kwartaal) en de KPI's in het dashboard (halfjaarlijks). Tijdens de intervisie delen we andere belangrijke zaken op schoolniveau.

4.7.3 Horizontale verantwoording op bestuursniveau

- Bestuurlijk wordt er rekenschap afgelegd aan het Samenwerkingsverband, aan de stakeholders (bijvoorbeeld aan de gemeente) middels het jaarverslag.

4.7.4 Verticale verantwoording

- Directeuren informeren hun team tijdens bouw- en teamvergaderingen, interne nieuwsbrieven etc.
- Elke collega legt verantwoording af aan zijn/haar directeur op de kwaliteit van onderwijs en andere functioneringscriteria, passend bij de functie. De directeur heeft inzage in de toets- en registratiesystemen; het afleggen van verantwoording gebeurt bijvoorbeeld in bilateraal overleg, binnen de gesprekken van de gesprekscyclus (driemaal per jaar) en bij de groepsbesprekingen (tweemaal per jaar);
- Directeuren leggen verantwoording af aan het College van Bestuur, middels:
 - Een collegiale presentatie tijdens de zogenaamde opbrengstgesprekken (2 maal per jaar), waarbij de kwaliteit van onderwijs de leidraad vormt. Hierin worden bijvoorbeeld de toetsresultaten en het leerrendement gepresenteerd, alsmede de stand van zaken op de leidende indicatoren binnen het Toezichtkader van de Inspectie. Daar waar er aandachtsgebieden zijn, wordt een SMART plan van aanpak gemaakt;
 - Driemaal per jaar worden, in het kwartaalgesprek tussen directeur en College van Bestuur, de relevante KPI's van de school besproken. De directeur legt rekenschap af over bijvoorbeeld de exploitatie, het verloop van het ziekteverzuim, de evaluatie van het jaarplan, etc.
 - Binnen de gesprekscyclus legt de directeur jaarlijks rekenschap af aan het College van Bestuur over zijn/haar relevante leiderschapskenmerken en de ontwikkeling daarvan, gerelateerd aan de competentie-kenmerken behorende bij deze functie. Tevens wordt het jaarplan en de ontwikkeling daarvan besproken en vastgelegd.
 - Het College van Bestuur legt rekenschap af aan de Raad van Toezicht. Dit gebeurt tijdens de geplande vergaderingen van de Raad van Toezicht. Hierin wordt elke keer een maandrapportage besproken die daarna ook aan GMR en directies worden gestuurd. Naast de verantwoording op de gemandateerde domeinen zoals de begroting, de exploitatie en de formatie, wordt er middels een dashboard ook verantwoording afgelegd over andere relevante KPI's. Denk hierbij aan de kwaliteit van onderwijs, professionalisering, het verloop van het ziekteverzuim, eventuele klachten, eventuele schorsingen etc. De rapportages en KPI's reflecteren op de voortgang van het strategisch beleidsplan.

5. Verantwoording van gevoerd beleid

5.1 Meerjaren strategisch beleidsplan

In 2025 werken we vanuit het meerjaren strategisch beleidsplan (MSBP) van 2023-2027, met onderstaande domeinen en bijbehorende ambities:

- de kwaliteit van ons onderwijs;
- goed werkgeverschap;
- meer en hoogbegaafdheid;
- burgerschap;
- samen leren.

We moeten helaas constateren dat we niet alle doelen van de afgelopen jaren vanuit het MSBP conform onze planning hebben kunnen volbrengen, mede vanwege persoonlijke omstandigheden en het uiteindelijke uitvallen van onze bestuurder. In maart 2025 is onze interimbestuurder gestart en samen hebben we de draad weer opgepakt. We hebben met alle geledingen afgesproken dat we het huidige MSBP met een jaar verlengen, om die zaken op te pakken die nog steeds relevant zijn. We hebben hier ook de Inspectie over geïnformeerd.

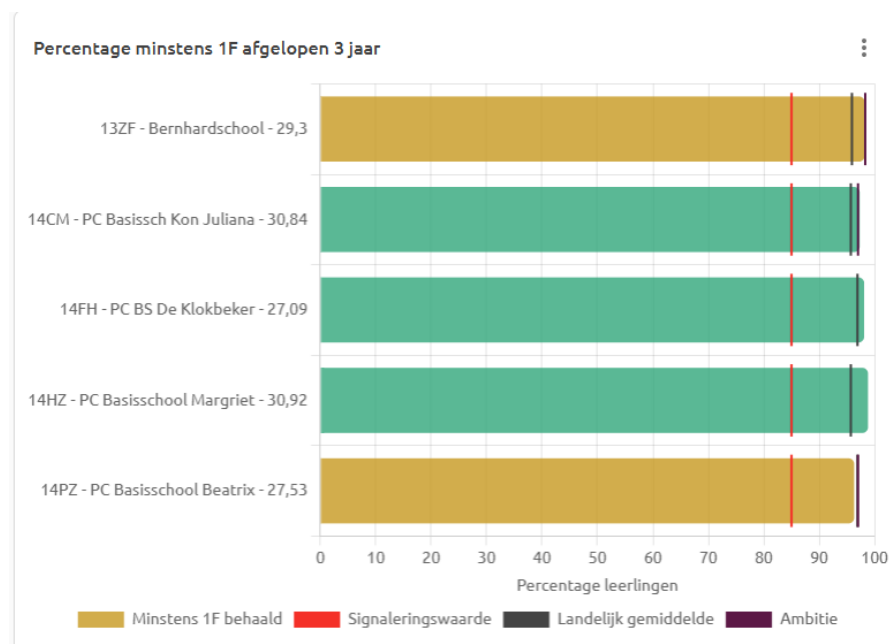
Dit strategisch beleidsplan draagt als titel 'Samen sterk' en bouwt voort op de belangrijke grondlegger van samenwerken: vertrouwen, veiligheid en respect. In paragraaf 5.2.12 is een tussenevaluatie opgenomen van het SBP.

5.2 Onderwijs & kwaliteit

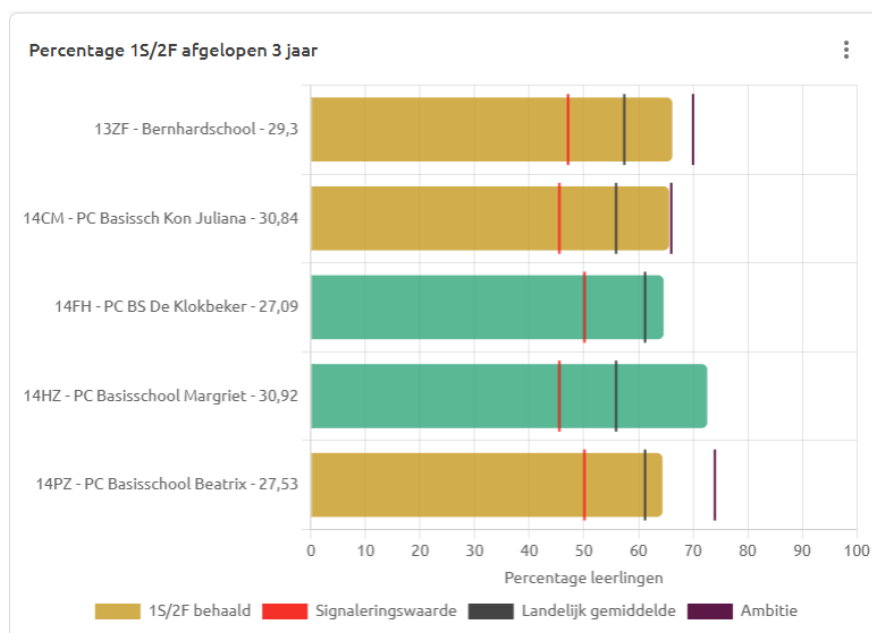
5.2.1 Doelen & resultaten

De kwaliteit van ons onderwijs heeft binnen VPCO Ermelo een belangrijke focus. De overheid heeft ook voor het basisonderwijs de referentieniveaus leidend gemaakt. Voor het basisonderwijs gelden de referentieniveaus 1F en 2F/1S.

In onderstaande matrix is te zien dat alle scholen voldoen aan het behalen van het referentieniveau 1F (gemiddeld over 3 jaar behaald). Naast dat we moeten voldoen aan de ondergrens (de signaleringswaarde), dienen scholen een eigen beredeneerde schoolnorm te bepalen, gerelateerd aan de doelgroep. Hier besteden we nog meer aandacht aan in de komende periode. In onderstaand overzicht is te zien dat de scholen voldoen aan de gestelde signaleringswaarde:



In onderstaande matrix is het referentieniveau 2F/1S over de afgelopen drie jaar weergegeven. De Beatrixschool zit 24,6% boven de signaleringswaarde en ook boven het landelijk gemiddelde (13,3) maar onder de eigen ambitie (0,3%). Samen sturen we bij binnen de mogelijkheden die er zijn.



5.2.2 Onderwijskwaliteit en kwaliteitszorg

Onze scholen voldoen ruim aan de door het Rijk gestelde minimumdoelen. Daar zijn we tevreden over, aangezien we daar de laatste jaren nadrukkelijk de focus op hadden. We zijn steeds meer aan het sturen op de eigen ambities en oefenen om deze SMART te maken en daar indicatoren bij te benoemen.

Inspectiebezoek

In juni 2024 heeft de inspectie een bestuurlijk kwaliteitsonderzoek uitgevoerd, naar aanleiding van onze herstelopdracht. Er is na het vorige bezoek met focus gewerkt om de eerder vastgestelde tekortkomingen op te heffen. We zijn blij dat de inspectie van oordeel is, dat we de aandachtspunten hebben verbeterd en dat de kwaliteit van besturing, kwaliteitszorg en ambitie nu als voldoende wordt beoordeeld.

Wij kunnen nog meer sturing geven aan 'goed onderwijs' en indicatoren die onze ambitie duiden. Ook moeten wij beter verwoorden wat er gebeurt als de gestelde ambities niet behaald worden. We zien dit als een logische volgende stap in ons proces; dit is in ontwikkeling. Datzelfde geldt ook voor het aanbod voor burgerschap. Het oordeel 'voldoende' beschouwen we als een bevestiging van onze eigen bevindingen en als een aanmoediging om samen te blijven ontwikkelen.

VPCO Ermelo heeft zich in afgelopen jaren verder ontwikkeld tot een professionele en (samen)lerende organisatie. Ons MSBP geeft richting aan ons credo 'Samen sterk'; dit is ingebed binnen onze 'professionele dialoog' en onze kwaliteitsstructuur.

De tussentijdse resultaten van ons onderwijs, gemeten in februari 2025 en in juni 2025, zien er als volgt uit:

Kwaliteit van Opbrengsten

	3 2024 / 2025 M			4 2024 / 2025 M			5 2024 / 2025 M			6 2024 / 2025 M			7 2024 / 2025 M		
	3.0/LIB	CITO RW	CITO SP/TV	2018	CITO TBL	CITO RW	3.0/LIB	CITO RW	CITO SP/TV	2018	CITO TBL	CITO RW	3.0/LIB	CITO RW	CITO SP/TV
13ZF - Bernhardschool	116	178	23	220	190	269	47	157	213	306	69	166	238	317	214
14CM - PC Basissch Kon Juliana	110	149	18	122	161	228	35	155	202	303	59	184	230	324	221
14FH - PC BS De Klokbeker	136	161	19	140	178	245	45	162	207	297	54	182	234	322	244
14HZ - PC Basisschool Margriet	136	202	21	144	183	271	43	169	212	320	62	166	246	327	244
14PZ - PC Basisschool Beatrix	117	167	11	137	177	263	33	156	213	290	41	175	252	328	236

Kwaliteit van Opbrengsten

	3 2024 / 2025 E			4 2024 / 2025 E			5 2024 / 2025 E			6 2024 / 2025 E			7 2024 / 2025 E		
	3.0/LIB	CITO TBL	CITO RW	2018	CITO TBL	CITO RW	3.0/LIB	CITO RW	CITO SP/TV	2018	CITO TBL	CITO RW	3.0/LIB	CITO RW	CITO SP/TV
13ZF - Bernhardschool	229	36	147	222	294	58	171	223	324	73	169	243	344	254	118
14CM - PC Basissch Kon Juliana	201	24	129	179	253	43	160	215	317	64	187	239	339	250	109
14FH - PC BS De Klokbeker	231	33	154	202	276	51	168	225	309	61	195	246	349	276	128
14HZ - PC Basisschool Margriet	255	32	165	215	298	55	183	226	331	73	181	251	335	268	162
14PZ - PC Basisschool Beatrix	231	36	155	211	293	53	161	222	313	34	179	252	347	257	124

De kwaliteit van het onderwijs op de verschillende scholen is, gemiddeld genomen, voldoende tot ruim voldoende. De tussentijdse opbrengsten laten soms reden tot zorg zien; enkele leergebieden, of groepen, vragen gerichte aandacht. Dit wordt per school verwerkt in een plan van aanpak. De IB-er en de directeur hebben hier de regie op; zij worden ondersteund door de bovenschools kwaliteitscoördinator. Alle scholen hebben een extra subsidie ontvangen om te werken aan de basisvaardigheden.

5.2.3 Aanpak & belangrijkste ontwikkelingen

Sinds schooljaar 2022-2023 is de kwaliteit van onderwijs, op gerichte wijze, minstens driemaal per jaar onderwerp van gesprek tussen het College van Bestuur en de directeuren bij de kwartaalgesprekken. Bij de opbrengstgesprekken (tweemaal per jaar) presenteren de directeuren en de IB-ers na elke toetsperiode (de M-toetsen in februari en de E-toetsen in mei/juni) de voortgang op het leerrendement van de kinderen en de voortgang op alle aspecten binnen het toetsingskader van de Inspectie. Deze presentaties gebeuren in twee groepen scholen met een gelijksoortige 'ontwikkelvraag', om ook het leren van elkaars aanpak te versterken. Op basis van de resultaten maakt iedere school een plan van aanpak. Dit wordt na de volgende periode ook weer samen geëvalueerd. De plannen, de overzichten en het behaalde rendement per school, worden gedeeld tussen IB-ers en directeuren onderling, bij de GMR en bij de Raad van Toezicht in het document 'opbrengstgesprekken'.

5.2.4 Onderwijskundige en onderwijs programmatische zaken

Scholen hebben mooie, ambitieuze schoolplannen. Elke school heeft het eigen schoolplan gepresenteerd en daarin geduid aan welke onderwijskundige zaken gewerkt wordt, passend binnen het MSBP. Dit wordt als 'afspraken' met het College van Bestuur doorgenomen en is onderdeel van onze plan-do-check-act (PDCA) cyclus. Elke school maakt duidelijk welke acties er worden uitgezet (SMART) om de onderwijskwaliteit te borgen of te verbeteren.

Schoolspecifiek onderwijskundig beleid valt onder de integrale verantwoordelijkheid van de directeur en wordt per school vormgegeven.

Ook vanuit het SWV (samenwerkingsverband) en op gemeenteniveau worden plannen ontwikkeld; het gaat om domeinen als 'de doorgaande lijn' tussen voorschoolse voorzieningen en het onderwijs, hoogbegaafdheid en Vroeg- en Voorschoolse Educatie (VVE).

5.2.5 Toegankelijkheid en toelatingsbeleid

VPCO Ermelo is een Stichting voor Protestants Christelijk Onderwijs; vanuit deze waarden geven wij ons onderwijs vorm. Alle collega's, kinderen en ouders zijn welkom. Wij verwachten dat zij respect hebben voor onze waarden en deelnemen aan vieringen en bijeenkomsten.

5.2.6 Onderzoek & ontwikkeling

Evidence informed werken en het bepalen van ontwikkelingen op basis van data, vormen een belangrijke basis van ons werk binnen dit MSBP. Literatuuronderzoek en 'good practice' zijn voor ons standaard onderdeel van ons handelen. Vanuit die kennis wordt een 'VPCO-visie' op dat bepaalde domein geformuleerd en wordt de beleidsontwikkeling SMART binnen de vierjarige cyclus gekaderd. Ook is het onderzoek een vast onderdeel van de trendanalyses waarbij de IB-ers samen met de teams kijken naar het verhaal achter de getallen.

5.2.7 Onderwijs aan nieuwkomers

Voor het onderwijs aan nieuwkomers heeft VPCO Ermelo een samenwerking afgesloten met de Vlieger in Harderwijk. Kinderen van asielzoekers en (oorlogs)vluchtelingen gaan, indien nodig, twee dagdelen per week naar een speciale klas; zij staan ingeschreven op één van onze scholen.

5.2.8 Internationalisering

Internationalisering is op dit moment, op organisatieniveau, geen thema. We richten onze aandacht op de gestelde doelen vanuit het MSBP. Op schoolniveau wordt Engels gegeven en soms Spaans; soms vanaf groep 1, soms vanaf een hogere groep.

De school is autonoom in deze keuze en past het aanbod aan de eigen doelgroep aan.

5.2.9 Inspectie

In 2024 heeft de inspectie de herstelopdracht beoordeeld. VPCO Ermelo is opgenomen in het reguliere toezicht, met daarbij twee verbeteropdrachten. Eén voor de kwaliteitszorg en één burgerschap. Beide onderwerpen zijn opgenomen in een plan van aanpak en worden in het eerste kwartaal van 2026 afgerond. In oktober 2024 is in het bestuursgesprek een 'voldoende oordeel' uitgesproken en daarin is bevestigd dat wij op de goede weg zijn.

De Klokbeaker is in oktober 2025 beoordeeld met een onvoldoende. De aandachts- en ontwikkelpunten zijn verwerkt in een SMART plan van aanpak waarin ook de verdere ontwikkeling van de professionele cultuur is opgenomen. De Inspectie komt in oktober/november 2026 terug om de kwaliteit van het onderwijs opnieuw te beoordelen.

5.2.10 Passend onderwijs

'Passend onderwijs' binnen VPCO Ermelo betekent: zo thuis nabij en zo inclusief mogelijk; 'geen kind het dorp uit'. Dit is een ambitie en geeft richting aan ons denken en handelen.

Bovenstaand statement trachten we bij elk leerlingdossier beredeneerd, en met het welbevinden van het kind in aanmerking genomen, toe te passen. In 2024-2025 hebben we 7 leerlingen verwezen naar Speciaal Basisonderwijs (SBO) en 2 leerlingen naar Speciaal Onderwijs (SO). In 2025-2026 hebben we (t/m december 2025) één aanvraag gedaan voor SBO en één voor SO.

5.2.11 Sociale veiligheid

De sociale veiligheid van onze leerlingen en onze medewerkers is een cruciaal uitgangspunt. Jaarlijks worden op de scholen de vragenlijsten voor welbevinden en sociale veiligheid afgenomen en met het team besproken. Dit gebeurt op groepsniveau en op individueel niveau. Zaken die opvallen, worden dieper geanalyseerd en daar waar nodig wordt actie ondernomen. De hoofdlijn wordt ook met de MR en de GMR besproken.

Dit proces is ook een belangrijk onderdeel van het kwartaaloverleg tussen directeur en bestuurder. Voor de leraren en ouders wordt twee jaarlijks een vragenlijst uitgezet, en geldt dezelfde werkwijze.

De interne vertrouwenspersonen, antipestcoördinator en IB-ers zorgen gezamenlijk voor beleidsontwikkeling van de sociale veiligheid. 'CV Plus', een organisatie van externe vertrouwenspersonen draagt zorg voor scholing en ontwikkeling op dit gebied. Zaken als de Meldcode en meldplicht, worden jaarlijks (ook op gemeentelijk niveau) besproken.

De training voor 'de Meldcode' wordt op de scholen uitgevoerd en er zijn intervisiebijeenkomsten onder leiding van de externe vertrouwenspersonen geweest. Deze intervisie is inmiddels geborgd binnen ons beleid.

5.2.12 Evaluatie strategisch meerjarenbeleidsplan

In september 2023 zijn we met het huidige MSBP gestart. We moeten helaas constateren dat niet alle thema's conform planning zijn uitgevoerd, mede vanwege persoonlijke omstandigheden en later het uitvallen van onze bestuurder. In maart, na de benoeming van onze bestuurder a.i., hebben we samen de draad weer opgepakt. We hebben in samenspraak met alle geledingen besloten het huidige MSBP met 1 jaar te verlengen, om die thema's die nog steeds relevant zijn te kunnen ontwikkelen, implementeren en borgen. Dit is ook op deze manier opgenomen met de Inspectie.

In december 2025 is onderstaande evaluatie opgemaakt:

De kwaliteit van ons onderwijs

- Iedere school voldoet aan het toezichtkader van de Inspectie
→ Deze doelstelling is helaas niet bereikt. De afgelopen jaren is er te weinig gerichte sturing en regie geweest op de kwaliteit van het onderwijs op de Klokbeek; de school is beoordeeld met een onvoldoende. Er is een SMART plan van aanpak opgesteld om de kwaliteit van onderwijs en de professionele cultuur op orde te brengen. De Inspectie bezoekt de school in oktober/november nogmaals.
- Opzet van een kwaliteitskaart 'de kwaliteit van ons onderwijs'
→ Al werkende hebben we in 2025 besloten deze kwaliteitskaart te splitsen; we hebben hier nu verschillende soorten kwaliteitskaarten voor ontwikkeld. We hebben nu o.a. een kwaliteitskaart voor bijvoorbeeld het pedagogisch en didactisch handelen. Andere kwaliteitskaarten worden ontwikkeld.

Goed werkgeverschap

- Het domein goed werkgeverschap heeft de afgelopen jaren stilgelegen. Na de zomer van 2025 is dit domein opnieuw opgepakt en is er een werkgroep gevormd. Samen met een externe gaan we het begrip 'goed werkgeverschap' laden vanuit de wensen van de medewerkers, de mogelijkheden die wij als werkgever kunnen bieden, gerelateerd aan onze visie. In het derde kwartaal van 2026 starten we hiermee met een inventarisatie bij onze medewerkers.
- Onze HR-adviseur werkt verder aan de noodzakelijke beleidsontwikkeling. Zij ontwikkelde het overkoepelende strategische HRM-beleid met daarin ook een SMART plan van de verdere totstandkoming van alles wat met 'goed werkgeverschap' te maken heeft. Het eerste beleid dat wordt geïmplementeerd is onze gesprekkencyclus.
- We hebben twee keer een VPCO-café georganiseerd; dit is onze organisatie brede studiedag waar 'ontmoeting' en 'samen leren' een plek krijgen.
- Onze scholen doen mee aan 'KlasseWerkplek' om aandacht te besteden aan werkomstandigheden – en werkgeluk.

Meer en hoogbegaafdheid

- Samen met een externe begeleider werkt de (gemeentelijke) werkgroep HB-onderwijs aan operationele uitdaging, onder de noemer van 'samen leren'.
- We participeren in de werkgroep 'HB voor ons' (Hoogbegaafdheid) die op het niveau van het samenwerkingsverband (SWV) afspraken maakt voor de toekomst van HB-onderwijs in de regio.

Burgerschap

Het thema burgerschap heeft de afgelopen jaren te weinig focus gehad. We hebben een versnelling toegepast middels hulp van een externe partij (Kleine Grote Denkers). Zij hebben ons geholpen middels de implementatie van hun 'dashboard' dat voldoet aan de eisen van de Onderwijsinspectie en waarbij doelen en aanbod per school aansluiten bij de doelgroep van die school. Dit dashboard is in het eerste kwartaal van 2026 klaar voor monitoring van onze sturing op het thema Burgerschap.

Samen leren

Ook het thema 'samen leren' heeft te weinig expliciete aandacht gekregen de afgelopen jaren. 'Samen leren' is wel verankerd in ons dagelijks handelen, maar de geplande zaken zijn niet of onvoldoende uitgevoerd. Onderstaande aspecten zijn verankerd in ons dagelijks handelen:

- intervisiebijeenkomsten voor startende leerkrachten
- ons VPCO-café
- de opbrengstgesprekken
- studiedagen en vergaderingen met directeuren, IB-ers en IB-ers en directeuren gezamenlijk
- studiedagen op de scholen
- individuele scholing van onze medewerkers

6. Personeel & professionalisering

6.1 Strategisch personeelsbeleid

In het meerjaren strategisch beleidsplan 2023-2027 vormt het domein 'goed werkgeverschap' een belangrijke pijler. Daarin is het volgende verwoord:

'Goed werkgeverschap' vormt voor ons een belangrijk aandachtsgebied; het welbevinden van onze medewerkers is cruciaal voor een optimale begeleiding van de kinderen en voor een optimale kwaliteit van onderwijs. Verminderd werkplezier betekent (direct of indirect) verminderde prestatie. Op het vlak van 'binden & boeien', maar ook 'leeftijdsbewust personeelsbeleid' en het zien en benutten van talenten, vormen belangrijke speerpunten voor ons!

Zoals eerder in dit document aangegeven, heeft dit domein niet of onvoldoende de benodigde focus gekregen. Met de komst van onze HRM-adviseur is een eerste stap gezet in de ontwikkeling van strategisch HR-beleid. Daarnaast hebben we in 2025 een werkgroep geformeerd die met dit onderwerp aan de slag gaat. Hierin participeren twee directeuren, de HR-adviseur en de bestuurder a.i.. Na de ontwikkeling van het strategisch HRM beleid, is de eerste stap het ontwikkelen, vaststellen en implementeren van onze gesprekkencyclus. We verwachten deze aan het begin van 2026 vast te stellen. De ontwikkeling van het overig aanpalend beleid staat SMART verwoord in een plan van aanpak dat onderdeel is van het strategisch HRM beleid.

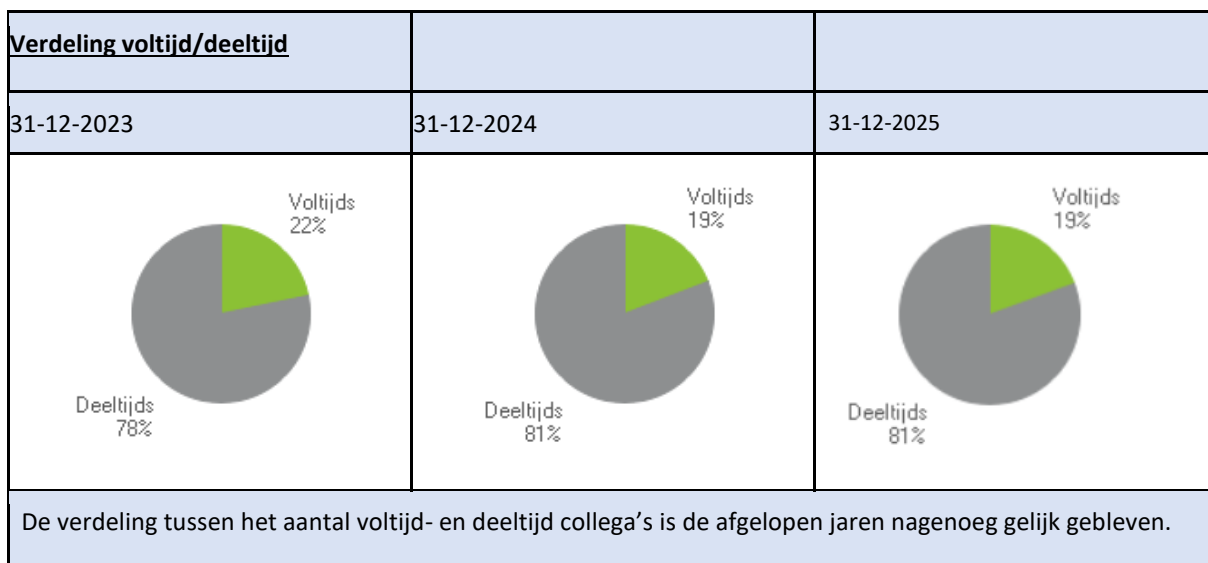
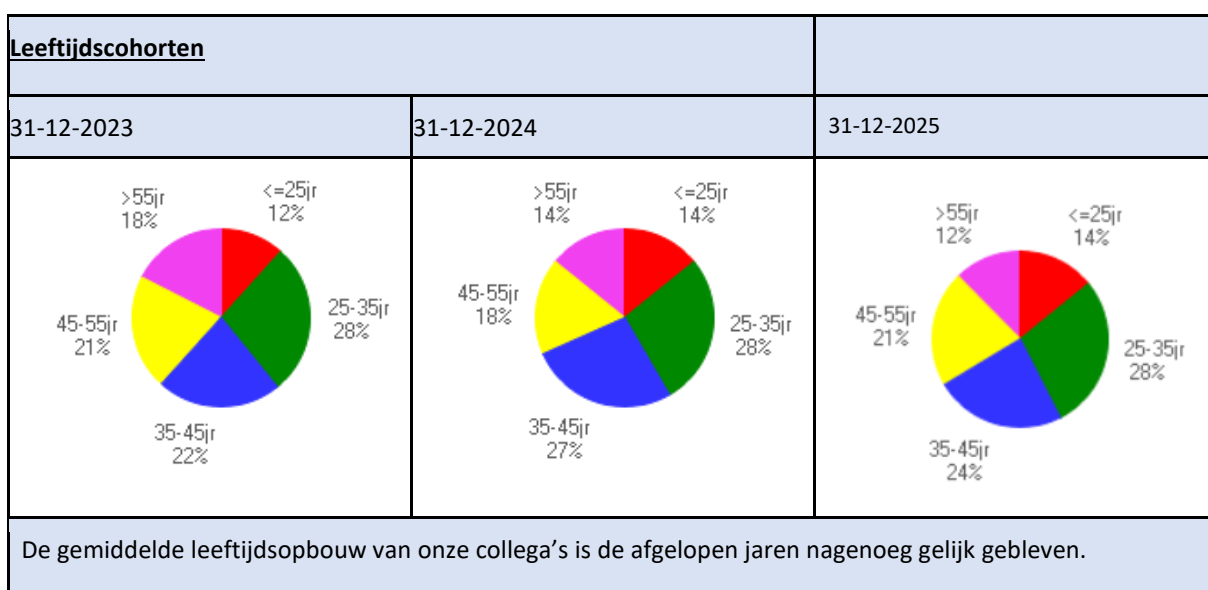
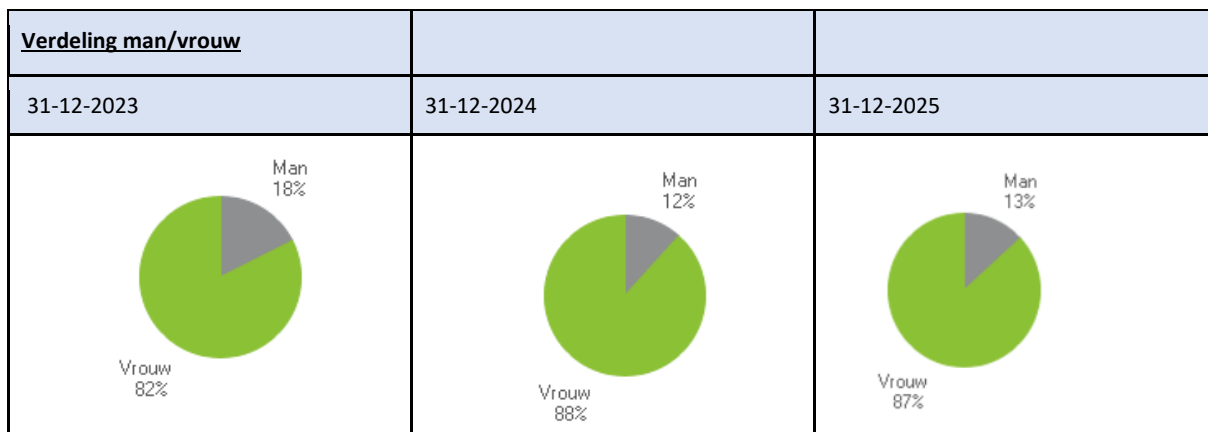
De werkgroep 'Goed Werkgeverschap' zal samen met een externe partij 'goed werkgeverschap' inhoudelijk 'laden', door vanuit onze visie:

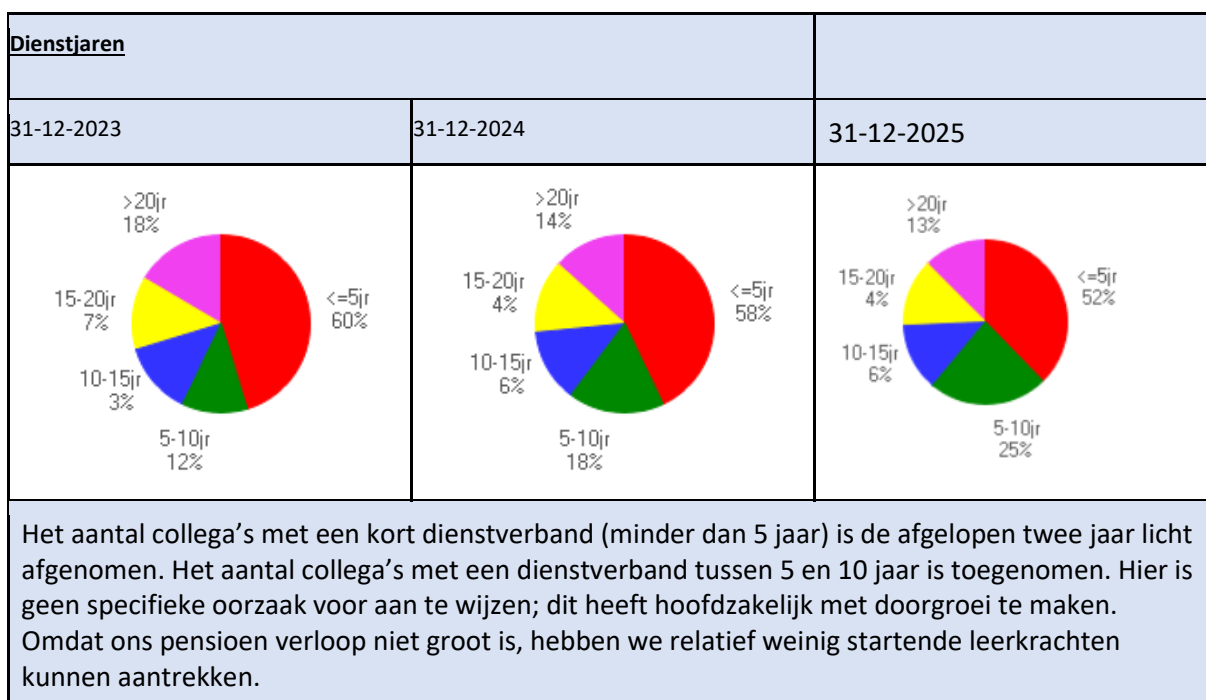
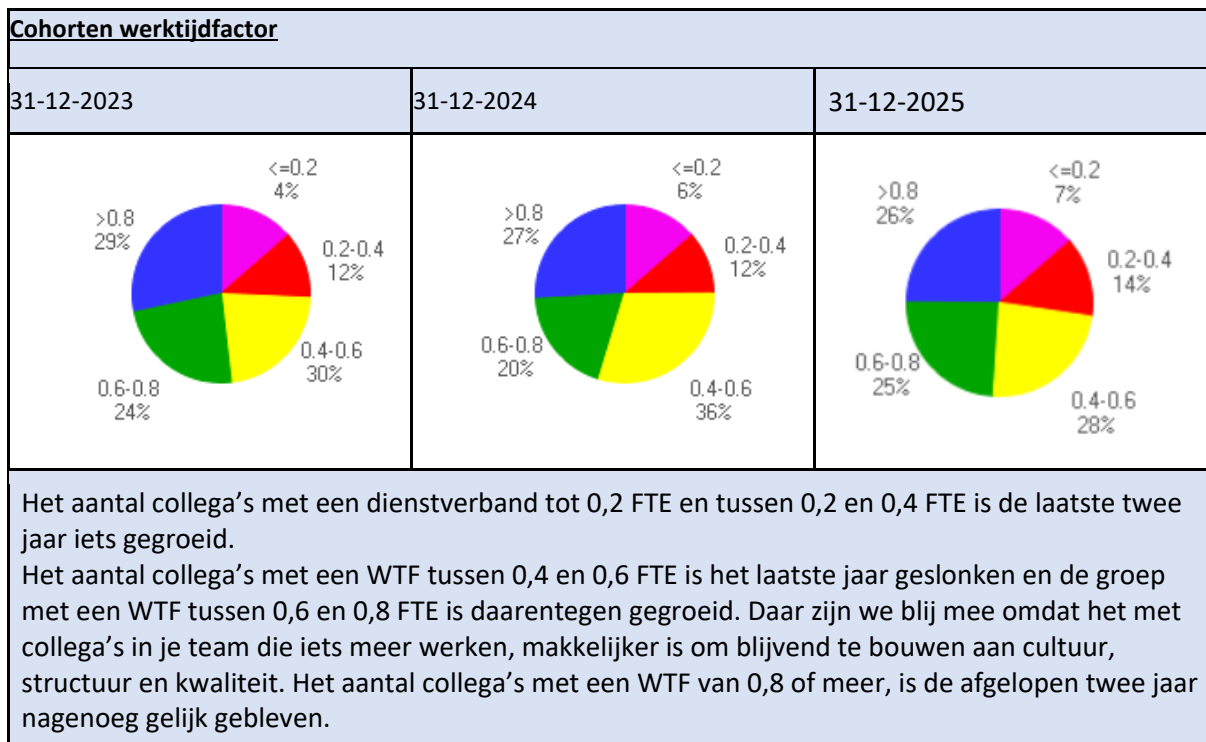
- de wensen van onze medewerkers op actieve wijze op te halen en deze wensen te bundelen in een aantal koersen;
- de mogelijkheden van ons als werkgever te analyseren en kijken wat wij beter kunnen doen als het gaat om het vinden, binden en boeien van onze medewerkers.

6.2 Dashboard personeel

VPCO Ermelo is in 2023 overgestapt naar een ander systeem voor onze interne bedrijfsvoering (Visma). Onderstaande trend is vanaf 2023 zichtbaar te maken:

1140 leerlingen (1-2-2023)	1154 leerlingen (1-2-2024)	1130 leerlingen (1-2-2025)
totaal aantal medewerkers & totaal FTE - 2023	totaal aantal medewerkers & totaal FTE - 2024	totaal aantal medewerkers & totaal FTE - 2025
2023: 130 medewerkers	2024: 120 medewerkers	2025: 121 medewerkers
2023: 88,81 WTF	2024: 84,72 WTF	2025: 84,12 WTF
Het totaal aantal medewerkers, en het totaal aantal FTE is de afgelopen twee jaar ongeveer gelijk gebleven, terwijl het aantal leerlingen (met circa 1 groep) is gedaald. Omdat deze daling nooit op 1 school of binnen 1 groep valt, is het niet noodzakelijk en ook niet mogelijk om het aantal medewerkers hierop aan te passen.		





6.3 Personeelsbeleid en het strategisch beleidsplan

Dit jaar zijn we gestart met een herijking van ons personeelsbeleidsplan; we richten ons op strategische HRM. Sinds september 2023 is er een HRM-adviseur benoemd; zij ontwikkelt ons strategisch HR-beleid verder en stuurt mee op formatie en alle andere zaken die bij goed werkgeverschap horen. Hierbij besteden we ook aandacht aan de tijdigheid van de VOG's (verklaring omtrent gedrag). Wij hebben zowel intern, als met onze ketenpartners afspraken gemaakt om dit goed te controleren. Voor aanvang van het dienstverband, is een VOG noodzakelijk. Ons administratiekantoor heeft hier extra aandacht voor in de procedures en intern is de administratie gevraagd hier extra op toe te zien. Betaling vindt niet plaats zonder VOG.

Verantwoording over de aanwezigheid van de Verklaring omtrent het gedrag

Nieuwe VOG's in 2025	VOG aanwezig op datum indiensttreding	VOG te laat aanwezig	VOG niet aanwezig
Nieuwe medewerkers in loondienst	23	4	nvt
Nieuwe medewerkers niet in loondienst met een VOG-verplichting	1	nvt	nvt

Wij hebben onze accountant niet de opdracht gegeven een controle uit te voeren op de tijdige aanwezigheid van VOG.

In januari 2025 is er een start gemaakt met de 'Kadernota Formatie'; dit document geeft de belangrijkste regels en afspraken betreffende de formatie en de planning van de formatie op schoolniveau weer.

De afstemming van- en keuzes voor personele inzet liggen op schoolniveau; de (onderwijskundige) visie van de school is hiervoor leidend. De MR van elke school wordt actief deelgenoot gemaakt van de onderbouwing van keuzes conform hun mandaat.

Ons personeelsbeleid, de personele inzet en het functioneren valt onder de verantwoordelijkheid van de directeuren. Zij worden daarin ondersteund door hun IB-er en MT en desgewenst het bestuur; het gaat hierbij om implementatie, monitoring en evaluatie. Directeuren leggen hierover rekenschap af binnen de dialoog van de gesprekscyclus.

6.4 Banenafspraken

Wij staan open voor het aantrekken van mensen met een arbeidsbeperking om de schoolorganisatie inclusiever en diverser te maken. In 2025 waren er helaas geen medewerkers die zich hiervoor hadden aangemeld.

6.5 Belangrijkste ontwikkelingen

Hoewel er altijd een zekere mate van verloop is binnen een stichting, hebben onderstaande personele wijzigingen meer impact gehad binnen de organisatie:

- De directeur van de Ireneschool, Willemijn van de Kuilen, heeft per 1 juli 2025 onze organisatie verlaten.
- De directeur van de Koningin Julianaschool, Giralda Broekhuizen, is m.i.v. 1 augustus 2025 met eervol pensioen gegaan. Marlies Beelen is vanaf die tijd de directeur van de Koningin Julianaschool.
- De directeur van Klokbeke, Minou Koppies heeft m.i.v. december 2025 onze organisatie verlaten. Zij is opgevolgd door Kees van Garderen in de rol van interim-directeur.
- Onze bestuurder Johan de Jong is 7 november 2024 deels uitgevallen als bestuurder. Ten behoeve van de sturing en op verzoek van het MT is gekozen voor een vervanging per maart 2025 door Jessica van Zuidam in de rol van bestuurder a.i.

6.6 Professionalisering

Kleinere en meer 'behapbare' cursussen of scholingsbijeenkomsten worden op schoolniveau besproken, ingericht en geaccordeerd. De financiële middelen die hierbij horen, vallen ten minste binnen de bedragen die daar binnen de CAO voor van toepassing zijn. De directeur heeft het mandaat om te beslissen of dat past binnen de schoolontwikkeling en/of een belangrijke ontwikkeling binnen de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker. Elke medewerker heeft volgens de CAO recht op een eigen budget. Daarvoor worden afspraken gemaakt binnen de teams.

In 2025 is ervoor gekozen om de professionaliseringsactiviteiten van de directeur (passend bij de organisatieontwikkeling en/of de persoonlijke ontwikkeling) op schoolniveau te budgetteren.

Op organisatieniveau werd onderstaande professionalisering bekostigd:

- a) Duurdere scholingsactiviteiten van medewerkers; zoals bijvoorbeeld een managementopleiding, een IB-opleiding of een gymopleiding;
- b) Een training/cursus die voortvloeit uit het traject van de Arbozorg of een functionerings- en beoordelingstraject; te denken valt bijvoorbeeld aan training op het gebied van balans en belastbaarheid.

Bij de opleidingen/trainingen zoals genoemd onder a) en b), geldt een studieovereenkomst.

Binnen de stichting maken vier medewerkers (onderwijsassistenten/leraarondersteuners) gebruik van de Subsidieregeling Onderwijspersoneel Opleiding tot Leraar (SOOL) ten behoeve van het volgen van de Pabo-opleiding. Voor deze opleidingstrajecten is subsidie aangevraagd en toegekend. Met deze subsidie kunnen een deel van de opleidingskosten en de studietijd van de medewerkers worden bekostigd.

In 2025 hebben twee medewerkers de Pabo-opleiding succesvol afgerond. Daarnaast zijn in september 2025 twee medewerkers gestart met de opleiding. De overige medewerkers bevinden zich ultimo 2025 nog in een lopend opleidingstraject.

6.7 Uitkering & ontslag

In 2025 hebben zich drie situaties voorgedaan waarbij VPCO Ermelo op actieve wijze afscheid heeft genomen van een medewerker. Wij betalen deels mee aan de WIA WW-uitkering.

6.8 Verzuim

Onderstaand overzicht geeft ons procentuele verzuim weer (excl. zwangerschap):

- 2023: 9,14%
- 2024: 8,73%
- 2025: 10,42%

Het procentueel verzuim in 2025 (excl. zwangerschap):

jan.	febr.	mrt.	apr.	mei	jun.	jul.	aug.	sept.	okt.	nov.	dec.
14,99	13,52	11,89	12,90	13,03	14,34	13,77	9,78	9,51	9,61	9,53	10,17

Het verzuim binnen VPCO is de afgelopen jaren sterk gestegen. Dit heeft met verschillende zaken te maken. De werkdruk is hoog in het onderwijs en dat ervaren onze medewerkers ook. Mede daarom besteden we veel aandacht aan het 'werkklimaat' (onderzoek KlasseWerkplek) en arbeidsomstandigheden (ARBO). We besteden ook aandacht aan 'actiever verzuimbeheer' en hanteren een gerichte aanpak, in de driehoek tussen verzuimconsulent, medewerker en direct leidinggevende, in een SMO (circa 5 keer per jaar). We hebben nu een hogere actieve betrokkenheid van de bedrijfsarts/verzuimconsulent en zijn in gesprek met de medewerker over eigen regie en verantwoordelijkheid versus hun eigen ambitie op terugkeer binnen de eigen functie.

Vanaf augustus zien we een afname in het procentueel verzuim. Dit is een beweging in de goede richting. We zagen ons verzuim mede toenemen vanwege de lange wachttijden bij het UWV en we hebben veel tijd gestoken om op een passende en respectvolle manier de dossiers met een verzuim langer dan twee jaar adequaat af te ronden. Soms kon dit door de betreffende medewerker in een andere functie te zetten (met wederzijds genoegen). Soms hebben we afscheid kunnen nemen van een medewerker, met respect en conform wet- en regelgeving.

6.9 Mobiliteit & afspraken

In de Kadernota, behorende bij de formatie staat omschreven hoe wij tegemoetkomen aan de rechtspositie van medewerkers en aan vrijwillige en verplichte mobiliteit. De kadernota is in gezamenlijkheid met de directeuren tot stand gekomen en bekrachtigd door de GMR.

7. Huisvesting & facilitaire zaken

7.1 Doelen & resultaten

VPCO Ermelo had bij de start van 2025 zes scholen en zeven schoolgebouwen. Vanaf 1 augustus 2025 is dit teruggebracht naar vijf scholen en zeven schoolgebouwen. Met ingang van 1 december 2025 is er een schoolgebouw teruggegeven aan de Gemeente Ermelo, vanaf dat moment zijn er vijf scholen en zes schoolgebouwen. Het kantoor is gevestigd in een huurpand.

De Margrietschool heeft een gebouw van ongeveer 15 jaar oud. De andere gebouwen zijn ouder en in de meeste gevallen toe aan (ver) nieuwbouw.

Middels een MJOP (meerjaren onderhoudsplan) worden onderhoudskosten op de korte en de lange termijn inzichtelijk gemaakt. Hierdoor worden geplande uitgaven maximaal beheerd en worden budgetten ook tijdig gereserveerd. Het MJOP, behorende bij de begroting 2025 en de meerjarenbegroting, is leidend voor het groot onderhoud.

Voor de begroting 2025 en de bijbehorende meerjarenbegroting, is opnieuw de jaarlijkse schouw uitgevoerd en een MJOP opgesteld. Er is gekozen voor de 'componentenmethode' in de boekhouding voor het groot onderhoud, wat betekent dat wij activeren en afschrijven. We zien over de afgelopen jaren hoge kosten, gerelateerd aan oude gebouwen. Nu het nieuwe IHP van kracht is en we weten wanneer welke scholen in aanmerking komen voor nieuwbouw, kunnen we gerichtere keuzes maken.

We streven ernaar om nieuwbouw te realiseren volgens de ENG-normen (energie-neutraal) in plaats van de verplichte BENG-normen (bijna energieneutraal) en klimaatvriendelijk te bouwen. Dit doen wij in overeenstemming met het beleid van de gemeente die economisch eigenaar is van onze schoolpanden. Soms vraagt dat mogelijk om een extra investering. Wij overwegen dan, binnen onze financiële mogelijkheden, een bijdrage aan de nieuwbouwprojecten te leveren volgens de principes van Total Cost of Ownership (TCO). Hierbij maken wij gebruik van de vergoeding voor materiële instandhouding die wij ontvangen van het rijk. De gewenste kwaliteit wordt bijvoorbeeld gefinancierd vanuit een verwacht exploitatievoordeel (op energiekosten) gedurende een deel van de levensduur van het gebouw. Wet- en regelgeving hieromtrent ligt nog niet geheel vast; VPCO Ermelo zal conform wet- en regelgeving handelen als (ver)nieuwbouw aan de orde is.

De verwachting is dat de Klokbeek in 2029 een nieuw gebouw kan betrekken. Het team van de Klokbeek heeft, onder leiding van een extern bureau, een inhoudelijk en technisch Programma van Eisen opgesteld. In 2025 is gestart met de aanbesteding van bouwbegeleiding en architect, het schetsontwerp en het voorlopig ontwerp. Naar verwachting zal het definitief ontwerp halverwege 2026 afgerond zijn en kan er, na het doorlopen van de vergunningstrajecten, gestart worden met de bouw. De school krijgt nieuwbouw op een andere locatie; dat betekent dat de leerlingen in het oude pand blijven tot de oplevering van het gebouw. De leerlingen van de bovenbouw die in de dependence les kregen (Pretoriastraat), zijn in het najaar van 2025 in units op het plein van de hoofdlocatie gevestigd.

De gemeente is bouwheer voor deze school.

7.2 Nieuwbouw binnen het nieuwe IHP

De Julianaschool en Bernhardschool zijn als volgende locaties aangewezen om nieuwbouw te krijgen. Deze scholen hebben recht op nieuwbouw in de zogenaamde 'tweede tranche' van het nieuwe IHP. Volgens deze planning is de nieuwbouw klaar in 2029. De eerste gesprekken zijn hiervoor opgestart en in de tweede helft van het jaar is de gemeente begonnen met het zogenaamde afwegingskader dat alle opties in beeld moet brengen zodat de gemeenteraad een besluit kan nemen. De Julianaschool en Bernhardschool krijgen nieuwbouw op de huidige locatie; dat betekent dat t.z.t. gezocht moet worden naar tijdelijke huisvesting. Hiervoor is de gemeente verantwoordelijk; ook hier is de gemeente bouwheer.

7.3 Ruimte

Sommige scholen hebben over het algemeen voldoende ruimte om hun lessen te kunnen geven, voor andere scholen is het 'woekeren' met de ruimte.

Een aantal scholen verhuurt ruimtes aan buitenschoolse opvang (BSO) en vroegschool; zij zijn aan de school verbonden middels een lange termijn huurcontract. We zien dit als een mooie voorbereiding op de toekomst van ons onderwijs waarbij IKC-vorming (Integraal Kindcentrum) een belangrijke richting is in de verbetering van de doorgaande speel-, leer- en ontwikkellijnen. Dit past ook binnen het gemeentelijk onderwijsbeleid en het IHP.

8. Onze bedrijfsvoering & financieel beleid

8.1 Doelen & resultaten

Onze bedrijfsvoering is op orde; d.w.z. dat het boekjaar conform begroting is afgesloten en de scholen hebben over het algemeen een positief resultaat geboekt. Daar zijn we trots op. Er is één school met een minimale overschrijding.

Bovenschools zien we een negatief exploitatieresultaat; dit heeft te maken met grote posten die bij de opmaak van de begroting 2025 (in november 2024), niet konden worden voorzien. Het gaat om de kosten van een interim-directeur op de Klokbeke en de dubbele loonkosten voor een bestuurder (de bestuurder die is uitgevallen en de kosten voor de interim-bestuurder). Daarnaast zijn we de vaste voet van de Ireneschool kwijt, na de opheffing in september, terwijl de loonkosten van die medewerkers en de kosten voor het gebouw gewoon doorlopen. Bij sluiting van een school vervalt ook de leerlinggebonden financiering op dat moment. Het feit dat verreweg de meeste leerlingen naar onze andere scholen zijn overgestapt, is op dat moment voor DUO niet relevant. Deze leerlingen tellen pas weer mee 'als groei' bij de februaritelling van 2026.

Binnen onze bedrijfsvoering zien we dat:

- de systemen toegankelijk zijn om zicht te krijgen op de uitgaven;
- de feitelijke administratie aansluit op de gemaakte begroting;
- de posten gealloceerd aan grootboeknummers steeds beter worden geboekt;
- er een duidelijkheid overzicht op schools- en bovenschools niveau;
- er (aan)sturing op gedrag is, dat hoort bij taakstellend begroten en de daaraan gekoppelde exploitatie.

8.2 Opstellen van de meerjarenbegroting

Onze begroting wordt in gezamenlijkheid bottom-up opgesteld waarbij afdrachten bovenschools zijn toebedeeld, conform de afspraken en regels zoals die verankerd zijn in de bijbehorende Kadernota. Er zijn duidelijke afspraken op 'taakstellend begroten'. De begroting is voor iedereen op transparante wijze inzichtelijk. We richten ons op de ontwikkeling van een meer beleidsrijke begroting.

8.3 Allocatie van middelen naar schoolniveau

Bij de opmaak van de begroting is een vervolg gegeven aan nieuw beleid, waarbij 'voorspelbaarheid' en 'transparantie' vooraf zijn gekaderd met duidelijke spelregels, verwoord in de Kadernota behorende bij de begroting. Dit heeft gezorgd voor een duidelijk stappenplan in het proces waarbij GMR en Raad van Toezicht betrokken zijn.

We vinden het belangrijk om samen verantwoordelijkheid te nemen voor de bovenschoolse kosten. De allocatie van middelen naar schoolniveau wordt vastgelegd in de Kadernota en besproken met GMR en directies. In de kwartaalgesprekken is aandacht voor de financiële ontwikkeling in de school en de organisatie.

9. Overig

9.1 Privacy

Binnen de Stichting is een externe Functionaris Gegevensbescherming (FG) aangesteld om zaken die met privacy te maken hebben (preventief) aan te pakken. Hier ligt een sterke relatie met het ICT-beleid. Eén keer per kwartaal is er overleg tussen onze bovenschoolse ICT-medewerker en de FG. Op deze manier houden we onze informatiebeveiliging actueel. Tot nu toe zijn er geen ernstige zaken in het kader van informatiebeveiliging geregistreerd. Er zijn geen meldingen van datalekken geweest. Met betrekking tot het normenkader is er een werkgroep opgericht om beleid te ontwikkelen om te voldoen aan een veilige digitale leeromgeving. We zien dat we op het gebied van de omgang met social media risico lopen en willen dat ook preventief aanpakken. Ook hier is onze AFG-functionaris leidend.

9.2 Passend Onderwijs & het Samenwerkingsverband

VPCO Ermelo is aangesloten bij het Samenwerkingsverband Zeeluwe. Deelnemende besturen werken samen om zo thuis nabij mogelijk onderwijs vorm te geven. Dit doen zij conform de door het Samenwerkingsverband opgestelde statuten.

Ook in 2025 hebben we gezamenlijk zorg gedragen voor de domeinen die in het Ondersteuningsplan 2024-2028 van Zeeluwe zijn vastgesteld. Daarin is bepaald dat elk bestuur in 2025 € 250,- per basisschoolleerling ontvangt aan additionele zorgbekostiging.

Dit betekent dat wij in totaal een bedrag van € 302.250 aan ondersteuningsmiddelen hebben ontvangen.

Zeeluwe werkt volgens het 'schoolmodel'; d.w.z. dat de aangesloten besturen zelf verantwoordelijk zijn voor de leerlingenzorg - in de breedste zin van het woord. De middelen die wij in 2025 vanuit het SWV hebben ontvangen, hebben wij als volgt ingezet:

- loonkosten IB-ers: € 187.355
- loonkosten bovenschools medewerker onderwijs & kwaliteit: € 23.250

doel:

Binnen VPCO Ermelo hebben IB-ers een centrale, aansturende rol als het gaat om de ondersteuningsbehoefte van elke leerling, en alles wat daarbij komt kijken (denk aan contacten met ouders en externen, het coachen en begeleiden van collega's en het ontwikkelen en implementeren van beleid). Bij deze centrale regierol worden zij ondersteund door externe partijen en orthopedagogen. Tevens hebben we een bovenschoolse kwaliteit coördinator die de kwaliteitscyclus bewaakt en IB ondersteunt.

- HB-loonkosten en materialen: € 42.423
- projectkosten: € 6.890

doel:

Op het gebied van HB wordt gewerkt met een HB-coördinator en ondersteuning vanuit SWV. Er is een HB klas gestart op de Koningin Julianaschool voor de scholen.

Samen met de werkgroep wordt er gewerkt aan het verbeteren van doorgaande lijn en ondersteuning.

- inzet orthopedagogen: € 59.910

doel:

De inzet van orthopedagogen is voor onderzoek, diagnostiek en begeleiding, ondersteuningsniveau 4.

9.3 Ondersteuning nieuwkomers

VPCO Ermelo neemt deel aan de faciliteiten die 'De Vlieger' te Harderwijk heeft ontwikkeld voor een zogenaamde 'Taalklas'. Er is beleid opgesteld waarin de werkwijze, de doelen, de rollen en verantwoordelijkheden, de communicatie en de afspraken op doorstroom naar een reguliere klas verwerkt staan, met daarbij de te bieden ondersteuning voor leerkracht en leerling. Daarnaast geeft het document de afspraken op praktische zaken weer, zoals het vervoer.

We zijn in overleg met de gemeente, andere besturen en de Vlieger om te bekijken wat de toekomst is van nieuwkomers onderwijs. We hebben de wens om dit meer 'thuisnabij' te organiseren.

9.4 NPO-gelden

Met de inzet van NPO-middelen hebben we op gerichte wijze extra ondersteuning kunnen bieden aan de ontwikkeling van kinderen. In juni 2023 is een onderzoek uitgevoerd naar de onderwijsinhoudelijke en organisatorische voortgang binnen VPCO Ermelo, na de coronapandemie. De conclusie van dit onderzoek is dat er meer inzicht in de opbrengsten is gekomen binnen de organisatie, maar dat een meer gelijkmatige verdeling van de resultaten nog niet zichtbaar was in de resultaten. Hoewel we herstel zien in gedrag, routines, in regels en inoefening, is dat nog onvoldoende beklifd. Met name rekenen is hierbij een aandachtspunt. Voor een volledig herstel is verdere continuering van de huidige aanpak een voorwaarde. In het MSBP van onze organisatie is daarvoor ruime aandacht.

De plannen zijn per school opgesteld, besproken met de MR en geëvalueerd. In de meeste gevallen blijkt dat de middelen inmiddels ingezet zijn. De middelen zijn met name besteed aan de inzet van meer onderwijstijd om groepen leerlingen te ondersteunen (menukaart A) en effectievere inzet van onderwijs om kennis en vaardigheden bij te spijkeren (menukaart B). Ook SEO (sociaal emotionele ontwikkeling) en fysieke ontwikkeling van leerlingen (menukaart C) en extra inzet van personeel (menukaart E) is ingezet. De niet ingezette NPO gelden zijn in 2024 verantwoord onder de Bestemmingsreserve NPO, deze had per ultimo 2024 een saldo van € 932. Per juli 2025 zijn alle NPO-gelden ingezet en is de Bestemmingsreserve vrijgevallen.

9.5 Subsidie basisvaardigheden

Op verschillende scholen van VPCO Ermelo wordt de subsidie basisvaardigheden ingezet. Op de Margrietschool verliep de looptijd van deze subsidie lopende in 2025, waarmee de inzet is beëindigd.

Er is op de Margrietschool gekozen om de inzet in te zetten voor begrijpend lezen (scholing, onderzoek naar koppeling begrijpend lezen aan wereldoriëntatie, aanpassing lesaanbod, ondersteuning NT2-leerlingen), lezen algemeen (scholing technisch lezen, uitbreiding schoolbibliotheek, aanpassing leesbeleid) en rekenen-wiskunde uitvoering nulmeting, (scholing, aanschaf rekenmateriaal).

9.6 Sociale veiligheid

Wij hechten grote waarde aan de sociale veiligheid van leerlingen, medewerkers en bezoekers.

Conform wettelijke kaders nemen wij tevredenheidspelingen af bij onze collega's en de lijsten m.b.t. het sociale welbevinden bij kinderen (en hun ouders). Wij doen dit middels de peilingen zoals die zijn vormgegeven binnen het kwaliteitssysteem van 'WMK' (werken met kwaliteit). De licentiekosten hiervoor zijn opgenomen in de begrotingen op schoolniveau. Elke school gebruikt deze peiling voor verbeteringen in de sociale veiligheid. Anti-pestcoördinatoren, IB en de interne vertrouwenspersoon werken hier samen met de leraren aan het ontwikkelen van een veilig klimaat. De uitkomsten worden op teamniveau besproken en er wordt rekenschap afgelegd aan de MR. De uitkomsten zijn tevens onderdeel van de kwartaalgesprekken tussen de directeur en de bestuurder.

9.7 Interne- & externe kwaliteitszorg

Onze definitie van kwaliteitszorg is dat wij op systematische en cyclische wijze aandacht hebben voor de kwaliteit van het primaire en secundaire proces, door middel van het stellen van doelen, normen en tevredenheidspelingen. Onze kwaliteitszorg volgt de lijnen zoals die vastgelegd zijn in het Toezichtkader van de Inspectie SKA 1, SKA 2 en SKA 3 (op schoolniveau) en BKA 1, BKA 2 en BKA 3 (op bestuursniveau).

Een aantal van de hieronder genoemde aspecten kent een parallel met de in hoofdstuk 4 genoemde zaken (horizontale en verticale verantwoording).

Interne kwaliteitszorg vindt plaats:

- A. **Op schoolniveau;** De directeur en het team kunnen met verschillende ‘harde data’ hun kwaliteit meten. Denk bijvoorbeeld aan het leerrendement van elke leerling binnen ParnasSys, de uitslagen van de tevredenheidsspeilingen in WMK en de toetsuitslagen van de methode gebonden toetsen (bloktoetsen). Daarnaast beschikken directeur en team over een grote hoeveelheid aan ‘zachte data’. Denk bijvoorbeeld aan de terugkoppeling van ouders op ouderavonden, gesprekken gedurende de dag, terloopse terugkoppeling van andere stakeholders.
- B. **Tussen scholen;** In 2022 zijn we begonnen met het delen van elkaars KPI’s in een dashboard, maar ook het delen van de begroting, de exploitatie en de formatie. Transparantie en samen leren staat hierbij centraal. Directeuren kunnen elkaar vragen stellen en in onderlinge intervisie kunnen directeuren uitdagingen en beproevingen inbrengen.
- C. **Bovenschools;** De KPI’s van alle scholen zijn weergegeven in het dashboard dat twee keer per jaar wordt opgemaakt. D.m.v. kleuren wordt de status aangegeven van domeinen, daar waar mogelijk gerelateerd aan een benchmark (als bijvoorbeeld het ziektepercentage op een school in Q1 8% is, dan krijgt dat een rode kleur omdat het landelijke gemiddelde op 6% ligt). Daarnaast vinden er drie keer per jaar kwartaalgesprekken plaats en worden de scholen door middel van een schoolbezoek gevisiteerd door het College van Bestuur.

Extern toezicht op de kwaliteitszorg vindt plaats door de Inspectie.

9.8 Duurzaamheid

Vijf van onze schoolgebouwen zijn voorzien van zonnepanelen.

Binnen het nieuwe IHP zal veel aandacht zijn voor het thema duurzaamheid: BENG of ENG (bijna- of energieneutraal). We willen dat onze nieuwe gebouwen zo energieneutraal mogelijk worden gebouwd en dat bestaande gebouwen bijna energieneutraal zijn (Beng). Bij de overwegingen van de nieuwbouw van de Klokbeek, heeft duurzaamheid een inhoudelijke plek in de dialoog met de gemeente, bijvoorbeeld in de afstemming op ‘circulariteit’ en het hergebruik van materialen. Op scholen krijgt duurzaamheid aandacht met lessen Burgerschap en door het scheiden van afval vanuit opvoedkundig standpunt.

9.9 Klachten

Wij kennen een klachtenregeling met ondersteuning door in- en externe vertrouwenspersonen. Onze externe vertrouwenspersonen komen vanuit CV plus. In 2025 heeft onze externe vertrouwenspersoon enkele vragen of uitingen van zorg ontvangen. Het gaat om:

- onderwijs gerelateerd	1
- werkdruk/arbeidsconflict	1
- onheuse bejegening/communicatie	5
- overig	2

Bovenstaande meldingen zijn voor de bestuurder niet inhoudelijk te herleiden. Daarnaast kunnen deze afkomstig zijn van verschillende scholen, in verschillende dossiers. De vertrouwenspersoon hanteert de werkwijze dat, als zij een lichte trend lijken te zien in de aard van meldingen, gerelateerd aan een bepaald dossier, zij contact opnemen met de bestuurder. Geanonimiseerd en met een redelijke abstractie, deelt de vertrouwenspersoon dan de zorgen. In samenspraak met de directeur van betreffende school kan dan, in een specifieke situatie, extra onderzoek en begeleiding voor de school ingezet worden. We vinden het belangrijk om preventief aandacht te besteden aan de veiligheid op school. De interne vertrouwenspersonen werken op de scholen aan de veiligheid, samen met de IB’er en anti-pestcoördinator. Scholing en intervisie wordt aangeboden door CVP plus. Op basis van de jaarrapportage is elk jaar een gesprek over de klachten en meldingen.

10. Toekomstige ontwikkelingen

10.1 Op het gebied van onderwijs

Op het gebied van onderwijs is er nu een gedegen visie verwerkt in het MSBP waarin we diverse onderwijskundige doelen hebben opgenomen. Hoogbegaafdheid en Burgerschap zijn daarbij twee belangrijke pijlers.

De scholen hebben burgerschap tot op heden verankerd in bijvoorbeeld hun methode voor sociaal-emotionele ontwikkeling, maar de hedendaagse eisen vereisen een beredeneerde schooleigen visie hierop, met een bijbehorend aanbod dat aansluit bij de populatie en identiteit van de Stichting. In 2025 hebben we de start gemaakt om dit te verbeteren; we verwachten hiermee in het eerste kwartaal van 2026 klaar te zijn.

Voor het thema hoogbegaafdheid werken we in een werkgroep met andere onderwijspartners aan de kennisontwikkeling en praktische uitvoering van HB-onderwijs. Vanaf augustus 2023 werken we met onze eigen HB-topklas voor de scholen in Ermelo. Tevens zijn we betrokken bij de stuurgroep van het SWV, 'HB voor ons'. Deze stuurgroep houdt zich bezig met de toekomst van het HB-onderwijs in de regio.

Omdat er op gemeentelijk niveau gewerkt wordt aan beleid op hoogbegaafdheid en aan een andere toeleiding van hoogbegaafde voorzieningen, verwachten wij dat er meer hoogbegaafde kinderen binnen het reguliere onderwijs blijven (vanuit het oogpunt van inclusie en thuis nabijheid). Daarnaast zien wij dat de afgifte voor een TLV voor het s(b)o verandert; kinderen krijgen minder snel een TLV en voor een minder lange periode.

Bovenstaande 'verschuivingen' zal de leerlingpopulatie in het reguliere onderwijs (en dus binnen VPCO) doen veranderen. In het derde en vierde kwartaal van 2025 zijn we begonnen met de begroting voor 2026 en de daarbij behorende meerjarenbegroting. We zijn ons bewust van bovenstaande ontwikkelingen en zetten extra middelen voor bijvoorbeeld extra scholing van onze medewerkers.

De kerndoelen voor Nederlands en rekenen wijzigen in het PO per augustus 2026. Op de scholen is in 2025 een start gemaakt met de oriëntatie op de nieuwe kerndoelen. In de eerste helft van 2026 wordt de implementatie ter hand genomen, zodat we in augustus 2026 kunnen starten met het werken vanuit de nieuwe kerndoelen.

10.2 Op het gebied van onderzoek

Onderzoek en evidence based handelen is een expliciet onderdeel geworden van ons handelen. Literatuuronderzoek en 'good practice' vormen hierbij een vast onderdeel.

10.3 Op het gebied van kwaliteitszorg

Wij hebben onze kwaliteitszorg vastgelegd in een beleidsdocument; dit is de basis voor ons handelen. Na het laatste inspectiebezoek is er een plan van aanpak gemaakt om dit beleid nog verder uit te diepen met een sterkere beschrijving van eigen ambities en doelen. We blijven werken aan onze 'kwaliteitsbibliotheek' middels de structuur van kwaliteitskaarten.

Op landelijk gebied zijn er geen bijzondere ontwikkelingen op het gebied van kwaliteitszorg.

10.4 Op het gebied van personeel

Wij diepen het domein 'goed werkgeverschap' verder uit, relateren dit aan onze visie en aan de wensen en behoeften van onze medewerkers met als doel het vinden, binden en boeien van onze medewerkers beter vorm te geven.

10.5 Op het gebied van huisvesting & duurzaamheid

Nieuwbouwplannen zullen in ieder geval in het teken staan van duurzaamheid en circulatie. Er wordt gestreefd naar energieneutraal bouwen (ENG). De gemeente Ermelo heeft geen plannen voor doordecentralisatie. In ons

eigen MJOP, heeft duurzaamheid ook een (bescheiden) plek; de scholen waarvan wij weten dat deze voorlopig niet aanmerking komen voor nieuwbouw, hebben wij voorzien van dubbel glas en ledverlichting en waar mogelijk van zonnepanelen.

11. Continuïteitsparagraaf

Onderstaande tabel geeft de doorrekening weer van verwachte ontwikkelingen in de leerlingaantallen. De weergegeven inzet betreft de peildatum 1 februari van het voorafgaande jaar. De leerlingenprognose voor de meerjarenbegroting is gebaseerd op de gemeentelijke prognoses, aangevuld/gewijzigd door eigen prognoses op basis van uitstroom, gemiddelde instroom en marktaandeel. Jaarlijks wordt bij het opstellen van de begroting de benodigde formatie kritisch beoordeeld en zo nodig maatregelen getroffen.

Leerlingentelling

		1-2- 2024	1-2-2025	1-2-2026	1-2-2027	1-2-2028	1-2-2029
13ZF	Pr. Bernhardschool	222	226	240	255	278	300
14CM	Kon. Julianaschool	197	182	192	184	185	190
14FH	De Klokbeker	322	290	284	282	287	295
14HZ	Margrietschool	186	203	227	216	210	210
14KQ	Ireneschool	95	*				
14PZ	Beatrixschool	227	229	257	245	235	235
	Totaal	1249	1130	1200	1182	1195	1230

Formatie in WTF	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Directie	6,5	6,3	5,3	5,3	5,3	5,3
Onderwijzend personeel	66,9	63,6	59	55,2	55	54,4
Onderwijs Ondersteunend personeel	12,7	12,1	16	13,7	12,3	12,2
Totaal	86,1	82	80,3	74,2	72,6	71,9

12. Risicoparagraaf

12.1 Risico's en onzekerheden in een meerjarig perspectief

In 2025 bestond het interne risicobeheersing- en controlesysteem voor het financiële deel met name uit administratieve instrumenten en beleidsstukken. De belangrijkste zijn de (meerjaren) begroting en het bestuursformatieplan voor wat betreft de planning en de periodieke (kwartaal) rapportage voor het control gedeelte.

12.2 Risico's binnen onze operationele activiteiten

Bij het opstellen van het bestuursformatieplan en de meerjarenbegroting zijn de financiële risico's geïnventariseerd. In onderstaand overzicht staan de risico's waarop wij dienen te anticiperen. Tevens staat er verwoord hoe wij het beste met deze risico's om kunnen gaan. Onder de matrix staat een uitgebreidere tekstuele toevoeging.

risicoprofiel VPCO Ermelo	dekking via			
	risicobuffer	voorziening	restrisico	management-maatregelen/ P&C cyclus
leerlingen				
daling leerlingaantallen door krimp of door verslechtering van de concurrentiepositie	x			
kinderopvang faciliteit als instroomkanaal naar het basisonderwijs				x
PR en marketingstrategie				x
kwaliteit onderwijs				
beoordeling onderwijsinspectie				x
kwaliteit onderwijskundig beleid				x
onderwijskundige vernieuwingen	x			x
politiek/bestuurlijk				
instabiliteit in de bekostiging	x			
onvolledige indexatie van de bekostiging	x			
wegvallen van overige bijdragen/baten	x			
personeel				
salarisindexatie in relatie tot CAO's: zie onvolledige indexatie van de bekostiging				x
leeftijdsopbouw personeel				x
wijziging regelgeving participatiefonds		x		
duurzame inzetbaarheid				x
arbeidsconflict	x			
aachtgeld/WAO/WIA/Wet poortwachter				x
kwaliteit personeel				x
interim personeel en krapte/overschot arbeidsmarkt	x			
kosten ziektevervang	x			
kosten van jubilea		x		
organisatie				
kwaliteit bestuur				x
kwaliteit schooldirectie				x
kwaliteit planning & controlcyclus				x
herijking identiteit VPCO Ermelo			x	
beleidsplannen				x
governance/managementstatuut				x
frauderisico				x
werking van de administratieve organisatie en de interne beheersing (AO/IB)				x

huisvesting				
stand van zaken onderhoud schoolgebouw(en)		x		x
ouderdom en aard van schoolgebouw(en)	x			
remanentie kosten / leegstand	x			
beheer en omgevingsfactoren	x			
inventaris, apparatuur en leermiddelen				
gemiddelde ouderdom				x
toekomstige investeringen				x
onvolledige indexatie van de bekostiging	X			

Daling leerlingaantallen

Risico: Kosten kunnen niet tijdig worden aangepast aan lagere leerlingaantallen door krimp of door verslechtering van de concurrentiepositie.

Beheersmaatregelen:

- Tweemaal per jaar maken wij een analyse voor de komende jaren; tijdens het formatieproces en tijdens het begrotingsproces. Dit maakt dat wij tijdig bij kunnen sturen.
- Een eventuele verwachte daling van leerlingenaantallen in ons verzorgingsgebied is (groten)deels te voorzien op basis van demografische ontwikkelingen.
- De bekostiging in het primair onderwijs reageert met een vertraging van een half jaar op de leerlingaantallen in het nieuwe schooljaar.
- Personeelsbestand tijdig aanpassen aan verwachte daling van leerlingenaantallen, onder andere door het niet opvullen van natuurlijk verloop.
- Samenwerking met andere schoolbesturen in de regio op het gebied van mobiliteit.
- Budget voor sociaal beleid in de meerjarenbegroting/ reorganisatie.

Onderwijskundige vernieuwingen

Risico: Het innoverend vermogen van een schoolbestuur is medebepalend voor een duurzame aantrekkingskracht op nieuwe leerlingen. Als een onderwijskundige vernieuwing niet het gewenste effect heeft, dan kan dit leiden tot onvoorziene extra kosten, waaronder versnelde afschrijving van onderwijsmethoden.

Beheersmaatregelen:

- Bestuurlijke visie op onderwijskundige vernieuwingen met oog voor diversiteit van onderwijsconcepten binnen de stichting.
- Budget voor innovatie, zoals omschreven in het meerjaren strategisch beleidsplan, in de meerjarenbegroting.

Instabiliteit in de bekostiging

Risico: Onvoorziene lagere baten door aanpassingen in de systematiek van de bekostiging en/of de daarbij gehanteerde parameters.

Beheersmaatregelen:

- Begroting van baten in meerjaarlijks perspectief op basis van de meest recente informatie over de bekostiging.
- De bekostiging in het primair onderwijs reageert met een vertraging van een jaar op de leerlingaantallen in het nieuwe schooljaar.

Onvolledige indexatie van de bekostiging

Risico: Onvoorziene financiële tegenvallers doordat de indexering van de bekostiging onvoldoende is om kostenstijgingen te dekken, bijvoorbeeld: salarismaatregelen en premie-effecten die niet volledig worden gefinancierd, stijging van met name energiekosten, Arbo-kosten en licentiekosten ICT die harder stijgen dan de indexering.

Beheersmaatregelen:

- Begroting van baten in meerjaarlijks perspectief op basis van de meest recente informatie over de bekostiging.

Wegvallen van overige bijdragen/baten

Risico: Onvoorziene lagere baten door wegvallen van subsidies vanuit het Ministerie, vanuit gemeentelijke/provinciale subsidies en/of bijdragen vanuit samenwerkingsverbanden passend onderwijs De Zeeluwe.

Beheersmaatregelen:

- Constructief bestuurlijk overleg met gemeenten over gemeentelijke subsidies.
- Gezamenlijk bestuurlijk overleg en beleidsontwikkeling binnen het samenwerkingsverband passend onderwijs.
- Constructief bestuurlijk overleg met het samenwerkingsverband passend onderwijs met name over het vast te stellen 4 jaarlijks ondersteuningsplan.
- Inzicht en controle op de doorverwijzingen van leerlingen naar het speciaal basisonderwijs.
- Geen structurele verplichtingen aangaan bij incidentele subsidiebedragen.
- Beheersmaatregelen en controle op de voorwaarden van de gestelde subsidie.

Financiële gevolgen van arbeidsconflicten

Risico: Onvoorziene extra kosten als gevolg van arbeidsconflicten (productieverlies, bemiddeling, juridische ondersteuning, ontslaguitkering, transitievergoeding, eigen bijdrage ww aan het Participatiefonds).

Beheersmaatregelen:

- Personeelsbeleid gericht op ontwikkeling, welzijn en veiligheid van medewerkers aan de hand van diverse beleidsnotities.
- Budget voor sociaal beleid (transitievergoedingen die niet meer verhaald kunnen worden bij het UWV vanaf 1 juli 2026) in de meerjarenbegroting.
- Voorziening treffen voor ww-gelden en langdurige zieken.

Interimpersoneel en krapte of overschot op de arbeidsmarkt

Risico: Onvoorziene extra kosten als gevolg van noodzakelijke inzet van interimpersoneel, met name op het niveau van bestuur en de positie van directeur, in verband met een crisis.

Door het lerarentekort loopt men het risico op onvoorziene extra kosten voor extern personeel. Als door de krapte op de arbeidsmarkt vacatures niet regulier kunnen worden ingevuld, dan moet tijdelijk extern personeel worden aangetrokken tegen hogere kosten.

Bij een overschot aan leraren, personeel bij een natuurlijk verloop niet vervangen, personeel detacheren en/of reorganiseren.

Beheersmaatregelen:

- Personeelsbeleid gericht op ontwikkeling, welzijn en veiligheid van medewerkers aan de hand van de genoemde beleidsnotities.
- Budget voor inhuur van extern personeel in de meerjarenbegroting.
- Budget voor werving en selectie opnemen in de meerjaren begroting

Kosten ziektevervang

Risico: Onvoorziene extra kosten als gevolg van ziekte(vervang).

Beheersmaatregelen:

- Actief verzuimbeleid om het ziekteverzuim zo laag mogelijk te houden.

Remanentie kosten / leegstand

Risico: Gebouwafhankelijke kosten dalen niet evenredig mee met de dalende leerlingaantallen.

De kosten van leegstand a.g.v. krimp kunnen niet of niet volledig worden opgevangen door verhuurbaten.

Beheersmaatregelen:

- Overleg met de gemeente over alternatieve gebruiksmogelijkheden voor leegstaande lokalen of gebouwen, dan wel de overdracht van leegstaande lokalen of gebouwen aan gemeenten.
- Afspraken met gemeenten over verhuurbaten.

Ouderdom en aard van schoolgebouw(en)

Risico: het risico dat de eigen bijdrage in verduurzaming van een gebouw door de stichting moet worden gedragen. Het risico dat bij noodzakelijke investeringen in het gebouw de liquiditeit van de stichting niet toereikend is.

Beheersmaatregelen:

- Overleg met de gemeente en de accountant of de eigen bijdrage in de verduurzaming van het gebouw overeenkomt met de terugverdien capaciteit van de investering in de verduurzaming en of deze investering rechtmatig en doelmatig is.
- Het opnemen van een bestemmingsreserve in het eigen vermogen, zodat de liquiditeit voldoende in acht kan worden genomen.
- Een adequate analyse (laten) maken of een investering juridisch acceptabel is.

Algemeen restrisico

Risico: Onvoorziene financiële tegenvallers door beperkt planbare kostenstijgingen en/of achterblijvende overige baten.

Beheersmaatregelen:

- Meerjarenbegroting op basis van meest recente informatie over baten en lasten, inclusief verwachte indexering van baten en lasten.

Ten behoeve van het risicoprofiel zijn uitsluitend risico's gekwantificeerd die niet beheersbaar zijn en die niet voorzien kunnen worden. Risico's die zijn afgedekt door middel van adequate beheersmaatregelen, zoals managementmaatregelen en een goede planning & controlcyclus zijn niet opgenomen in het risicoprofiel. Dit geldt ook voor risico's die verzekerd zijn of waarvoor een voorziening is getroffen.

De post 'algemeen restrisico' is een verzameling van kleinere individuele risico's, waarvan de kwantificering per afzonderlijk risico leidt tot een gering of zeer gering risico percentage, maar die opgeteld een relevant risico percentage vertegenwoordigt.

Er is een cumulatieve correctie opgenomen, omdat de kans dat alle geïdentificeerde risico's zich tegelijkertijd zullen voordoen verwaarloosbaar klein is.

Voor de kwantificering van de risico's is aansluiting gezocht bij de methodiek en de inschattingen uit de rapporten van PriceWaterhouseCoopers. Daarnaast zijn er eigen inschattingen gemaakt, op basis van de specifieke situatie en omgeving van onze stichting. De benodigde risicobuffer wordt uitgedrukt in een percentage van de totale baten, inclusief financiële baten.

Vervolgens is de benodigde omvang van de bezittingen (kapitaal) beoordeeld, omdat het vermogen (de wijze waarop de bezittingen zijn gefinancierd) bij het bepalen van de risicobuffer een ondergeschikte rol speelt. Als de bezittingen passen bij de ambities en het risicoprofiel van onze stichting, dan is immers ook de omvang van ons vermogen passend. De verhouding tussen eigen vermogen en vreemd vermogen is wel van belang. Op dit moment heeft onze stichting geen vreemd vermogen in de vorm van langlopende schulden.

VPCO Ermelo onderkent dat naast de hierboven genoemde risico's op het gebied van cao, bekostiging en algemene wetswijzigingen, ook aanvullende risico's bestaan met betrekking tot rechtmatigheid en privacy.

Ten aanzien van rechtmatigheid bestaat het risico dat middelen niet volledig conform de geldende wet- en regelgeving worden besteed. Dit betreft onder andere de juiste toepassing van de bekostigingsvoorwaarden, aanbestedingsregels en subsidievoorschriften. De organisatie treft beheersmaatregelen in de vorm van interne controles, periodiek audits en het actualiseren van administratieve processen om deze risico's te mitigeren.

Op het gebied van privacy en gegevensbescherming dient de organisatie te voldoen aan de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG). Risico's betreffen onder meer datalekken, onrechtmatige verwerking van persoonsgegevens van leerlingen en medewerkers, en onvoldoende beveiliging van informatiesystemen. VPCO

Ermelo heeft hiervoor beleid vastgesteld, waaronder een privacyreglement, verwerkersovereenkomsten met externe partijen, waaronder het administratiekantoor, en bewustwording bij de medewerkers. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van een functionaris voor gegevensbescherming en worden datalekken conform de wettelijke verplichtingen geregistreerd en gemeld. Specifieke regelgeving vanuit het Ministerie worden actief gevolgd, waarop direct wordt gehandeld.

VPCO Ermelo ontplooit geen noemenswaardige contractactiviteiten, de werkzaamheden richten zich volledig op het verzorgen van regulier, door de overheid bekostigd primair onderwijs.

Eveneens zijn er geen significante derde geldstroomactiviteiten. Er worden geen substantiële inkomsten gegenereerd uit bijvoorbeeld subsidies, sponsoring of samenwerkingsprojecten met externe partijen. De verwachting is dat dit in de komende jaren ongewijzigd blijft.

Kwantificeren van risico's

In onderstaande matrix zijn de risico's gekwantificeerd:

Risico			
	Absoluut risico	VPCO Ermelo	PWC
- daling leerlingaantallen	€ 248.510	2.5%	2.5%
- beoordeling onderwijsinspectie	€ 99.404	1.0%	0.0%
- onderwijskundige vernieuwingen	€ 99.404	1.0 %	0.0%
- instabiliteit in de bekostiging	€ 99.404	1.0%	0.5%
- onvolledige indexatie van de bekostiging	€ 99.404	1.0%	0.0%
- wegvallen van overige bijdragen/baten	€ 99.404	1.0%	0.0%
- financiële gevolgen van arbeidsconflicten	€ 49.702	0.5%	1.0%
- interim personeel, krapte op de arbeidsmarkt	€ 248.510	2.5%	0.0%
- kosten ziektevervang	€ 198.808	2.0%	0.0%
- remanentie kosten / leegstand	€ 0	0%	0.0%
- beheer en omgevingsfactoren	€ 99.404	1.0%	-
- algemeen restrisico	€ 198.808	2.0%	3.0%
- cumulatieve correctie	-/- € 198.808	-2.0%	0.0%
totaal risicobuffer	€ 1.341.954	13.5%	7.0%

Een risicobuffer van 13,5% is de minimaal benodigde omvang die past bij het risicoprofiel van onze stichting. Met 13,5% zijn de financiële risico's goed gedekt. Daarbij dient te worden opgemerkt dat de omvang van het kapitaal op de balans een momentopname is, waardoor deze omvang van balansmoment tot balansmoment toevallige doch ingrijpende veranderingen kan ondergaan. Als grondslag voor het absoluut risico zijn de Rijksbijdragen van het desbetreffende jaar genomen.

Toetsing van de financiële positie en de vermogenspositie dient dan ook in samenhang te geschieden en de streefwaarden waaraan getoetst wordt, dienen niet als absolute norm beschouwd te worden. Voor de beoordeling van de risicobuffer, houden we een bandbreedte aan tussen 10% en 15%.

VPCO Ermelo heeft financieel genoeg capaciteit om de ingeschatte risico's te dragen.

12.3 Toelichting op de geschetste risico's binnen onze strategische keuzes en wet- en regelgeving

Het lerarentekort is ook merkbaar bij de VPCO Ermelo. Vooral de kortdurende vervangingen vragen veel aandacht. In combinatie met een hoog ziekteverzuim is er alle reden om veel aandacht te besteden aan goed werkgeverschap. Mede hierom zijn we ook aangesloten bij de Regionale Aanpak Personeelstekort (RAP) en onderwijsregio (Koerskracht; CHE Ede) Financieel hebben we veel kosten aan de MJOP. De schoolgebouwen zijn oud en wet- en regelgeving vraagt ons om aandacht te besteden aan ventilatie, keuringen van toestellen en ARBO. Dit brengt veel extra kosten met zich mee. Met het IHP hebben we meer duidelijkheid op de te verwachten investeringen en proberen we door energieneutraal (ENG) of bijna energieneutraal (BENG) te bouwen, kosten te besparen in de toekomst. Bovendien verwachten we hiermee meer leerlingen te kunnen trekken.

12.4 Intern risicobeheersingssysteem

VPCO Ermelo beschikt nu over systemen die ons in staat stellen grip te hebben en sturing te kunnen uitoefenen op de kritieke processen. Daarnaast hebben wij onderstaande structuren ontworpen om tijdig in te kunnen grijpen:

- Per twee kwartalen maken wij een zogenaamd dashboard met alle relevante KPI's. Deze delen wij met alle relevante interne stakeholders en gaan hier op constructieve wijze de dialoog over aan (BKA 3);
- Tweemaal per jaar 'monitoren' wij de leerlingaantallen (in Q2 t.b.v. de formatie, en in Q4 t.b.v. de begroting). Dit stelt ons in staat om tijdig te anticiperen op een eventuele daling van ons leerlingaantal door daar ons wervingsbeleid op aan te passen. Aangezien wij een eigen bescheiden invalpool begroot hebben, kunnen we daar een zogenaamde 'overloop' of 'terugval' in creëren;
- Binnen het formatieproces kijken wij meerjarig naar de prognose van het leerlingenaantal in relatie tot de beschikbare middelen voor de school. In een meerjarig perspectief anticiperen wij op leerlingverloop in het kader van de personele ng;
- Binnen het begrotingsproces kijken wij meerjarig naar trends en anticiperen daar waar mogelijk op wetswijzigingen.

13. Financieel

13.1 Treasurybeleid

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor het treasurybeleid van VPCO Ermelo. Het treasurybeleid is in een statuut vastgelegd. De Stichting maakt in haar bedrijfsvoering en in het treasurystatuut een verschil tussen publieke en private middelen. Het uitgangspunt is dat de toegekende publieke middelen overeenkomstig hun bestemming worden besteed; rechtmatig en doelmatig. Het beleid is erop gericht om een zo hoog mogelijk rendement te combineren met een zo laag mogelijk risico. Deze afweging wordt meegenomen in de productkeuze naar aard, looptijd en beschikbaarheid van middelen. VPCO Ermelo hanteert een treasurystatuut dat voldoet aan de regeling 'beleggen, lenen en derivaten OCW 2016'. In dit statuut is bepaald binnen welke kaders instellingen voor onderwijs, hun financierings- en beleggingsbeleid dienen in te richten. Het uitgangspunt is dat de toegekende publieke middelen overeenkomstig hun bestemming worden besteed. Treasury is bij VPCO Ermelo het middel om de betalingen van VPCO Ermelo in goede banen te leiden. Daarnaast is het een middel om eventuele financiële risico's te beheersen en financieringskosten te reduceren.

De primaire doelstelling van VPCO Ermelo is het steeds verder versterken van het primaire proces (dit is vastgelegd in de statuten van de stichting). Als gevolg hiervan is het financieren en eventueel beleggen, ondergeschikt aan onze primaire doelstelling.

De overkoepelende doelstelling voor de treasuryfunctie bij VPCO Ermelo, is dat deze de financiële continuïteit van de organisatie waarborgt.

Dit wordt in de volgende doelstellingen en voorwaarden inzichtelijk gemaakt:

- liquiditeit op korte en lange termijn;
- lage financieringskosten;
- liquideerbare en risicomijdende beleggingen;
- kosteneffectief betalingsverkeer;
- inzet rente-instrumenten.

In 2025 hebben, conform het daarop gerichte bestuursbesluit, geen leningen plaatsgevonden. Op 31 december 2025 had VPCO Ermelo beleggingen in de vorm van 6 spaarrekeningen.

13.2 Balans in een meerjarig perspectief

Balans in meerjarig perspectief

	Realisatie 31-12-2024	Realisatie 31-12-2025	Prognose 2026	Prognose 2027	Prognose 2028
ACTIVA					
VASTE ACTIVA					
Materiële vaste activa	2.037.642	2.163.056	2.393.003	2.269.015	2.526.167
Financiële vaste activa	47.950	43.150	38.150	33.150	28.150
Totaal vaste activa	2.085.592	2.206.206	2.431.153	2.302.165	2.554.317
VLOTTENDE ACTIVA					
Vorderingen	83.310	259.915	259.915	259.915	259.915
Liquide middelen	1.992.498	1.636.044	1.063.890	1.387.878	1.330.726
Totaal vlottende activa	2.075.808	1.895.959	1.323.805	1.647.793	1.590.641
TOTAAL ACTIVA	4.161.400	4.102.165	3.754.958	3.949.958	4.144.958
PASSIVA					
EIGEN VERMOGEN					
Algemene reserve	572.961	166.527	-157.473	45.527	242.527
Bestemmingsreserves	2.481.221	2.484.686	2.484.686	2.484.686	2.484.686
Statutaire reserves	227				
Totaal eigen vermogen	3.054.409	2.651.213	2.327.213	2.527.213	2.727.213
VOORZIENINGEN	160.254	213.407	213.407	213.407	213.407
KORTLOPENDE SCHULDEN	946.737	1.237.545	1.214.338	1.209.338	1.204.338
TOTAAL PASSIVA	4.161.400	4.102.165	3.754.958	3.949.958	4.144.958

Toelichting op de balans:

De omvang van de balans laat een dalende lijn zien in de komende jaren. Door de keuze om per 1 januari 2023 de voorziening groot onderhoud te laten vrijvallen ten gunste van het resultaat en de toekomstige investeringen in het groot onderhoud te activeren, zien we een stijging van de materiële vaste activa en een daling van de liquiditeit.

Met name in de gebouwen zullen in de jaren 2026 tot en met 2028 aanzienlijke investeringen plaatsvinden. Deze investeringen bedragen tot en met 2030 €987.346,- en worden onderbouwd door meerjarenonderhoudsplannen die in 2025 zijn opgesteld. Daarnaast vinden er investeringen plaats in leermiddelen, ICT en meubilair.

De huidige bestemmingsreserve NPO is volledig ingezet in het jaar 2025.

De voorziening jubilea wordt verwacht op hetzelfde niveau te blijven.

13.3 Staat van baten en lasten in een meerjarig perspectief

Onderstaande matrix geeft de staat van baten en lasten in een meerjarig perspectief weer:

Onderstaande matrix geeft de staat van baten en lasten in een meerjarig perspectief weer:

Staat van baten en lasten

	2024	Begroting 2025	Realisatie 2025	2026	2027	2028	Verschil verslagjaar r t.o.v. begroting	Verschil verslagjaar t.o.v. vorig jaar
BATEN								
Rijksbijdragen	9.658.352	9.686.278	9.671.806	9.389.281	9.670.921	9.536.921	-14.472	13.454
Overige overheidsbijdragen en subsidies	29.546	20.000	46.306	20.000	20.000	20.000	26.306	16.760
Overige baten	252.559	208.800	313.640	176.950	177.772	176.949	104.840	61.081
TOTAAL BATEN	9.940.457	9.915.078	10.031.752	9.586.231	9.867.942	9.733.870	116.674	91.295
LASTEN								
Personeelslasten	8.064.509	8.077.600	8.637.231	8.167.472	7.989.578	7.836.974	559.631	572.722
Afschrijvingen	330.054	354.423	346.723	368.872	373.384	382.202	-7.700	16.669
Huisvestingslasten	637.635	576.184	635.297	545.688	537.376	535.811	59.113	-2.338
Overige lasten	1.001.988	811.871	832.458	843.199	782.604	793.883	20.587	-169.530
TOTAAL LASTEN	10.034.186	9.820.078	10.451.709	9.925.231	9.682.942	9.548.870	631.631	417.523
SALDO								
Saldo baten en lasten	-93.729	95.000	-419.957	-339.000	185.000	185.000	-514.957	-326.228
Saldo financiële baten en lasten	27.225	15.000	16.759	15.000	15.000	15.000	1.759	-10.466
TOTAAL RESULTAAT	-66.504	110.000	-403.198	-324.000	200.000	200.000	-513.198	-336.694

Toelichting op de staat van baten en lasten:

De baten zijn hoger door de extra bekostiging als gevolg van de indexatie van bekostiging. Dit is mede het gevolg van de indexatie van de bekostiging die in november 2025 heeft plaatsgevonden. Naar verwachting zal de bekostiging met ca.3,8 % stijgen ten opzichte van het jaar 2025. Daar is in de meerjarenbegroting al rekening mee gehouden. In de zomer van 2026 vindt de werkelijke indexatie plaats.

Alle scholen hebben de subsidie basisvaardigheden ontvangen. Naar rato van de inzet is en zal deze subsidie vrijgevalle ten gunste van de exploitatie. In 2025 was dit € 326.861. Een deel van de subsidie basisvaardigheden kan nog worden ingezet tot en met 31 juli 2026 en een deel kan worden ingezet tot en met 31 juli 2027. Voor het niet ingezette deel van deze subsidie geldt een terugbetaalverplichting. Op het moment dat deze subsidie wordt ingezet zal deze vrijvallen ten gunste van het resultaat. Met de vrijval van de subsidie basisvaardigheden is in de meerjarenbegroting rekening gehouden.

De subsidie voor de bekostiging van het opvangen van asielzoekerskinderen heeft een subsidie opgeleverd van € 24.760. Deze subsidie is niet begroot in de komende jaren. De bijdragen vanuit het Samenwerkingsverband De Zeeluwe zijn ten opzichte van de begroting in 2025 € 344 hoger en komen daarmee op een totaal van € 313.344.

De overige baten zijn € 104.841 hoger dan begroot en zijn door de gelden vanuit de Onderwijsregio Koerskracht hoger dan in 2024.

In 2025 hebben de sociale partners een onderhandelaarsakkoord gesloten om de gemaakte afspraken een jaar te verlengen. De huidige CAO loopt van 1 november 2025 tot en met 28 februari 2027. Per 1 november 2025 zijn de salarissen verhoogd met 4,6%. Deze salarisverhoging werkt tevens door in de pensioenopbouw en de bovenwettelijke uitkeringen. De salariskosten zijn ten opzichte van 2024 gestegen met € 69.662. Door de inzet van extern personeel zijn de overige personeelskosten minus de uitkeringen € 503.060 hoger dan begroot. Met name de inzet van interim-personeel en externe leerkrachten. Aan de personeelsvoorziening is een bedrag van € 70.957 gedoteerd. Deze voorziening is gevormd voor de verwachte salariskosten van langdurig zieke werknemers die waarschijnlijk niet meer zullen terugkeren in het arbeidsproces en voor de voorziening in verband met een transitievergoeding.

De afschrijvingen zullen toenemen doordat het groot onderhoud vanaf 2023 wordt geactiveerd en wordt afgeschreven.

Door het sluiten van de Ireneschool zal in de komende jaren de huisvestingskosten lager zijn. De onderhoudskosten zijn begroot op basis van de meerjarenonderhoudsplannen die zijn opgesteld door een externe deskundige. Door de inflatie zullen de komende jaren de huisvestingskosten voor de overige scholen, met name de schoonmaakkosten, naar verwachting niet dalen.

De overige lasten waren per saldo € 169.530 lager dan in 2024. De kosten van ICT waren lager dan begroot, de overige kosten waren redelijk in de lijn van de begroting, met uitzondering van de kosten van werving personeel die hoger lag. Voor de komende jaren zullen deze kosten naar verwachting redelijk stabiel blijven.

Toelichting op de staat van baten en lasten:

13.4 Investeringsbeleid

Binnen de materiële bekostiging zijn vergoedingen opgenomen voor het binnenonderhoud van de schoolgebouwen. Ook het buitenonderhoud van de schoolgebouwen is in beheer van de stichting VPCO Ermelo.

Uitgaande van het meerjarenonderhoudsplan, dat opgesteld is door Bureau Bos (architecten, ingenieurs en adviseurs) in 2025, verwachten we voor de eerste vier jaren de volgende uitgaven:

Investerings in groot onderhoud

	2026	2027	2028	2029
Totaal incl. btw	€ 275.388	€ 112.396	€ 322.354	€ 7.422

Overige investeringen

	2026	2027	2028	2029
Onderwijsleerpakket	€ 95.200	€ 55.000	€ 17.000	€ 34.500
ICT/inventaris	€ 174.440	€ 82.000	€ 92.000	€ 72.000
Meubilair en overige mva	€ 53.791	€ 0	€ 208.000	€ 0
Totaal	€ 323.431	€ 137.000	€ 317.000	€ 106.500

De investeringsbegroting is opgesteld door de directeurs van de scholen. Bovenstaand ziet u de verwachte investeringen voor de periode 2025 tot en met 2028. Ieder jaar wordt de investeringsbegroting opnieuw met de directeurs doorgenomen en eventueel bijgesteld.

13.5 Verantwoording van de financiën

Een belangrijk onderdeel bij de verantwoording van de financiën is de koppeling tussen evaluatie van beleid en de inzet van middelen. Bij de opmaak van de begroting 2025 is bewust een link gelegd met toetsbare doelen en beleidsuitgangspunten vanuit het SBP. Verantwoording kan daarmee worden afgelegd over de cijfermatige kant van de jaarcijfers gekoppeld aan de doelen. Bij de begroting 2025 is nadrukkelijk een link gelegd tussen het SMART opgestelde meerjarenbeleidsplan en de meerjarenbegroting. In het bestuursverslag 2025 zijn de gestelde doelen en de financiële middelen daarbij, evalueerbaar.

13.6 Allocatie van middelen

VPCO Ermelo werkt met het principe van beleidsrijk begroten. De directeur is budgetverantwoordelijk voor de schooleigen begroting inclusief private middelen (zending, oud papier, schoolreisje, ouderbijdrage etc.). De bestuurder is verantwoordelijk voor de bovenschoolse begroting en beslist of kosten bovenschools worden gedragen.

De verdeling van vergoedingsbedragen wordt in het najaar op voorstel van de bestuurder, na instemming van de GMR, vastgesteld. Ontwikkelingen op schoolniveau worden door de directeur meegenomen in de eigen begrotingsbespreking.

13.7 Ratio normatief eigen vermogen

Ratio normatief eigen vermogen

Het betreft het verhoudingsgetal tussen het publiek en normatief publiek eigen vermogen. Een getal boven de 1, duidt op mogelijk bovenmatig eigen vermogen. Het normatief eigen vermogen is het vermogen dat redelijkerwijs nodig is om bezittingen te financieren en risico's op te vangen. Het kengetal normatief publiek eigen vermogen bedraagt bij VPCO Ermelo per 31 december 2025: 0,02. Het totale eigen vermogen bedraagt € 2.651.213, echter voor de berekening van het normatief eigen vermogen worden de private gelden niet meegeteld. Het private eigen vermogen bedraagt per 31 december 2025 € 2.484.686. Het publiek eigen vermogen van VPCO Ermelo € 166.527 ligt onder de maximum norm, de maximum norm is € 2.708.116.

13.8 Staat van baten en lasten

Onderstaand overzicht geeft de staat van baten en lasten weer over 2025:

	Jaarrekening 2025	Begroting 2025	Jaarrekening 2024
Baten			
Rijksbijdragen	€ 9.671.806	€ 9.686.278	€ 9.658.352
Overige overheidsbijdragen	€ 46.306	€ 20.000	€ 29.546
Overige baten	€ 313.640	€ 208.800	€ 252.559
Totale Baten	€ 10.031.752	€ 9.915.078	€ 9.940.457
Lasten			
Personele lasten	€ 8.637.231	€ 8.077.600	€ 8.064.509
Afschrijvingen	€ 346.723	€ 354.423	€ 330.054
Huisvestingskosten	€ 635.297	€ 576.184	€ 637.635
Overige lasten	€ 832.458	€ 811.871	€ 1.001.988
Totale lasten	€ 10.451.709	€ 9.820.078	€ 10.034.186
Saldo baten en lasten	€- 419.957	€ 95.000	€- 93.729
Financiële baten en lasten			
Lasten -/- baten	€ 16.759	€ 15.000	€ 27.225
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	€ - 403.198	€ 110.000	€ - 66.504
Resultaat	€ - 403.198	€ 110.000	€ - 66.504

Resultaat 2025

Het resultaat 2025 bedraagt negatief € 403.198 en is € 513.198 negatiever dan begroot.

De ontvangsten vanuit het Ministerie waren veel hoger dan begroot, maar door de sluiting van de Ireneschool op 1 augustus 2025 is de bekostiging van de Ireneschool volledig weggefallen. De baten, inclusief de rentebaten zijn € 118.433 hoger dan begroot en de lasten zijn € 631.631 hoger dan begroot.

Baten

Rijksbijdragen OCW

Vanuit de subsidie onderwijsachterstandsbeleid is door de Margrietschool een bedrag van € 163.000 ontvangen, hiervan is een bedrag van € 115.431 in 2024 vrijgefallen ten gunste van het resultaat. Het restantbedrag ad € 47.569 is ingezet in de periode tot en met 31 juli 2025.

De Ireneschool heeft een bedrag van € 119.000 toegezegd gekregen, hiervan is een bedrag van € 20.732 in 2024 en in 2025 € 24.028 ingezet. Het restantbedrag € 74.240 wordt terugbetaald.

De Julianaschool heeft een bedrag van € 210.000 toegezegd gekregen. Het volledige bedrag is inmiddels ontvangen. Tot en met 31 december 2025 is totaal ingezet € 134.762, zodat per 31 december 2025 nog € 75.238 kan worden ingezet tot en met 31 juli 2026.

De Beatrixschool heeft een bedrag toegezegd gekregen van € 139.605. Hiervan is een bedrag van 24.454 besteed, zodat per ultimo 2025 € 105.151 nog te besteden is.

De Bernhardschool heeft een bedrag toegezegd gekregen van € 136.530. Van dit bedrag is in 2025 € 30.094 besteed, zodat per ultimo 2025 € 106.436 nog te besteden is.

De Klokbeke heeft een bedrag toegezegd gekregen van € 198.030. Hiervan is een bedrag van € 125.569 ingezet in 2025. Het restantbedrag van € 72.461 kan nog worden ingezet tot en met 31 juli 2027.

Bij alle bovenstaande subsidie basisvaardigheden wordt ervan uitgegaan dat deze tijdig worden ingezet. Vanuit de subsidie voor professionalisering en begeleiding starters schoolleiders is een bedrag ontvangen van € 67.642. De bekostiging onderwijsachterstanden leverde een totaalbedrag op van € 101.219.

Voor de opvang van asielzoekers is een bedrag ontvangen van € 24.760, dit bedrag is niet begroot.

De subsidie van onderwijsassistent tot leraar bedroeg een totaal van € 20.000. De subsidie studieverlof bedroeg € 6.762.

Vanuit het Samenwerkingsverband is een bedrag van € 313.344 ontvangen. Het begrote bedrag was € 344 lager.

Overige overheidsbijdrage

Het voordelige verschil wordt veroorzaakt doordat de bijdrage van de gemeente Ermelo voor de procesbegeleider hoger is dan begroot.

Overige baten

De overige baten waren hoger door hogere ouderbijdragen, meer opbrengsten van derden zoals de Marnix Academie en door ondersteuningsmiddelen vanuit de Onderwijsregio Koerskracht.

Lasten

Personele lasten

De salariskosten waren hoger dan begroot. De personeelskosten zijn echter voornamelijk veel hoger door de inhuur van personeelsleden van derden door het bemensen van de interim-bestuurder, een interim-directeur en door het inzetten van externe leerkrachten. Ook heeft een aanzienlijk dotatie plaatsgevonden aan de voorziening personeel.

Afschrijvingen

De afschrijvingskosten waren iets lager dan begroot, dit heeft te maken met het moment van investeren. Tevens zijn een aantal activa van de Ireneschool afgeboekt in verband met de sluiting van de school.

Huisvestingslasten

Dit verschil wordt per saldo door meerdere posten veroorzaakt. De huur, de onderhoudskosten en het tuinonderhoud zijn allen hoger dan begroot. De overige huisvestingskosten liggen in de lijn van de begroting.

Overige lasten

Van belang om te benoemen zijn: De kosten van ICT zijn lager uitgekomen dan begroot, de werving van nieuwe personeelsleden is hoger uitgekomen dan begroot, dit telt ook voor de kosten van ambulante begeleiding.

Financiële baten en lasten

Door de gunstige renteontwikkelingen zijn de rentebaten € 1.760 hoger dan begroot.

13.9 Financiële positie op de balansdatum

Onderstaand overzicht geeft de financiële positie op de balansdatum weer; het betreft de balans per 31 december 2025, in vergelijking met de balans per 31 december 2024.

	31-12-2025	31-12-2024
ACTIVA		
Vaste activa		
- Materiële vaste activa	€ 2.163.056	€ 2.037.642
- Financiële vaste activa	€ 43.150	€ 47.950
Totaal vaste activa	€ 2.206.206	€ 2.085.592
Vlottende activa		
- Vorderingen	€ 259.915	€ 83.310
- Liquide middelen	€ 1.636.044	€ 1.992.498
Vlottende activa	€ 1.895.959	€ 2.075.808
Totaal activa	€ 4.102.165	€ 4.161.400
PASSIVA		
- Eigen vermogen	€ 2.651.213	€ 3.054.409
- Voorzieningen	€ 213.407	€ 160.254
- Kortlopende schulden	€ 1.237.545	€ 946.737
Totaal passiva	€ 4.102.165	€ 4.161.400

Toelichting op de fluctuatie op de activazijde van de balans:

- **Materiële vaste activa:**

De boekwaarde van de activa is in 2025 toegenomen met € 125.414 (2024 € 298.846) doordat de investeringen hoger waren dan de afschrijvingen. In 2025 is (vooral) geïnvesteerd in onderhoud van de gebouwen en terreinen, (€ 262.834), (school)- inventaris en apparatuur (€ 182.747) en overige materiële vaste activa, (€ 26.567). Zie voor de specificatie van de afschrijvingskosten de toelichting op de balans in jaarrekening. De investeringen vinden plaats op basis van plannen die door de schooldirecteur zijn ingediend; deze worden vastgesteld door het College van Bestuur. De werkelijke afschrijvingskosten in 2025 liggen iets onder het niveau van de begroting (€ 346.723 versus € 354.423).

- **Financiële vaste activa:**

In 2018 is voor € 72.000 deelgenomen in Veluwe-Energie. De deelname wordt in 15 jaar afgewaardeerd.

(De boekwaarde per balansdatum 2025 bedraagt € 33.600) Het overige betreft waarborgsommen Snappet.

- **Vorderingen:**

Het verschil tussen het totaalbedrag 2025 en 2024 bedraagt € 176.605. Het verschil tussen de overige vorderingen 2025 en 2024 betreft voornamelijk de vordering op de gemeente Ermelo met betrekking tot huisvestingsinvesteringen van €64.907. Verder bestaat het voornamelijk uit een post vooruitbetaalde posten van € 75.664 en overige vorderingen van € 51.028 en nog te vorderen rente van € 13.798.

- **Liquide middelen:**

De daling van de liquide middelen van € 356.454 wordt voornamelijk veroorzaakt door de investeringen in het groot onderhoud van de gebouwen en het negatieve resultaat.

toelichting op de fluctuatie op de passivazijde van de balans:

Eigen vermogen:

Het eigen vermogen is gemuteerd met het resultaat van 2025 -/- € 403.198.

De bestemmingsreserve NPO die in 2023 is gevormd en nog een saldo had van € 932 is in 2025 vrijgevallen ten gunste van de algemene reserve.

Het eigen vermogen bestaat uit de algemene reserve en de bestemmingsreserve(s). Hierin is tevens een segmentatie opgenomen naar publieke en private middelen. De bestemmingsreserve privaat is in 2025 toegenomen met een bedrag van € 4.397 tot een bedrag van € 2.484.686.

De bestemmingsreserves zijn reserves met een beperkte bestedingsmogelijkheid, de bestedingen hiervan zijn vooraf door het bestuur vastgelegd.

Op 1 januari 2023 heeft VPCO Ermelo een stelstelwijziging toegepast. Voorheen werd het groot onderhoud ten laste gebracht van de voorziening groot onderhoud. Tot en met 2022 werd gebruik gemaakt van de egalisatiemethode (de overgangsregeling) Vanaf 1 januari 2023 heeft een overstap plaatsgevonden van de (egalisatie) voorziening groot onderhoud naar het activeren en afschrijven van groot onderhoud. Het gevolg daarvan is dat de afschrijvingslasten in eerste instantie laag zijn en pas in de loop van de jaren op niveau zijn. Door de lage afschrijvingslasten lijkt het alsof er budgettaire ruimte is. Deze ruimte is echter niet zonder meer beschikbaar voor het doen van andere uitgaven, omdat er in de toekomst afschrijvingslasten van het gepleegde onderhoud zullen zijn. De budgettaire ruimte die er nu blijkt te zijn, is er dan niet meer. Voor de komende 5 jaren zullen op basis van de meerjarenonderhoudsplannen die opgesteld zijn in 2025 investeringen plaatsvinden voor het groot onderhoud ter grootte van € 987.346. De afschrijvingslasten zullen in de komende jaren dan ook toenemen.

Voorzieningen:

De voorzieningen zijn toegenomen met € 53.153. Aan de jubileumvoorziening is € 7.691 onttrokken op basis van de in 2025 uitgekeerde jubileumgratificaties en is € 15.543 gedoteerd. De voorziening per ultimo 2025 is berekend door per personeelslid de contante waarde van de verwachte kosten voor jubileumgratificaties te schatten. In 2025 is een voorziening gevormd voor langdurig zieke werknemers met betrekking tot de verwachte loonkosten. Hier is een bedrag van € 55.414 aan gedoteerd.

Kortlopende schulden:

De kortlopende schulden eind 2025 zijn toegenomen ten opzichte van 2024. De toename is toe te wijden aan de subsidie basisvaardigheden die vooruitontvangen zijn en pas vrijvallen zodra ze ingezet worden, wat naar verwachting ook gerealiseerd gaat worden. De vooruitontvangen subsidie basisvaardigheden bedroeg per 31 december 2025 een saldo van € 92.409.

13.10 Analyse van het resultaat

De begroting van 2025 laat een positief resultaat zien van € 110.000. Uiteindelijk is over boekjaar 2025 een negatief resultaat gerealiseerd van € 403.198; een verschil van -/- € 513.198 met de begroting.

Onderstaand is de tabel van baten en lasten opgenomen van het kalenderjaar 2025.

De gerealiseerde baten en lasten zijn vergeleken met de begrote baten en lasten voor het kalenderjaar 2025 en de gerealiseerde baten en lasten van het kalenderjaar 2024.

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Verschil	Realisatie 2024	Verschil
Baten					
Rijksbijdragen	€ 9.671.806	€ 9.686.278	€ -14.472	€ 9.658.352	€ 13.454
Overige overheidsbijdragen	€ 46.306	€ 20.000	€ 26.306	€ 29.546	€ 16.760
Overige baten	€ 313.640	€ 208.800	€ 104.840	€ 252.559	€ 61.081
	€ 10.031.752	€ 9.915.078	€ 116.674	€ 9.940.457	€ 91.295
Lasten					
Personele lasten	€ 8.637.231	€ 8.077.600	€ 559.631	€ 8.064.509	€ 572.722
Afschrijvingen	€ 346.723	€ 354.423	€ -7.700	€ 330.054	€ 16.669
Huisvestingskosten	€ 635.297	€ 576.184	€ 59.113	€ 637.635	€ -2.338
Overige lasten	€ 832.458	€ 811.871	€ 20.587	€ 1.001.988	€ -169.530
	€ 10.451.709	€ 9.820.078	€ 631.631	€ 10.034.186	€ 417.523
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering					
Saldo baten en lasten	€ -419.957	€ 95.000	€ -514.957	€ -93.729	€ -326.228
Financiële baten en lasten					
Lasten -/- baten	€ 16.759	€ 15.000	€ 1.759	€ 27.225	€ -10.466
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	€ -403.198	€ 110.000	€ -513.198	€ - 66.504	€ -336.694
Resultaat	€ -403.198	€ 110.000	€ -513.198	€ - 66.504	€ -336.694

Toelichting op de realisatie 2025 ten opzichte van de realisatie 2024:

- Rijksbijdrage OCW: € 13.454: De Rijksbijdragen zijn hoger dan 2024 door indexatie van de Rijksbijdragen en de hogere vrijval van de subsidie basisvaardigheden, maar door de sluiting van de Ireneschool op 1 augustus 2025 is de bekostiging van deze school ook gestopt. Ook is de bekostiging Professionalisering nagenoeg gehalveerd, aangezien een deel nu wordt ontvangen via de Onderwijsregio Koerskracht.
- Overheidsbijdrage en subsidies overige overheden: + € 16.760: Het positieve verschil wordt veroorzaakt doordat de gelden voor een procesbegeleider die ontvangen is van de gemeente Ermelo in 2025 hoger was dan in 2024.
- Overige baten: + € 61.081: Het voordelige verschil wordt voornamelijk veroorzaakt door de bijdrage vanuit de Onderwijsregio Koerskracht.
- Personele lasten: + € 572.722: De salariskosten zijn hoger door de aanpassingen op basis van de nieuw afgesloten CAO, maar lager door minder inzet. De uitkeringen waren € 58.572 hoger dan in 2024. De grootste afwijking betrof de kosten voor uitbesteding derden die per saldo € 516.843 hoger was dan in 2024. Dit komt door de externe inzet van de interim-bestuurder, de interim-directeur en externe leerkrachten. Tevens is de dotatie aan de personeelsvoorziening € 148.533 hoger dan in 2024.
- Afschrijvingen: + € 16.669: De afschrijvingskosten waren in 2025 hoger dan in 2024, dit werd voornamelijk veroorzaakt doordat de afschrijvingskosten op gebouwen hoger lagen. Doordat groot onderhoud aan gebouwen vanaf 1 januari 2023 worden geactiveerd, zal deze post in de toekomst stijgen.

- Huisvestingslasten: -/- € 2.238: De huisvestingskosten lagen redelijk in verhouding tot 2024. De onderhoudskosten waren wel lager dan in 2024. Daarentegen waren de overige kosten allemaal een fractie hoger dan in 2024.
- Overige lasten: -/- € 169.530. De overige lasten zijn gedaald. De grootste daling zit in de kosten voor ICT en leermiddelen, in 2024 is VPCO Ermelo overgestapt op een andere omgeving Cloudwise, waardoor in 2024 de kosten in verhouding hoog waren. Verder zijn de kosten voor ambulante begeleiding ten opzichte van 2024 gedaald. De overige kosten liggen redelijk in de lijn van de begroting.

Toelichting op de afwijkingen van de realisatie 2025 versus de begroting 2025:

- Rijksbijdrage OCW: -/- € 14.472: Extra bekostiging door indexatie in augustus 2025. Begroot was een indexatie van 2,95%, de werkelijke indexatie bedroeg 4,8%. Door de sluiting van de Ireneschool is de bekostiging van deze school per 1 augustus 2025 stopgezet. Hierdoor werd de basisbekostiging van de Ireneschool over de periode augustus tot en met december 2025 niet meer ontvangen, dit was een bedrag van € 352.879. Asielzoekers bekostiging € 24.760 was niet begroot. En de vrijval van de subsidie basisvaardigheden bedroeg een totaal van € 204.994. Tevens is een bedrag ontvangen voor het opleiden van onderwijsassistent naar leraar van € 20.000 en de subsidie voor het studieverlof € 6.762.
- Overheidsbijdrage en subsidies overige overheden: + € 26.306: Hogere bijdragen dan begroot van de gemeente Ermelo bestemd voor een procesbegeleider.
- Overige baten: + € 104.841: Een aantal ontvangsten waren hoger dan begroot, zoals de ouderbijdragen, de opbrengsten van de Marnix academie € 6.197. en ver.chr. vo Groevenbeek € 15.811 en de onderwijsregio € 50.240.
- Personele lasten: + € 619.627: De salariskosten van het personeel waren € 398.670 lager dan begroot. De kosten voor scholing € 146.687 hoger dan begroot, maar met name de kosten van uitbesteding aan derden zijn € 989885 hoger dan begroot. Dit heeft o.a. betrekking op de kosten van de interim-bestuurder, de interim-directeur, inhuur via Onderwijs Connected en Bureau Maandag. Ook is de dotatie voorziening personeel € 170.095 hoger dan begroot.
- Afschrijvingen: -/- € 7.701: lager dan begroot, hetgeen verklaart kan worden door het moment dat de investeringen zijn gedaan en tevens zijn investeringen lager uitgevallen dan begroot.
- Huisvestingslasten: + € 59.113. Kosten van de huur zijn € 10.543 hoger dan begroot. Dit heeft betrekking op de huurverhoging van het bestuurskantoor en bijeenkomsten waarbij een zaal is afgehuurd. De kosten van de onderhoudsabonnementen zijn €13.413 hoger dan begroot. De overige huisvestingskosten zijn allen hoger dan begroot, waarbij het tuinonderhoud € 13.565 hoger uitkomt dan begroot.
- Overige lasten: + € 20.589: De kosten voor juridische ondersteuning zijn € 11.382 hoger uitgevallen dan begroot, ICT en leermiddelen € 49.715 lager. Daarentegen zijn de kosten van wervings- en advertentiekosten € 22.387 hoger dan begroot (aanstelling directeur-bestuurder) en ook de kosten van bijzonder activiteiten € 38.062 hoger dan begroot. De overige posten liggen redelijk in de lijn van de begroting.

13.10 Personeel niet in loondienst (PNIL)

VPCO Ermelo maakt gebruik van 'personeel niet in loondienst'. Dit is ook uit de facturen terug te leiden. Grofweg zijn er vier categorieën personeel dat niet in loondienst is:

1. Personeel dat op de scholen is ingehuurd t.b.v. de inzet op NPO-gelden (zie paragraaf 2.5.h).
2. Personeel dat op de scholen is ingehuurd t.b.v. van diensten (denk aan het sportbedrijf Interactie, de inzet van een orthopedagoog of externe IB'ers).
3. Personeel dat in ingezet t.b.v. 'managementondersteuning' bovenscholen (denk aan de inzet van Akxento).
4. De inzet van een interim bestuurder en interim-directeur.

Inzet op basis van losse contracten maakt de besturing van de ondersteuning meer flexibel dan wanneer er inzet gedaan wordt vanuit een loondienstverband, daarentegen is het personeel niet in loondienst duurder.

13.11 In control statement

Met de structuur- en gedragswijzigingen die wij hebben doorgevoerd, kunnen wij stellen dat wij 'in control' zijn. Dat blijkt uit:

- Administratieve systemen die een transparant beeld van de bedrijfsvoering geven op alle niveaus (school en totaal) en op alle grootboeknummers, tot daadwerkelijk factuurniveau. Een betaling van vandaag is morgen terug te vinden in de overzichten.
- Elk kwartaal een kwartaalrapportage.
- Elk kwartaal een bilateraal gesprek tussen directeur en bestuurder.
- Elk kwartaal een overzicht van de liquiditeitspositie.
- Een Koersnota die afspraken borgt op het gebied van afspraken en gedrag.

14. Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht (RvT) houdt toezicht op het beleid van het College van Bestuur (CvB) en de algemene gang van zaken binnen VPCO Ermelo. Daarbij richt de RvT zich op de realisatie van de maatschappelijke opdracht van de organisatie, de kwaliteit van het onderwijs, de continuïteit van de organisatie en een doelmatige en rechtmatige besteding van middelen.

De RvT handelt conform de Code Goed Bestuur in het primair onderwijs en de Code Goed Toezicht van de VTOI-NVTK. Er waren in 2025 geen afwijkingen van deze code. Bestuur en intern toezicht zijn binnen VPCO duidelijk gescheiden in respectievelijk het College van Bestuur en de Raad van Toezicht. De RvT vervult daarnaast de rol van werkgever van het College van Bestuur en treedt op als sparringpartner en 'critical friend'.

14.1 Verslag Intern Toezicht

De Raad van Toezicht heeft in 2025 zes keer fysiek vergaderd samen met het College van Bestuur. Binnen deze vergaderingen zijn o.a. de volgende zaken aan de orde geweest:

Januari 2025:

- Taakverdeling directeurs en bestuurder
- Maandrapportage december 2024
- Financiën Q4 2024
- Onderhoud scholen
- IHP: Huisvesting Klokbeek

Maart 2025:

- Inhoudelijke mededelingen

Mei 2025:

- Organisatorisch
- Scholen/Onderwijs
- Financiën

Juni 2025:

- Mededelingen
- Accountantsverslag 2024
- Jaarrekening 2024
- Controleverklaring
- Voortgangsrapportage Jessica
- Dashboard juni
- Nota Leiderschap
- Vonnis afschrift

September 2025:

- Startnotitie
- Organisatorisch
- Definitief rapport onderzoek Klokbeek
- Sluiting Ireneschool
- Financiën
- Personeel

November 2025:

- Voortgangsrapportage november
- Organisatorisch
- Scholen/Onderwijs
- Financiën
- Personeel

Naast bovenstaande onderwerpen, zoals geagendeerd op de vergaderingen van de Raad van Toezicht, hebben de leden van de Raad van Toezicht veelvuldig op constructieve wijze onderling contact.

14.2 Samenstelling Intern Toezicht

In 2025 was de samenstelling van de Raad van Toezicht als volgt:

Naam:	Functie binnen RvT	Nevenfuncties
Mevrouw. T.K. van der Elst	Voorzitter en werkgeverscommissie Toetreding 19-03-2024	• Directeur HR en Communicatie bij GGZ WNB (tot 31-08-2025) (bezoldigd) • Manager HRM Gelre Ziekenhuizen (per 01-09-2025) (bezoldigd)
De heer M. Dijkema	Werkgeverscommissie Toetreding 01-04-2024	• Coördinerend Adviseur bij de Belastingdienst (bezoldigd) • Voorzitter Jeugdcommissie Tennisvereniging LTV Irmindoo (onbezoldigd)
Mevrouw D. Evers-Weerdestijn	Onderwijskwaliteit Voorzitter Auditcommissie Toetreding 01-01-2023	• Manager internal audit 's Heeren Loo (bezoldigd) • Teammanager MO18-1 HC Eemvallei (bezoldigd)
De heer P.S. de Rook	Huisvesting Toetreding 24-09-2024	• Lid College van Bestuur MBO Amersfoort (bezoldigd) • Voorzitter RvT Forum Groningen (bezoldigd) • Voorzitter RvC Team050, Groningen (bezoldigd)
De heer G.A. van der Weijden	Financiën en auditcommissie Toetreding 24-09-2024	• Senior Management Accounting Expert a.i. bij BNG Bank (tot 01-05-2026) (bezoldigd) • Freelance docent Nyenrode Business Universiteit (1-09-2010 tot heden) (bezoldigd) • Kerngroep lid Financiering Nyenrode Business Universiteit (1-09-2011 tot 31-12-2025) (bezoldigd) • Commissielid Implementatie Governance, Vereniging van Registercontrollers (VRC) (13-02-2026-heden) (bezoldigd)

14.3 Samenstelling en deskundigheid van de Raad van Toezicht

In 2025 bestond de Raad van Toezicht uit vijf leden met complementaire expertise op het gebied van onderwijs, financiën, HR, governance en huisvesting.

De samenstelling van de RvT waarborgt een evenwichtige spreiding van deskundigheden en achtergronden. De leden volgen actief ontwikkelingen binnen de sector en nemen deel aan relevante netwerken en opleidingen, onder andere via de VTOI-NVTK en de PO-Raad.

14.4 Werkzaamheden van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht is werkgever van het College van Bestuur; in die hoedanigheid worden gesprekken gevoerd in de rol van de opgestelde gesprekscyclus, alsmede gesprekken die te maken hebben met welbevinden of wederzijdse betrokkenheid.

Een belangrijke rol van de Raad van Toezicht is verwoord in de goedkeuringsbevoegdheden; het betreft het goedkeuren van een aantal bevoegdheden op strategisch en financieel gebied. Deze goedkeuringsbevoegdheden zijn ingepland tijdens de formele vergadermomenten van de Raad van Toezicht, zoals eerder vermeld in dit hoofdstuk.

14.5 Bezoldiging van de leden

De leden van de Raad van Toezicht ontvangen een fiscaal vrijgestelde vrijwilligersvergoeding voor hun werkzaamheden.

De Raad van Toezicht heeft besloten de jaarrekening 2025 opnieuw door Van Ree Accountants te laten verzorgen.

14.6 Toezicht in 2025

2025 was een intensief jaar voor VPCO Ermelo, gekenmerkt door zowel organisatorische als inhoudelijke ontwikkelingen. De Raad van Toezicht heeft in dit jaar frequent overleg gevoerd met het College van Bestuur en heeft zich in het bijzonder gericht op de volgende thema's:

Onderwijskwaliteit en inspectie

De RvT heeft toezicht gehouden op de ontwikkeling van de onderwijskwaliteit, waaronder de opvolging van inspectiebevindingen en de analyse van onderwijsresultaten. Daarbij is specifiek aandacht besteed aan kwaliteitsverbetering op schoolniveau en de borging van een duurzame kwaliteitscultuur binnen de organisatie.

Governance en leiderschap

In 2025 stond de bestuurlijke continuïteit centraal, onder meer door de inzet van een interim-bestuurder en de voorbereiding van de werving van een nieuwe bestuurder. De RvT heeft actief invulling gegeven aan haar werkgeversrol en heeft toegezien op een zorgvuldige inrichting van governance en besluitvorming ook in het te volgen proces ten aanzien van de sluiting van de Ireneschool.

Financiële continuïteit en bedrijfsvoering

De RvT heeft de financiële positie van VPCO nauwgezet gevolgd, waaronder de meerjarenbegroting, liquiditeitsontwikkeling en voorzieningen voor groot onderhoud. Daarbij is specifiek aandacht besteed aan de doelmatige inzet van middelen en de financiële impact van strategische keuzes.

Organisatieontwikkeling en huisvesting

Belangrijke onderwerpen waren het Integraal Huisvestingsplan (IHP), de ontwikkeling en aanpassing van schoollocaties en organisatorische vraagstukken, waaronder de sluiting van de Irene School en ontwikkelingen rondom andere locaties.

Personeel en organisatie

De RvT heeft toezicht gehouden op thema's zoals verzuim, strategische personeelsplanning en mobiliteit, mede in relatie tot de continuïteit en kwaliteit van het onderwijs.

Bijzonderheden

In 2025 heeft de RvT veel aandacht gehad voor de situatie van onrust op de Klokbeek. De RvT heeft hierin geprobeerd de bestuurder goed in positie te houden, door zuiverheid te betrachten ten aanzien van haar eigen rol richting ouders, docenten en andere stakeholders.

14.7 Reflectie en oordeel van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht concludeert dat het College van Bestuur in 2025, onder uitdagende omstandigheden, adequaat invulling heeft gegeven aan de bestuurlijke verantwoordelijkheid en heeft gestuurd op zowel continuïteit als kwaliteitsverbetering.

De RvT stelt vast dat:

- de financiële positie van VPCO solide is en de continuïteit van de organisatie is geborgd;
- er gerichte stappen zijn gezet in de versterking van de onderwijskwaliteit;
- belangrijke organisatorische keuzes zorgvuldig en transparant zijn voorbereid en uitgevoerd.

Tegelijkertijd ziet de RvT voor de komende periode aandachtspunten op het gebied van:

- verdere versterking en borging van onderwijskwaliteit;
- duurzame personele inzetbaarheid en vermindering van verzuim;
- het realiseren van bestuurlijke stabiliteit en continuïteit.

De RvT blijft het College van Bestuur op deze thema's actief bevragen en ondersteunen.

14.8 Werkgeversrol

Als werkgever van het College van Bestuur heeft de Raad van Toezicht in 2025 invulling gegeven aan de gesprekscyclus en regelmatig overleg gevoerd over functioneren, ontwikkeling en wederzijdse verwachtingen. In het kader van de bestuurlijke continuïteit heeft de RvT de inzet van een interim-bestuurder begeleid en de voorbereiding getroffen voor de werving van een nieuwe bestuurder. Daarbij is nadrukkelijk aandacht besteed aan leiderschap, cultuur en de strategische opgaven van de organisatie.

14.9 Governance en compliance

De Raad van Toezicht heeft in 2025 gehandeld in lijn met de geldende wet- en regelgeving en de principes van de Code Goed Bestuur. De RvT heeft:

- voldaan aan de eisen ten aanzien van onafhankelijkheid en het voorkomen van belangenverstrengeling;
- toezicht gehouden op de rechtmatige en doelmatige besteding van middelen;
- belangrijke besluiten, zoals de goedkeuring van de begroting en de vaststelling van de jaarrekening, zorgvuldig getoetst.

De RvT heeft vastgesteld dat VPCO Ermelo in 2025 de middelen rechtmatig en doelmatig heeft besteed.

14.10 Zelfevaluatie

In 2025 heeft de Raad van Toezicht een zelfevaluatie uitgevoerd onder externe begeleiding. Daarbij is gereflecteerd op het functioneren van de RvT, de onderlinge samenwerking en de invulling van de toezichtrol. De RvT concludeert dat sprake is van een constructieve samenwerking en een goede balans tussen betrokkenheid en onafhankelijkheid. Aandachtspunten liggen in het verder versterken van de reflectieve rol en het verdiepen van het toezicht op strategische thema's.

14.11 Verantwoording wettelijke taken

In deze paragraaf wordt inzicht gegeven in de wettelijke taken van de Raad van Toezicht, in de rol van interne toezichthouder en de wijze waarop zij dit doen:

De Raad van Toezicht heeft de goedkeuring van de begroting, het vaststellen van de jaarrekening en het bijbehorende bestuursverslag, verankerd in de jaarplanning van de vergaderstructuur. Naast de formele rol die de Raad van Toezicht heeft in deze processen (de naleving van de wettelijke voorschriften), beïnvloeden de leden dit proces door:

De voortdurende check op transparantie en integriteit;

- Het willen duiden van feiten en cijfers;
- De vraag op onderliggende gedragskenmerken, cultuur- en structuurkenmerken.
- Door congruent te blijven in bovenstaande rol, hebben de leden van de Raad van Toezicht in belangrijke mate bijgedragen aan een structurele koerswijziging voor de organisatie.

Conform de richtlijnen van de Governancecode Funderend Onderwijs, heeft de Raad van Toezicht:

- Voldaan aan de bepalingen rondom onafhankelijkheid en tegenstrijdige belangen;
- Middels een structureel geborgde zelfevaluatie wordt op integere wijze het eigen functioneren gespiegeld.

De Raad van Toezicht heeft vastgesteld dat VPCO Ermelo de middelen rechtmatig en doelmatig besteed heeft. In nauwe samenwerking met de controller en het administratiekantoor kon de externe accountant de goedkeurende verklaring op rechtmatigheid en doelmatigheid afleveren.

In de rol van werkgever, heeft de Raad van Toezicht een reeks gesprekken met de nieuwe bestuurder gevoerd, onder andere in de rol van 'maatje', klankbord en critical friend.

Jaarrekening 2025

Stichting voor Protestants Christelijk Onderwijs
Ermelo

Balans per 31 december 2025

vergelijkende cijfers 2024 na verwerking resultaatbestemming

		31-12-2025		31-12-2024	
		€	€	€	€
1	ACTIVA				
1.1	Vaste Activa				
1.1.2	Materiële vaste activa	2.163.056		2.037.642	
1.1.3	Financiële vaste activa	43.150		47.950	
	<i>Totaal vaste activa</i>		2.206.206		2.085.592
1.2	Vlottende Activa				
1.2.2	Vorderingen	259.915		83.310	
1.2.4	Liquide middelen	1.636.044		1.992.498	
	<i>Totaal vlottende Activa</i>		1.895.959		2.075.808
	TOTAAL ACTIVA		4.102.165		4.161.400
2	PASSIVA				
2.1	Eigen vermogen	2.651.213		3.054.409	
2.2	Voorzieningen	213.407		160.254	
2.4	Kortlopende schulden	1.237.545		946.737	
	TOTAAL PASSIVA		4.102.165		4.161.400

Staat van baten en lasten 2025
en vergelijkende cijfers 2024

	2025		Begroting 2025		2024	
	€	€	€	€	€	€
3 Baten						
3.1 Rijksbijdragen OCW	9.671.806		9.686.278		9.658.352	
3.2 Overheidsbijdragen en subsidies overige overheden	46.306		20.000		29.546	
3.5 Overige baten	313.640		208.800		252.559	
<i>Totaal Baten</i>		10.031.752		9.915.078		9.940.457
4 Lasten						
4.1 Personeelslasten	8.637.231		8.077.600		8.064.509	
4.2 Afschrijvingen	346.723		354.423		330.054	
4.3 Huisvestingslasten	635.297		576.184		637.635	
4.4 Overige lasten	832.458		811.871		1.001.988	
<i>Totaal lasten</i>		10.451.709		9.820.078		10.034.186
<i>Saldo baten en lasten</i>		-419.957		95.000		-93.729
6 Financiële baten en lasten						
6.1 Financiële baten	16.760		15.000		27.225	
6.2 Financiële lasten	1		-		-	
<i>Saldo financiële baten en lasten</i>		16.759		15.000		27.225
Totaal resultaat		<u>-403.198</u>		<u>110.000</u>		<u>-66.504</u>

Bestemming van het resultaat

De bestemming van het resultaat is opgenomen na de toelichting op de te onderscheiden posten van de staat van baten en lasten

Kasstroomoverzicht 2025 en vergelijkende cijfers 2024

		2025		2024	
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Resultaat uit gewone bedrijfssoefening (saldo baten en lasten)			-419.957		-93.729
<i>Aanpassing voor aansluiting bedrijfsresultaat:</i>					
Afschrijvingen	-/- 4.2	346.725		330.054	
Mutaties voorzieningen	2.2	53.153		50.517	
<i>Totaal van aanpassing voor aansluiting bedrijfsresultaat</i>			399.878		380.571
<i>Veranderingen in werkkapitaal:</i>					
Vorderingen	1.2.2	-176.605		61.801	
Kortlopende schulden	2.4	290.808		65.669	
<i>Totaal van aanpassingen in werkkapitaal</i>			114.203		127.470
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			94.124		414.312
Ontvangen interest	6.1.1	16.760		27.225	
Betaalde interest	6.2.1	-1		-	
			16.759		27.225
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			110.883		441.537
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings in materiële vaste activa	1.1.2	-472.148		-628.899	
Investerings in financiële vaste activa	1.1.3	-		4.800	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-467.337		-624.099
Kasstroom uit overige balansmutaties					
Mutatie liquide middelen		1.2.4	<u><u>-356.454</u></u>		<u><u>-182.562</u></u>
Het verloop van de geldmiddelen is als volgt:					
		2025		2024	
		€	€	€	€
Stand liquide middelen per 1-1		1.992.498		2.175.060	
Mutatie boekjaar liquide middelen		-356.454		-182.562	
Stand liquide middelen per 31-12			<u><u>1.636.044</u></u>		<u><u>1.992.498</u></u>

Grondslagen voor waardering van activa, passiva en resultaatbepaling

Algemeen

De grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn conform de Regeling voor de Jaarverslaggeving Onderwijs (RJO). Op basis van de Regeling voor de Jaarverslaggeving Onderwijs worden Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen van de Raad voor de Jaarverslaggeving toegepast (behoudens afwijkingen aanvullingen in de Regeling voor de Jaarverslaggeving Onderwijs). De jaarrekening is opgesteld in gehele euro's.

Activa en passiva, met uitzondering van het eigen vermogen, worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. In de balans, de staat van baten en lasten en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

Voor zover noodzakelijk worden op de vorderingen voorzieningen getroffen voor verwachte oninbaarheid.

Kernactiviteiten

Het verzorgen van primair onderwijs binnen de kaders gesteld door de Wet op het Primair Onderwijs.

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Vergelijking met voorgaand jaar

De grondslagen voor waardering van activa, passiva en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar.

Verbonden partijen

Als verbonden partij worden aangemerkt alle rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire directieleden, andere sleutel-functionarissen in het management van de instelling en nauwe verwanten zijn verbonden partijen.

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

Grondslagen Balans

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten of de vervaardigingsprijs, verminderd met de afschrijvingen. De afschrijvingen vinden lineair en naar tijdsgelang plaats op basis van de verwachte toekomstige gebruiksduur. Er wordt rekening gehouden met de bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht.

Investeringssubsidies worden gesaldeerd met de investeringen waarvoor deze subsidies zijn verstrekt.

Onderstaand worden de afschrijvingstermijnen per categorie weergegeven.
Tevens zijn de activeringsgrenzen vermeld.

Categorie	afschrijvings- termijn in maanden	afschrijvings- percentage per jaar	activerings- grens in €
<i>Gebouwen</i>			
<i>Verbouwingen</i>	480	2,50%	2.000
<i>Schilderwerk</i>	72	16,67%	2.000
<i>Noodlokalen</i>	120	10,00%	n.v.t.
<i>Installaties</i>	216	5,56%	2000
<i>Verwarming</i>	240	5,00%	2000
<i>CV-ketel</i>	216	5,56%	2000
<i>Vloeren</i>	288	4,17%	2000
<i>Ied-verlichting</i>	180	6,67%	2000
<i>Alarm</i>	120	10,00%	2000
<i>Kantoormeubilair en Inventaris</i>			
<i>Keukeninrichting</i>	60	20,00%	500
<i>Bureau's</i>	240	5,00%	500
<i>Stoelen</i>	120	10,00%	500
<i>Kasten</i>	240	5,00%	500
<i>Schoolmeubilair en Inventaris</i>			
<i>Docentensets</i>	240	5,00%	500
<i>Leerlingensets</i>	180	6,67%	500
<i>Schoolborden</i>	240	5,00%	500
<i>buitenspeeltoestellen/terreininventaris</i>	180	6,67%	500
<i>Garderobe</i>	240	5,00%	500
<i>Onderwijskundige apparatuur en machines</i>			
<i>Kopieerapparatuur</i>	lease		n.v.t.
<i>Audio/video installatie</i>	120	10,00%	500
<i>Beamer</i>	60	20,00%	500
<i>Projectiemiddelen</i>	120	10,00%	500
<i>ICT</i>			
<i>Servers</i>	60	20,00%	500
<i>Netwerk</i>	120	10,00%	500
<i>Computers (tot 01-01-2014)</i>	36	33,33%	500
<i>Computers (vanaf 01-01-2014)</i>	48	25,00%	500
<i>Printers</i>	60	20,00%	500
<i>Telefooncentrale</i>	144	8,33%	500
<i>Monsterboards</i>	96	12,50%	500
<i>Leermiddelen</i>			
<i>Methodes</i>	96	12,50%	n.v.t.
<i>Spel- en sportmateriaal</i>	96	12,50%	500

Financiële vaste activa

Overige vorderingen

De onder financiële vaste activa opgenomen overige vorderingen omvatten waarborgsommen en deelnemingen en worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde. Vervolgens worden deze waarborgsommen gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Omdat de goederen waarvoor borg is betaald eigendom zijn voor de duur van het gebruik wordt er geen voorziening getroffen voor oninbaarheid.

Viottende activa

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Als de ontvangst van de vordering is uitgesteld op grond van een verlengde overeengekomen betalingstermijn wordt de reële waarde bepaald aan de hand van de contante waarde van de verwachte ontvangsten en worden er op basis van de effectieve rente rente-inkomsten ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas en banktegoeden met een looptijd korter dan 12 maanden. De liquide-middelen staan ter vrije beschikking van de stichting en zijn direct opeisbaar. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit een algemene reserve en bestemmingsreserve(s). Hierin is tevens een segmentatie opgenomen naar publieke en private middelen.

De bestemmingsreserves zijn reserves met een beperktere bestedingsmogelijkheid, welke door het bestuur is aangebracht.

Omschrijving			EUR	
Algemene reserve	Doel	dekking eventuele tekorten op het private deel		
privaat	Beperkingen	door het bestuur		
	Saldo		€	2.484.686

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld.

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

Voorzieningen worden onderscheiden naar aard en doel.

Toevoegingen aan de voorzieningen vinden plaats door dotaties ten laste van de staat van baten en lasten. De onttrekkingen vinden rechtstreeks plaats ten laste van de betreffende voorziening.

Indien een voorziening gewaardeerd wordt tegen contante waarde wordt gerekend met een rekenrente. Deze rekenrente wordt als volgt bepaald:
Rekenrente = Wettelijke rente (bron: DNB) +/- Inflatie (bron: CBS).
Bij een negatieve uitkomst van de rekenrente zal deze op nul worden gesteld.

Voor 2025 wordt er gerekend met een rekenrente van 3,00%.
De waarde voor de wettelijke rente vastgesteld is op 6,00%, en de uitgangswaarde voor de inflatie is 3,00%.

Voorziening jubileumuitkeringen

De voorziening jubileumuitkeringen wordt opgenomen tegen de contante waarde van de verwachte uitkeringen gedurende het dienstverband. Voor de berekening van de contante waarde van de voorziening wordt gerekend met de rekenrente welke onder het kopje voorzieningen is benoemd. Daarnaast wordt onder meer rekening gehouden met verwachte salarisstijgingen en de blijfkans.

Voorziening langdurig zieken

De voorziening langdurig zieke werknemers wordt gevormd voor de verwachte salariskosten van langdurig zieke werknemers die waarschijnlijk niet meer zullen terugkeren in het arbeidsproces.

Kortlopende schulden

De overlopende passiva betreffen de vooruitontvangen bedragen die aan opvolgende perioden worden toegerekend en/of nog te betalen bedragen, voor zover ze niet onder de andere kortlopende schulden zijn te plaatsen.

Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde.

Kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten.

Dit is meestal de nominale waarde.

Grondslagen Staat van Baten en Lasten

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen.

De baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben. Lasten en risico's die hun oorsprong vinden vóór het einde van het verslagjaar, zijn in acht genomen als zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Het resultaat van de staat van baten en lasten wordt toegevoegd aan de algemene reserve.

Rijksbijdragen

Rijksbijdragen worden als baten verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft.

Overheidssubsidies

Exploitatiesubsidies worden als baten verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen en de stichting de condities voor ontvangst kan aantonen.

Subsidies m.b.t. investeringen in materiële vaste activa worden in mindering gebracht op het desbetreffende actief en als onderdeel van de afschrijvingen verwerkt in de staat van baten en lasten.

Personeelsbeloningen

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de staat van baten en lasten voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers.

De stichting heeft de toegezegd-pensioenregeling bij het bedrijfstakpensioenfonds in de jaarrekening verwerkt als verplichtingenbenadering.

Voor toegezegde-bijdrageregelingen betaalt de instelling op verplichte, contractuele of vrijwillige basis premies aan pensioenfondsen en verzekeringsmaatschappijen. Behalve de betaling van premies heeft de instelling geen verdere verplichtingen uit hoofde van deze pensioenregelingen.

De premies worden verantwoord als personeelskosten als deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen.

Pensioenregeling

Nederlandse pensioenregelingen:

De instelling heeft op de balans geen eigen pensioenvoorziening opgenomen.

De instelling is volgens de CAO aangesloten bij het ABP. De belangrijkste kenmerken van deze regelingen zijn:

- pensioengevende salarisgrondslag is middelloon
- er heeft in 2025 een indexatie van 1,84% plaatsgevonden
- de dekkingsgraad van het ABP was per 31-12-2025: 123,50%
- overige kenmerken zijn te vinden op www.abp.nl

Op de Nederlandse pensioenregelingen zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte, contractuele of vrijwillige basis premies aan pensioenfondsen en verzekeringsmaatschappijen betaald door de instelling. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

Afschrijvingen op materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen en vastgoedbeleggingen wordt niet afgeschreven. Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de economische levensduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

Boekwinsten en -verliezen bij verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingen.

Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

Waardeveranderingen financiële instrumenten gewaardeerd tegen reële waarde

Waardeveranderingen van de volgende financiële instrumenten worden rechtstreeks verwerkt in de staat van baten en lasten:

- Financiële activa en verplichtingen die onderdeel zijn van de handelsportefeuille;
- Afgeleide financiële instrumenten (derivaten) met een beursgenoteerde onderliggende waarde;
- Gekochte leningen, obligaties (tenzij aangehouden tot einde looptijd) en aangehouden eigen-vermogensinstrumenten die beursgenoteerd zijn.

Waardeverminderingen van financiële instrumenten die op reële waarde gewaardeerd zijn, worden verwerkt in de staat van baten en lasten. Voor gerealiseerde waardevermeerderingen van financiële instrumenten die op reële waarde worden gewaardeerd met verwerking van de waardevermeerderingen rechtstreeks in het eigen vermogen, dient het cumulatieve resultaat dat voorheen in het eigen vermogen was opgenomen, te worden verwerkt in de staat van baten en lasten op het moment dat de desbetreffende effecten niet langer in de balans worden verwerkt.

Grondslagen Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Bij de indirecte methode wordt het resultaat als basis genomen.

Dit overzicht geeft weer waaraan de in de verslagperiode beschikbaar gekomen gelden zijn besteed.

In samenhang met de balans en de staat van baten en lasten moet het kasstroomoverzicht bijdragen aan het inzicht in de financiering, de liquiditeit, de solvabiliteit en het vermogen van de instelling om geldstromen te genereren.

Operationele activiteiten

Onder de operationele activiteiten is het saldo van de baten en lasten opgenomen welke in het verslagjaar gerealiseerd zijn. Het saldo van de baten en lasten wordt gecorrigeerd met de lasten door afschrijvingen, dotatie en vrijval van voorzieningen. Het saldo van de baten en lasten wordt tevens gecorrigeerd met de fluctuatie van kortlopende vorderingen en schulden gedurende het verslagjaar. Ontvangsten en uitgaven uit rente gedurende het verslagjaar zijn ook opgenomen onder de operationele activiteiten.

Investeringsactiviteiten

Uitgaven en inkomsten welke voortvloeien uit het respectievelijk aankopen en verkopen van duurzame middelen.

Financieringsactiviteiten

Inkomsten en uitgaven welke voortvloeien uit het respectievelijk aangaan of aflossen van leningen.

Prijzrisico

De instelling loopt risico's ten aanzien van de waardering van effecten, opgenomen onder financiële vaste activa en effecten, opgenomen onder vlottende activa. De instelling beheerst het marktrisico door onderscheid aan te brengen in de portefeuille, en limieten te stellen.

Rente- en kasstroomrisico

De Instelling loopt renterisico over de rentedragende vorderingen (met name onder financiële vaste activa, effecten en liquide middelen) en rentedragende langlopende en kortlopende schulden (waaronder schulden aan kredietinstellingen). Met betrekking tot vastrentende vorderingen en schulden loopt de instelling risico's over de reële waarde als gevolg van wijzigingen in de marktrente.

Met betrekking tot de vorderingen worden geen financiële derivaten met betrekking tot afdekking van het renterisico gecontracteerd.

Voor vorderingen en schulden met variabele renteaftspraken loopt de instelling risico ten aanzien van toekomstige kasstromen.

Kredietrisico

De liquide middelen staan uit bij banken die minimaal voldoen aan het treasurybeleid.

De instelling heeft geen significante concentraties van kredietrisico. Verkoop vindt plaats aan afnemers die voldoen aan de kredietwaardigheidstoets van de instelling. Verkoop vindt plaats op basis van krediettermijnen tussen de 8 en 60 dagen. Voor grote leveringen kan een afwijkende krediettermijn van toepassing zijn. In dat geval worden aanvullende zekerheden gevraagd, waaronder garantiestellingen.

De instelling heeft vorderingen verstrekt aan participanten en maatschappijen waarin wordt deelgenomen. Bij deze partijen is geen historie van wanbetaling bekend.

Toelichting op de te onderscheiden posten van de balans

1 Activa

1.1 Vaste Activa

1.1.2 Materiële vaste activa

	1.1.2.1	1.1.2.2	1.1.2.3	1.1.2.4	
	Gebouwen	Terreinen	Inventaris en apparatuur	Overige materiële vaste activa	Totaal materiële vaste activa
	€	€	€	€	€
Stand per 31 december 2024					
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs	1.076.585	226.751	3.751.066	1.331.809	6.386.211
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	403.811	44.904	2.765.280	1.134.574	4.348.569
Materiële vaste activa per 31 december 2024	672.774	181.847	985.786	197.235	2.037.642
Verloop gedurende 2025					
Investerings	254.839	7.995	182.747	26.567	472.148
Desinvesteringen	-	-	-2.081.886	-960.327	-3.042.213
Afschrijvingen	-101.855	-	-193.951	-50.917	-346.723
Afschrijvingen op desinvesteringen	-	-	2.081.877	960.325	3.042.202
Mutatie gedurende 2025	152.984	7.995	-11.213	-24.352	125.414
Stand per 31 december 2025					
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs	1.315.692	250.060	1.851.926	398.466	3.816.144
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	489.934	60.218	877.353	225.583	1.653.088
Materiële vaste activa per 31 december 2025	825.758	189.842	974.573	172.883	2.163.056

Toelichting op de te onderscheiden posten van de balans

1.1.3	Financiële vaste activa	Boek- waarde	Investeringen	Des- investeringen	Waarde- veranderingen	Resultaat	Boek- waarde
		01-01-2025	2025	2025	2025	2025	31-12-2025
		€	€	€	€	€	€
1.1.3.2	Overige deelnemingen	38.400	-	4.800	-	-	33.600
1.1.3.8	Overige vorderingen	9.550	-	-	-	-	9.550
	Totaal Financiële vaste activa	47.950	-	4.800	-	-	43.150
1.2	Viottende activa						
1.2.2	Vorderingen	31-12-2025			31-12-2024		
		€	€	€	€	€	€
1.2.2.2	OCW			552		1.552	
1.2.2.3	Gemeenten			85.153		386	
1.2.2.10	Overige vorderingen			84.748		49.119	
	Subtotaal vorderingen				170.453		51.057
1.2.2.12	Vooruitbetaalde kosten			75.664		5.028	
1.2.2.14	Te ontvangen interest			13.798		27.225	
	Subtotaal overlopende activa				89.462		32.253
	Totaal Vorderingen				259.915		83.310
1.2.4	Liquide middelen	31-12-2025			31-12-2024		
		€	€	€	€	€	€
1.2.4.1	Kasmiddelen			-		7	
1.2.4.2	Tegoeden op bankrekeningen			1.636.044		1.992.491	
	Totaal liquide middelen				1.636.044		1.992.498

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de stichting en zijn direct opeisbaar.

Toelichting op de te onderscheiden posten van de balans

2.1	Eigen vermogen	Stand per	Resultaat	Overige	Stand per	Stand per	Resultaat	Overige	Stand per
		01-01-2024	2024	mutaties	31-12-2024	01-01-2025	2025	mutaties	31-12-2025
		€	€	€	€	€	€	€	€
2.1.1.1	Algemene reserve	620.904	-47.943	-	572.961	572.961	-406.661	227	166.527
2.1.1.2	Bestemmingsreserves (publiek)	47.829	-46.897	-	932	932	-932	-	-
2.1.1.3	Bestemmingsreserves (privaat)	2.451.953	28.336	-	2.480.289	2.480.289	4.397	-	2.484.686
2.1.1.8	Statutaire reserves	227	-	-	227	227	-	-227	-
	Totaal eigen vermogen	3.120.913	-66.504	-	3.054.409	3.054.409	-403.196	-	2.651.213

De toelichting over de beperkte doelstellingen van de reserves zijn vermeld in de Grondslagen.

2.1.1.3	Bestemmingsreserves (privaat)	Stand per	Resultaat	Overige	Stand per	Stand per	Resultaat	Overige	Stand per
		01-01-2024	2024	mutaties	31-12-2024	01-01-2025	2025	mutaties	31-12-2025
		€	€	€	€	€	€	€	€
2.1.1.3.1	Algemene reserve privaet	2.480.289	-	-	2.480.289	2.480.289	4.397	-	2.484.686
	Totaal bestemmingsreserves (privaat)	2.480.289	-	-	2.480.289	2.480.289	4.397	-	2.484.686

2.2	Voorzieningen	Stand per	Dotatie	Ont-	Vrijval	Stand per	Bedrag	Bedrag	Bedrag
		01-01-2025	2025	trekking	2025	31-12-2025	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar
		€	€	€	€	€	€	€	€
2.2.1	Personele voorzieningen	160.254	70.957	-17.804	-	213.407	201.460	33.753	16.645
	Totaal voorzieningen	160.254	70.957	-17.804	-	213.407	201.460	33.753	16.645

2.2.1	Personele voorzieningen	Stand per	Dotatie	Ont-	Vrijval	Stand per	Bedrag	Bedrag	Bedrag
		01-01-2025	2025	trekking	2025	31-12-2025	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar
		€	€	€	€	€	€	€	€
2.2.1.4	Jubileumuitkeringen	44.824	15.543	-7.691	-	52.676	10.061	25.971	16.645
2.2.1.5	Werkloosheids-bijdragen	28.535	-	-10.113	-	18.422	10.376	7.782	-
2.2.1.6	Langdurig zieken	86.895	55.414	-	-	142.309	181.023	-	-
	Totaal personele voorzieningen	160.254	70.957	-17.804	-	213.407	201.460	33.753	16.645

2.4	Kortlopende schulden	31-12-2025		31-12-2024	
		€	€	€	€
2.4.4	Schulden aan OCW		74.240		-
2.4.8	Crediteuren		340.973		214.244
2.4.9	Belastingen en premies sociale verzekeringen		361.424		324.993
2.4.10	Schulden ter zake van pensioenen		88.082		87.299
2.4.12	Kortlopende overige schulden		9.087		1.090
	<i>Subtotaal overige schulden</i>			873.806	627.626
2.4.14	Vooruit ontvangen subsidies OCW		92.409		76.715
2.4.16	Vooruit ontvangen bedragen		14.419		-
2.4.17	Vakantiegeld en vakantiedagen		225.850		229.707
2.4.19	Overige overlopende passiva		31.061		12.689
	<i>Subtotaal overlopende passiva</i>			363.739	319.111
	Totaal Kortlopende schulden		1.237.545		946.737

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Rechten

Er zijn geen niet in de balans opgenomen rechten.

Verplichtingen

De volgende niet in de balans opgenomen verplichtingen worden hieronder toegelicht.

nr.	Omschrijving	Periode		Looptijd Mndn	Bedrag per maand €	< 1 jaar €	1 - 5 jaar €	> 5 jaar €	Totaal €
		van	t/m						
1	Dyade	01-01-26	31-12-26	12	9.954	119.448	-	-	119.448
2	Lisman	01-09-23	31-08-28	60	1.985	23.821	63.522	-	87.343

Toelichting op de te onderscheiden posten van de staat van baten en lasten

3 Baten

3.1	Rijksbijdragen	2025		Begroot 2025		2024	
		€	€	€	€	€	€
3.1.1	Rijksbijdragen						
3.1.1.1	Rijksbijdragen OCW	8.892.009		8.537.146		8.765.275	
	Totaal rijksbijdragen		8.892.009		8.537.146		8.765.275
3.1.2	Overige subsidies						
3.1.2.1	Overige subsidies OCW	466.453		836.132		491.158	
	Totaal overige subsidies		466.453		836.132		491.158
3.1.4	Ontvangen doorbetaling rijksbijdragen SWV		313.344		313.000		401.919
	Totaal Rijksbijdragen		9.671.806		9.686.278		9.658.352
3.1.2.1	Overige subsidies OCW	2025		Begroot 2025		2024	
		€	€	€	€	€	€
3.1.2.1.4	Overige subsidies OCW	466.453		836.132		491.158	
	Totaal overige subsidies OCW		466.453		836.132		491.158
3.2	Overheidsbijdragen overige overheden	2025		Begroot 2025		2024	
		€	€	€	€	€	€
3.2.2	Overige overheidsbijdragen overige overheden						
3.2.2.2	Overige gemeentelijke en gemeenschappelijke bijdragen	46.306		20.000		29.546	
	Totaal overheidsbijdragen overige overheden		46.306		20.000		29.546
3.5	Overige baten	2025		Begroot 2025		2024	
		€	€	€	€	€	€
3.5.1	Verhuur	62.814		62.500		62.233	
3.5.5	Ouderbijdragen	100.012		83.500		101.701	
3.5.10	Overige	150.814		62.800		88.625	
	Totaal overige baten		313.640		208.800		252.559

4 Lasten

4.1	Personeelslasten	2025		Begroot 2025		2024	
		€	€	€	€	€	€
4.1.1	Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten						
4.1.1.1	Lonen en salarissen	5.492.716		7.541.408		5.421.368	
4.1.1.2	Sociale lasten	823.683		-		794.222	
4.1.1.3	Premies Participatiefonds	37.300		-		72.262	
4.1.1.5	Pensioenpremies	769.669		-		765.854	
	Totaal salarissen, sociale lasten en pensioenlasten		7.123.368		7.541.408		7.053.706
4.1.2	Overige personele lasten						
4.1.2.1	Dotaties personele voorzieningen	125.639		-		68.723	
4.1.2.2	Personeel niet in loondienst	88.867		129.683		97.977	
4.1.2.3	Overige	1.519.968		496.509		1.006.142	
	Totaal overige personele lasten		1.734.474		626.192		1.172.842
4.1.3	Ontvangen uitkeringen personeel						
4.1.3.3	Overige uitkeringen personeel	-220.611		-90.000		-162.039	
	Totaal ontvangen uitkeringen personeel		-220.611		-90.000		-162.039
	Totaal personeelslasten		8.637.231		8.077.600		8.064.509

Gemiddeld aantal fte

Het gemiddeld aantal fte bedraagt 81,95 fte in 2025 (2024: 86,15). Hieronder is de onderverdeling te vinden van het gemiddeld aantal fte.

	2025	2024
Bestuur / Management	6	6
Personeel primair proces	64	67
Ondersteunend personeel	12	13
Totaal gemiddeld aantal fte	82	86

4.2	Afschrijvingen	2025		Begroot 2025		2024	
		€	€	€	€	€	€
4.2.2	Afschrijvingen op materiële vaste activa	346.723		354.423		330.054	
	Totaal afschrijvingen		346.723		354.423		330.054

4.2.2	Afschrijvingen op materiële vaste activa	2025		Begroot 2025		2024	
		€	€	€	€	€	€
4.2.2.1	Gebouwen	101.855		100.256		72.234	
4.2.2.3	Inventaris en apparatuur	193.951		196.916		205.053	
4.2.2.4	Overige materiële vaste activa	50.917		57.251		52.767	
	Totaal afschrijvingen		346.723		354.423		330.054

4.3	Huisvestingslasten	2025		Begroot 2025		2024	
		€	€	€	€	€	€
4.3.1	Huur	30.543		20.000		23.499	
4.3.2	Verzekeringen	183		-		-	
4.3.3	Onderhoudslasten (klein onderhoud)	81.864		68.884		95.129	
4.3.4	Energie en water	189.053		182.000		191.360	
4.3.5	Schoonmaakkosten	242.578		234.000		245.416	
4.3.6	Belastingen en heffingen	30.521		28.600		26.855	
4.3.8	Overige	60.555		42.700		55.376	
	Totaal huisvestingslasten		635.297		576.184		637.635

4.4	Overige lasten	2025		Begroot 2025		2024	
		€	€	€	€	€	€
4.4.1	Administratie en beheerlasten	172.443		182.075		168.665	
4.4.2	Inventaris en apparatuur	5.122		4.600		14.330	
4.4.3	Leer- en hulpmiddelen	307.285		357.000		440.556	
4.4.5	Overige	347.608		268.196		378.437	
Totaal overige lasten			832.458		811.871		1.001.988

4.4.1	Administratie en beheerlasten	2025		Begroot 2025		2024	
		€	€	€	€	€	€
4.4.1.1	Administratie en beheerslasten	152.090		172.075		149.024	
4.4.1.2	Accountantskosten	20.353		10.000		19.641	
Totaal administratie en beheerlasten			172.443		182.075		168.665

Separate specificatie kosten instellingsaccountant

In het boekjaar zijn de volgende bedragen aan accountantsshonoraria (reeds onderdeel van 4.4.1) ten laste van het resultaat gebracht:

4.4.1.2	Kosten instellingsaccountant	2025		Begroot 2025		2024	
		€	€	€	€	€	€
4.4.1.2	Controle van de jaarrekening	20.353		10.000		19.641	
4.4.1.3	Andere controlewerkzaamheden	-		-		-	
4.4.1.4	Fiscale advisering	-		-		-	
4.4.1.5	Andere niet-controlediensten	-		-		-	
Totaal kosten instellingsaccountant			20.353		10.000		19.641

Uitsplitsing honoraria naar accountantskantoor

Alle hierboven opgesomde werkzaamheden zijn verricht door hetzelfde accountantskantoor.

Honoraria met betrekking tot de werkzaamheden

Bovenstaande honoraria betreffen uitsluitend de werkzaamheden die bij de stichting zijn uitgevoerd door accountantsorganisaties en externe accountants zoals bedoeld in art. 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties). De kosten voor de controle zijn inclusief bekostiging en omzetbelasting.

Bovenstaande accountantsshonoraria zijn verwerkt op basis van het lastenstelsel.

4.4.5	Overige lasten	2025		Begroot 2025		2024	
		€	€	€	€	€	€
4.4.5.1	Wervingskosten	23.637		1.250		20.671	
4.4.5.4	Buitenschoolse cq bijzondere activiteiten	109.560		73.450		103.436	
4.4.5.6	Contributies	14.339		19.150		18.134	
4.4.5.7	Abonnementen	1.696		1.600		1.050	
4.4.5.8	Medezeggenschapsraad	1.676		2.150		1.824	
4.4.5.9	Verzekeringen	2.884		1.000		-	
4.4.5.10	Reproductiekosten, drukwerk, schoolgids	29.781		36.250		38.584	
4.4.5.12	Culturele vorming	8.718		8.200		15.178	
4.4.5.13	Overige overige lasten	155.298		125.146		179.560	
Totaal overige lasten			347.589		268.196		378.437

6 Financiële baten en lasten

6.1	Financiële baten	2025		Begroot 2025		2024	
		€	€	€	€	€	€
6.1.1	Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	16.760		15.000		27.225	
Totaal financiële baten			16.760		15.000		27.225

6.2	Financiële lasten	2025		Begroot 2025		2024	
		€	€	€	€	€	€
6.2.1	Rentelasten en soortgelijke lasten	1		-		-	
Totaal financiële lasten			1		-		-

Bestemming van het resultaat

		2025	
		€	€
2.1.1.1	<u>Algemene reserve (publiek)</u>		-406.661
2.1.1.2	<u>Bestemmingsreserves (publiek)</u>		
2.1.1.2.3	Reserve wachtgeld ieb	-932	
	Totaal bestemmingsreserves publiek		-932
2.1.1.3	<u>Bestemmingsreserves (privaat)</u>		
2.1.1.3.1	Algemene reserve privaat	4.397	
	Totaal bestemmingsreserves privaat		4.397
	Totaal resultaat		-403.196

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum die hier dienen te worden toegelicht.

Verbonden partijen

De verbonden partijen die toegelicht dienen te worden, zijn hieronder opgenomen.

Verbonden partijen

Statutaire naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code	Deelname percentage
Stichting Zeeluwe	Stichting	Harderwijk	4	0%
Coöperatie Veluwe-Energie U.A.	Coöperatie	Ermelo	4	0%

Code activiteiten: 1. contractonderwijs, 2. contractonderzoek, 3. onroerende zaken, 4. overige

Verantwoording subsidies

De subsidies die toegelicht dienen te worden, zijn hieronder opgenomen.

G1. Subsidies zonder verrekeningsclausule

Omschrijving	Toewijzing		De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikkingen geheel uitgevoerd en afgerond
	Kenmerk	Datum	
basisvaardigheden	VBV23-PO-0921	31-05-2023	Ja
basisvaardigheden	VBV24-PO-0853	18-06-2024	nee
basisvaardigheden	VBV24-PO-2389	18-06-2024	Onderhanden
basisvaardigheden	VBV25-PO-2250	24-06-2025	Onderhanden
basisvaardigheden	VBV25-PO-0562	24-06-2025	Onderhanden
basisvaardigheden	VBV25-PO-0283	24-06-2025	Onderhanden
SOOL	SOOL22425	26-07-2023	Onderhanden
SOOL	SOOL 22508	11-11-2022	Ja
SOOL	SOOL 22491	10-11-2022	Ja
SOOL	SOOL 24522	6-11-2024	Onderhanden
SOOL	SOOL 24318	25-09-2024	Onderhanden
SOOL	SOOL23539	19-11-2025	Onderhanden

G2A. Subsidies met verrekeningsclausule, aflopend

Niet van toepassing

G2B. Subsidies met verrekeningsclausule, doorlopend

Niet van toepassing

WNT verantwoording 2025

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) in werking getreden. De WNT schrijft voor dat de beloning van topfunctionarissen verantwoord dient te worden in de jaarrekening, ook als de beloning beneden de norm blijft. Voor overige functionarissen geldt publicatieplicht alleen als de norm overschreden wordt.

Op de stichting is het bezoldigingsmaximum voor het onderwijs van toepassing.

Indeling en bezoldigingsklasse

De indeling van de rechtspersonen of instellingen over de bezoldigingsklassen gebeurt op basis van drie generieke instellingscriteria, te weten:

- a) de totale baten per kalenderjaar
- b) het aantal leerlingen, deelnemers of studenten
- c) het aantal onderwijssoorten of -sectoren

Deze instellingscriteria bieden een weergave van de zwaarte van de functie van de topfunctionaris gebaseerd op functiewaarderingsverhoudingen. Gezamenlijk geven de criteria een indicatie van de complexiteit van de betreffende bestuursfunctie.

Voor ieder criterium wordt een schaal gehanteerd. Uit de score op die schaal volgt een aantal complexiteitspunten. Het totaal van deze complexiteitspunten bepaalt in welke bezoldigingsklasse de rechtspersoon of instelling valt en welk bezoldigingsmaximum daarmee van toepassing is op de topfunctionaris(sen). Voor de bepaling van de complexiteitspunten verwijzen wij naar de Regeling bezoldiging topfunctionarissen OCW-sectoren.

Complexiteitspunten

Aantal complexiteitspunten per instellingscriteria:	2025
Totale baten (t-2)	4
Aantal leerlingen, deelnemers of studenten (t-2)	1
Aantal onderwijssoorten of sectoren (t-2)	1
Totaal aantal complexiteitspunten	6
Bezoldigingsklasse	B
Bezoldigingsmaximum	€ 164.000

WNT verantwoording 2025

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

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt

Gegevens 2025

Naam	J.A. de Jong
Functiegegevens	bestuurder
Aanvang functievervulling in 2025	01-01
Einde functievervulling in 2025	31-12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,000
Gewezen topfunctionaris	Nee
Dienstbetrekking	Ja

Bezoldiging

Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€	124.925
Beloningen betaalbaar op termijn	€	20.592
Subtotaal	€	145.517
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€	164.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag		
Bezoldiging	€	145.517

Het bedrag van de overschrijding	€	-
de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan		n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling		n.v.t.

Gegevens 2024

Functiegegevens	bestuurder
Aanvang functievervulling in 2024	01-01
Einde functievervulling in 2024	31-12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,000
Dienstbetrekking	Ja

Bezoldiging

Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€	119.712
Beloningen betaalbaar op termijn	€	19.620
Subtotaal	€	139.332
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€	155.000
Bezoldiging	€	139.332

WNT verantwoording 2025

1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12.

Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode van de eerste 12 maanden van het vervullen hun functie zijn in onderstaande tabel opgenomen.

Gegevens

Naam	J. van Zuidam	
Functiegegevens	interim-bestuurder	
Kalenderjaar	<u>2025</u>	<u>2024</u>
Aanvang functievervulling in	03-03	
Einde functievervulling in	31-12	
Aantal kalendermaanden functievervulling	10	0
Omvang dienstverband in uren per kalenderjaar	1.302	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	€ 235	€ 221
Maxima op basis van de normbedragen per maand	€ 295.800	€ -
Maxima op basis van uurtarief	€ 305.853	€ -
Individueel toepasselijk maximum gehele periode 1 t/m 12		€ 295.800
Bezoldiging (alle bedragen excl. btw)		
Werkelijk uurtarief lager dan het maximum tarief?		ja
Bezoldiging in betreffende periode	€ 191.971	
Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12		€ 191.971
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	€	-
Bezoldiging		€ 191.971

WNT verantwoording 2025

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen.

Niet van toepassing, er zijn geen toezichthoudende topfunctionarissen.

WNT verantwoording 2025

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

Naam	Functie
T.K. van der Elst	voorzitter
D. Evers-Weerdestijn	lid
M. Dijkema	lid
G.A. van der Weijden	lid
P.S. de Rook	lid

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

Niet van toepassing, er zijn geen topfunctionarissen inclusief degene die op grond van zijn/haar voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris wordt aangemerkt, voor al zijn/haar functies bij het bevoegd gezag en eventuele aan deze WNT-instelling gelieerde rechtspersonen.

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

Niet van toepassing, er zijn geen (voormalige) (aangemerkte) leidinggevende topfunctionarissen met een dienstbetrekking bij een of meer andere WNT-instellingen.

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

Niet van toepassing, er zijn geen (voormalige) (aangemerkte) leidinggevende topfunctionarissen met een dienstbetrekking bij een of meer andere WNT-instellingen.

WNT verantwoording 2025

2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen.

Niet van toepassing, er zijn geen (aangemerkte) topfunctionarissen, met of zonder dienstbetrekking, waaraan een uitkering is verstrekt.

3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT.

Naast de vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2025 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

Ermelo, d.d.

29-6-2026



H. Vos

Bestuurder



T.K. van der Elst

Raad van Toezicht



M. Dijkema

Raad van Toezicht



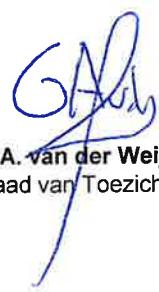
P.S. de Rook

Raad van Toezicht



D. Evers-Weerdestijn

Raad van Toezicht



G.A. van der Weijden

Raad van Toezicht

Overige gegevens

Statutaire bepaling van het resultaat

Er is statutair niets geregeld inzake de bepaling van het resultaat