Jaarverslag 2024

Voor bijzonder goed onderwijs!

DE WAARD
Christelijke Scholengroep

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden

PH 27-06-2025

Voorwoord

Voor CSG De Waard was 2024 een mooi jaar vol ontwikkelingen. We hebben grote stappen gezet op het gebied van onze onderwijskwaliteit en kwaliteitscyclus, zowel op de scholen als op bestuursniveau. Het was de start voor een gezamenlijke taal op de professionele leergemeenschap. Er zijn diverse scholen bezocht door de Inspectie van het Onderwijs. Bij de verificatiebezoeken hebben zij allen de gewenste verbetering laten zien. Alle Intern Begeleiders zijn opgeleid tot Kwaliteitscoördinatoren en daarbij hebben een groot deel van onze onderwijsassistenten de opleiding tot leraarondersteuner afgerond.

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

Voorwoord

Kwaliteitscultuur

2024 was een jaar dat we verder gingen met de ingeslagen weg om de kwaliteitscultuur te versterken. We zijn aan de slag gegaan met de standaarden van CSG De Waard: wanneer doen wij het goed? Wat maakt ons onderwijs bijzonder goed? Daarnaast heeft het planmatig werken steeds meer vorm gekregen, met een sterke focus op preventief bijsturen. Het maken van een goede analyse met duidingsvragen heeft een centrale rol gekregen tijdens de scholenrondes. Er is in 2024 steeds meer ruimte geweest om kennis te delen vanuit "Good Practices" of het delen van successen tijdens de beraden. De leerteams zorgden er ook voor dat de verschillende scholen werden bezocht en er ruimte was voor de dialoog over wat er speelt op iedere school. Doordat de beraden gezamenlijk met de directeuren en kwaliteitscoördinatoren was, heeft het onderwijs een sterke focus gehad.

Het jaar van de professionele leergemeenschap

2024 was het jaar van de PLG. Een zoektocht naar een gezamenlijke taal zodat we allemaal weten wat we bedoelen met een organisatie dat werkt vanuit PLG's. In oktober hebben wij een tweedaagse (De PLG van CSG De Waard) met directeuren en kwaliteitscoördinatoren gehad om uiteindelijk te werken naar een definitie van CSG De Waard: "Een cultuur aanpak waarin er op een systeemgerichte manier gewerkt wordt aan de onderwijsprofessional en zijn/haar gedrag om het onderwijs te verbeteren voor onze leerlingen. Het is een continue verbetering op alle facetten van het onderwijs". Deze tweedaagse is georganiseerd door een leerteam (van directeuren) waarbij literatuurstudie centraal stond. De eerste dag stond de rol van de schoolleider centraal:

- Op welke manier geef je ruimte en vertrouwen?
- Hoe creëer je de juiste kaders waarin een team zich mag bewegen?
- Hoe geef je leiding aan een veranderproces naar de PLG?
- Het (h)erkennen van valkuilen en hoe je hierop kan anticiperen.

Op de tweede dag zijn de directeuren en kwaliteitscoördinatoren aan de slag gegaan met de lerende cultuur. Hoe ziet dat eruit? Welke randvoorwaarden kan je creëren om de lerende cultuur te ontwikkelen? Aan het eind van dag twee hadden we goed voor ogen hoe een PLG er concreet uit zou kunnen zien. Het visiekwadrant van onze organisatie heeft na deze twee dagen concrete vormen gekregen:

- Visie op leren en gedrag
- Visie op organiseren
- Visie op professionaliseren
- Visie op veranderen

Dit visie-kwadrant nemen wij mee als onderlegger voor het nieuwe Strategisch Beleidsplan van 2027-2030.

Inspectiebezoek

In november 2024 is de inspectie geweest voor de herstelopdrachten van het vierjaarlijks bestuurlijk onderzoek. Het oordeel van de inspectie is nu een voldoende met herstelopdrachten. De inspectie ziet dat we een positieve weg zijn ingeslagen, het is echter nog kwetsbaar op een aantal punten. De inspectie ziet dat het bestuur steun en een positief kritische blik biedt. Verder zien ze dat er een duidelijke focus op kwaliteit van onderwijs is gebracht. Door het opstellen van specifieke doelen en doorontwikkelen van ons instrumentarium heeft het bestuur risico's en ontwikkelingen eerder in beeld. Over een jaar zal het bestuur een verantwoordingsgesprek hebben met de inspecteur om te beoordelen de overige tekortkomingen opgeheven zijn.

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

Financiën

Het resultaat van 2024 was €2422k negatief. Er was een negatief resultaat begroot van €705k. De rijksbijdragen en de overige overheidsbijdragen waren hoger dan verwacht, terwijl de kosten goed in de hand zijn gehouden. De huisvestingslasten laten een grote afwijking zien, doordat er een inhaaldotatie heeft plaatsgevonden. Dit is de belangrijkste oorzaak voor dit negatieve resultaat.

Graag wil ik tot slot alle medewerkers van CSG De Waard bedanken voor hun tomeloze inzet binnen onze organisatie om deze mooie veranderingen samen vorm te geven. Zij blijven zich inzetten voor al onze leerlingen, die bijzonder goed onderwijs verdienen.

Dhr. Jan Winters,
Bestuurder
CSG De Waard

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

2024 in cijfers

DE WAARD
Christelijke Scholengroep

De 5 kernwaarden

VERTROUWEN
Je staat er nooit alleen voor

VEILIGHEID
Je mag jezelf zijn en respecteert wie de ander is

VERBINDING
Je staat in verbinding met jezelf, de ander en de wereld om je heen

VERANTWOORDELIJKHEID
Je neemt verantwoordelijkheid voor je eigen leerproces

VERRIJKING
Je groeit in leren en leven

Financieel

Rentabiliteit -8,7%

Solvabiliteit 24%

Liquiditeit (quick ratio) 2,86

De Regenboog – Zuid-Beijerland, Christelijke Basisschool
De Parel – Christelijke Basisschool
De Bouwsteen – Christelijke Basisschool
De Weerklank – Christelijke Basisschool
De Wegwijzer – Christelijke Basisschool
ZML De Ark – Christelijk Speciaal Onderwijs
De Bron – Christelijke Basisschool
De Molenwiek – Christelijke Basisschool
Sabina van Egmond – Protestants-Christelijke Basisschool
De Regenboog – Heinenoord, Christelijke Basisschool
Het Uitzicht
Keuchenius – Christelijke Basisschool
Willem Alexanderschool – Christelijk Speciaal Basisonderwijs
De Hoeksteen – Christelijke Basisschool
De Schelp – Christelijke Basisschool
De Vliet – Christelijke Basisschool
De Kriekenhof – Christelijke Basisschool

16 scholen

2882 leerlingen

350 medewerkers

6.55% Verzuim

Voor bijzonder goed onderwijs!

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

Inhoud

Voorwoord 2
2024 in cijfers 5

1. Bestuur en Organisatie 7
   1.1 Profiel 8
   1.2 Organisatie 10

Bijzonder: De Kangoeroeklas - (Hoog)begaafde leerlingen 17
Bijzonder: CBS De Kriekenhof - een school waar leren centraal staat 18
Bijzonder: CBS De Regenboog - jouw veilige plek 19

2. Bestuursverslag 2024 20
   2.1 Onderwijs & Kwaliteit 21
   2.2 Personeel & Professionalisering 32
   2.3 Huisvesting & Facilitair 36
   2.4 Financieel beleid 38
   2.5 Continuïteitsparagraaf 42

3. Verantwoording van de financiën 45
   3.1 Meerjarig perspectief 46
   3.2 Staat van baten en lasten 47
   3.3 Financiële positie en semipublieke positie 50

Verslag Intern toezicht 55

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

1. Bestuur en Organisatie

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor
identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

1. Bestuur en Organisatie

1.1. Profiel

CSG De Waard stelt zich ten doel scholen voor protestants-christelijk onderwijs in stand te houden. De taak van de organisatie is de belangen te behartigen van deze bijzondere onderwijsvorm in de breedste zin van het woord. De activiteiten bestaan voornamelijk uit dienstverlening op het gebied van onderwijs. De scholen van de Stichting zijn ingericht voor het geven van:

- Basisonderwijs;
- Speciaal Basisonderwijs;
- Speciaal Onderwijs aan zeer moeilijk lerende kinderen;
- Nieuwkomersonderwijs.

Visie en Missie

Christelijke Scholengroep De Waard stelt zich ten doel christelijke scholen met eigentijds onderwijs van hoog niveau in stand te houden. De taak van de organisatie is de belangen van deze bijzondere onderwijsvorm in de breedste zin van het woord te behartigen.

De visie omvat drie elementen waaraan een gelijke waarde wordt toegekend: de levensbeschouwelijke identiteit, de onderwijskwaliteit en de kwaliteit van opvoeding en vorming. In overdrachtelijke zin kan de grondslag van de stichting worden beschouwd als het fundament, waarop drie pijlers rusten die de scholen dragen.

Onze scholen zijn open christelijke scholen en voor iedereen toegankelijk. Ze nemen een herkenbare plaats in binnen de Hoeksche Waard en onderscheiden zich door hun signatuur en kwaliteit. Onze missie luidt daarom: ***"CSG De Waard: voor bijzonder goed onderwijs".***

Strategisch Koersplan 2024-2026:

Gedurende schooljaar 2024 hebben wij het Koersplan herijkt en aangepast. Hierbij hebben wij onze speerpunten aangepast. De wens is om de Koers van CSG De Waard in de pas te laten lopen met de meerjarenplannen van de scholen. In 2026 zullen we het koersplan evalueren en een vier-jarig Strategisch Beleidsplan opstellen. Centraal in deze koerst staat: "*CSG De Waard biedt in 2026 bijzonder goed onderwijs, uitdagend en toekomstgericht.*" De pijlers voor de periode 2024-2026 zijn:

- Verankeren in de Hoeksche Waard (en Middelharnis)
- Bijzonder Goed Onderwijs
- Bijzonder Goed Werkgeverschap
- De Professionele Leergemeenschap

Ontwikkelingen

Centraal in deze koers staat:"CSG De Waard biedt in 2026 bijzonder goed onderwijs, uitdagend en toekomstgericht." Dit betekent dat CSG De Waard zich verder ontwikkelt tot een organisatie die vanuit een eigen identiteit en positionering verankerd is in de Hoeksche Waard:

- **Identiteit**- Ons onderwijs is gebaseerd op onze levensbeschouwelijke bron.
- **Positionering** - Binnen de meeste dorpskernen is er toegang tot open christelijk onderwijs, hetzij als zelfstandige school of als samenwerkingsschool.
- **De Hoeksche Waard** - Onze leerlingen voelen zich sterk verbonden met en zijn actief binnen de Hoeksche Waard en het Hoeksche Landschap.

Deze koers brengt focus aan op drie specifieke (bekende) thema's:

1. Bijzonder goed werkgeverschap;
2. Professionele lerende organisatie.
3. Bijzonder Goed Onderwijs

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

Nu komt er een vierde pijler bij:

4. Verankeren in de Hoeksche Waard

Ons meerjarenbeleid is tot stand gekomen na een intensieve dialoog met diverse betrokkenen die deelnamen aan de twee thematafels.

Ons Koersplan vormt hierbij een kader voor de scholen bij het schrijven van hun schoolplan. Een kader, omdat de scholen niet alle actiepunten uit het Koersplan integraal zullen overnemen. We verwachten van de scholen dat ze:

- gefundeerde keuzes maken op basis van het koersplan;
- het koersplan van de stichting vertalen naar het schoolniveau;

Zowel op bovenschools niveau als op schoolniveau zullen we ons koersplan zoals verwoord in het koersplan resp. schoolplan steeds omzetten in een jaarplan met daaraan gekoppeld een jaarverslag (evaluatie van het jaarplan).

Doelen

Onze doelen zijn vastgelegd in het Strategisch Beleidsplan "2022-2024". Onze doelen komen voort uit onze drie pijlers die vastgelegd zijn in de strategische koers:

Verankeren in de Hoeksche Waard

- **Identiteit**: De scholen zijn openlijke christelijke scholen die werken vanuit de christelijke traditie.
- **Positionering**: Binnen alle dorpskernen is toegang tot open christelijk onderwijs, hetzij als zelfstandige school of samenwerkingsschool.
- **De Hoeksche Waard:** Onze leerlingen voelen zich sterk verbonden met en zijn actief binnen de Hoeksche Waard.

Bijzonder Goed Onderwijs:

- Bijzonder Goed Onderwijs staat bij CSG De Waard in het teken van de basis op orde. Dit betekent dat de leerlingen hun leerpotentieel halen op basis van de leerlingpopulatie.
- Het bieden van onderwijs van hoge kwaliteit is een belangrijk doel van CSG De Waard. Dit betekent dat wij niet alleen aandacht besteden aan basisvaardigheden zoals taal, rekenen en wetenschap, maar ook aan brede persoonlijke en maatschappelijke vorming. Door aandacht te besteden aan deze bredere aspecten van leren, helpen wij onze leerlingen om zich te ontwikkelen tot kritische denkers en verantwoordelijke burgers.
- Bijzonder goed om een inclusieve en gelijke leeromgeving te bieden, waarin alle leerlingen de kans krijgen om zich optimaal te ontwikkelen en waarin actief wordt bijgedragen aan hun persoonlijke en maatschappelijke vorming tot betrokken en verantwoordelijke burgers.

Bijzonder goed werkgeverschap:

- CSG De Waard streeft ernaar een aantrekkelijke werkgever te zijn die medewerkers met trots, plezier en vertrouwen samenbrengt om goed onderwijs te verzorgen. Dit kan worden bereikt door te zorgen voor een positieve werkomgeving met goede arbeidsvoorwaarden, ondersteuning van persoonlijke ontwikkeling en aandacht voor werk-privébalans.
- Vitaliteit van medewerkers is een belangrijk doel voor CSG De Waard, omdat dit bijdraagt aan de kwaliteit van het onderwijs en de tevredenheid van medewerkers. CSG De Waard wil daarom investeren in programma's en activiteiten die de gezondheid en welzijn van medewerkers bevorderen.
- Om te zorgen dat medewerkers de ruimte hebben om zich te ontwikkelen en te groeien, wil CSG De Waard investeren in professionele ontwikkeling en opleiding. Hierdoor kunnen medewerkers zichzelf verder ontwikkelen en bijdragen aan de groei en ontwikkeling van de school en de organisatie als geheel.

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

- Gezamenlijk werken aan het behalen van doelen is een belangrijk kenmerk van Bijzonder Goed Werkgeverschap. CSG De Waard wil daarom zorgen voor duidelijke en haalbare doelstellingen en deze communiceren met medewerkers. Dit kan bijdragen aan een gevoel van betrokkenheid en samenwerking.
- Om Bijzonder Goed Werkgeverschap te realiseren, wil CSG De Waard investeren in leiderschap en managementvaardigheden. Goede leiders kunnen een positieve werkomgeving creëren en bijdragen aan een gevoel van betrokkenheid en verbondenheid met de organisatie.

Lerende organisatie:

- Het is van cruciaal belang dat CSG De Waard een cultuur van continu leren en verbeteren creëert om ervoor te zorgen dat de scholen, de medewerkers en de leerlingen zich kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden en steeds beter kunnen worden in het bereiken van hun doelen.
- Om een lerende organisatie te zijn, wil CSG De Waard, de scholen en de medewerkers open staan voor feedback en input van alle stakeholders, inclusief leerlingen, medewerkers, ouders en samenwerkingspartners.
- CSG De Waard wil investeren in professionele ontwikkeling voor haar personeel om ervoor te zorgen dat alle medewerkers over de kennis en vaardigheden beschikken die nodig zijn om effectief te kunnen bijdragen aan het leerproces van de leerlingen en aan de algemene verbetering van het onderwijs op de scholen.
- Een lerende organisatie moet in staat zijn om op een effectieve manier gebruik te maken van gegevens en informatie om beslissingen te nemen en de prestaties te meten. CSG De Waard moet daarom investeren in datatechnologie en -analyse om de prestaties te kunnen meten, beoordelen en verbeteren.
- Tot slot moet CSG De Waard het belang van een lerende organisatie communiceren aan haar personeel, ouders, leerlingen en andere stakeholders. Dit kan bijdragen aan het creëren van een gedeeld begrip en een gemeenschappelijke visie die nodig zijn om de organisatie te laten groeien en zich verder te ontwikkelen.
- CSG De Waard wil als lerende organisatie een aantrekkelijke werk- en leerplek zijn voor talent. Het huidige toptalent heeft een sterke behoefte zichzelf te ontwikkelen. CSG De Waard wil hen de mogelijkheid geven om zich maximaal te ontwikkelen. Bij ons geldt dat voor medewerkers en leerlingen.

1.2. Organisatie

Juridische Structuur

De Christelijke Scholengroep De Waard maakt deel uit van de Stichting Holding De Waard. De holdingstructuur maakt het mogelijk voor verschillende activiteiten aparte rechtsvormen op te richten. Zo zijn de belangrijkste financiële geldstromen en bezittingen in de Stichting Vermogensbeheer, het onderwijs in de Stichting Christelijke Scholengroep De Waard en de ouderbijdragen in de Stichting Ouderbijdragen ondergebracht. Om samenhang en consistentie in beleid te creëren zijn de drie juridische entiteiten ondergebracht in Stichting Holding De Waard. Het bestuur van iedere entiteit bestaat gedeeltelijk uit bestuursleden die zitting hebben in Stichting Holding De Waard. Hierdoor zijn de diverse stichtingen in staat een min of meer autonoom beleid te formuleren.

Onder de Holding ressorteren de volgende rechtspersonen:

Stichting Vermogensbeheer

De Stichting Vermogensbeheer beheert het private vermogen. Dit vermogen is in 2010 overgedragen van CSG De Waard aan de Stichting Vermogensbeheer. Het bestuur wordt gevormd door drie personen die door het bestuur van de Holding worden benoemd. De bestuurder van CSG De Waard is benoemd als statutair directeur. Het bestuur is bevoegd uitkeringen te doen aan het christelijk Primair Onderwijs in de Hoeksche Waard.

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

Stichting Ouderbijdragen

Iedere school heeft een Ouderraad of een Activiteitencommissie met een eigen bankrekening. De verantwoordelijkheid en zeggenschap over deze middelen is ondergebracht bij de Stichting Ouderbijdragen. Het bestuur wordt gevormd door een lid van de Holding, een lid namens de GMR en een lid van één van de Ouderraden. Zij worden benoemd door het bestuur van de Holding.
Ook hier is de bestuurder van CSG De Waard benoemd tot statutair directeur om zo de eenheid van beleid te garanderen.

Naast de Raad van Toezicht en de bestuurder is er een Managementteam (MT) en een Directieberaad (DB). De directeuren van de scholen zijn integraal verantwoordelijk voor hun school.

Raad van Toezicht

De Stichting heeft een Raad van Toezicht met een bestuurder. De Raad rekent tenminste de volgende hoofdtaken en bevoegdheden tot zijn verantwoordelijkheid:

- **Integraal toezicht:** het vervullen van de controlerende en goedkeurende rol op het beleid, de planning & controlcyclus en de algemene gang van zaken die de bestuurder uitvoert voor de stichting;
- **Werkgeverschap**: het vervullen van de werkgeversrol en het zorgdragen voor het goed functioneren van de bestuurder;
- **Klankbord/advies**: het optreden als adviseur van de bestuurder.

De Stichting is gevestigd in Oud-Beijerland en ingeschreven bij de Kamer van Koophandel te Rotterdam (dossiernummer 23091285).
De Raad van Toezicht is eind 2024 als volgt samengesteld:

Voorzitter

- Dhr. T. Jasperse (tot 31-12-2024)
- Dhr. J. Dirks (vanaf 31-12-2024)

Leden

- Mw. M.G. Bakker
- Mw. A.J. Golverdingen-den Hengst
- Dhr. C.M. Hofland
- Dhr. M.D.N. Kok

De Medezeggenschap

Elke school heeft een medezeggenschapsraad (MR). Via de MR hebben ouders invloed op het schoolbeleid. De primaire gesprekspartner van de MR is de schooldirecteur.

De Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad

CSG De Waard heeft een Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) ingesteld, een orgaan voor advies- en instemmingsrecht over bovenschoolse zaken. De GMR behandelt alleen onderwerpen die voor de scholen van gemeenschappelijk (schooloverstijgend) belang zijn. De primaire gesprekspartner van de GMR is de bestuurder. Het jaarplan en jaarverslag zijn beschikbaar via de website van CSG De Waard.

Het dagelijks bestuur bestaat uit:

Voorzitter:	Dhr. M. Hofland
Secretaris:	Mw. I. Kayadoe

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

Managementteam en bestuursbureau

Om de organisatie goed te faciliteren en de gestelde doelen te kunnen bereiken is gekozen voor een managementteam en een bestuursbureau onder leiding van een bestuurder.

Het Managementteam (MT) bestaat uit de bestuurder, de directeur Onderwijs & Kwaliteit (waarnemend bestuurder) en de directeur Bedrijfsvoering. Beide directeuren geven leiding aan de afdelingen van het bestuursbureau.

Bestuursbureau

Binnen het Managementteam bestaan er twee afdelingen, de afdeling Onderwijs & Kwaliteit en de afdeling Bedrijfsvoering. Omdat CSG De Waard ervoor heeft gekozen om de meeste (administratieve) zaken grotendeels in eigen beheer uit te voeren, zijn er mensen met verschillende specialismen werkzaam.
Het bestuursbureau heeft de volgende teams en overige verantwoordelijkheden:

- Onderwijs & Kwaliteit
- HR
- Financiën
- ICT
- Communicatie & PR
- Huisvesting

Voor onderstaande portefeuilles wordt CSG De Waard ondersteund door externen:

- Salarisadministratie (ONS Onderwijsbureau)

Scholen

Onder het bevoegd gezag van de Stichting Christelijke Scholengroep De Waard, vallen alle Protestants christelijke basisscholen in de Hoeksche Waard. Eén van de scholen heeft een dependance buiten de Hoeksche Waard, namelijk De Ark op Goeree Overflakkee. De Stichting bestaat uit de onderstaande scholen:

Brin	School	Plaats
05SF	De Wegwijzer	Piershil
05SK	De Schelp	Puttershoek
06RY	De Vliet	Klaaswaal
07BN	De Molenwiek	Mijnsheerenland
07NI	De Weerklank	Westmaas
07XL	De Regenboog (Z)	Zuid-Beijerland
07YN	De Bouwsteen	‘s-Gravendeel
07YY	De Regenboog (H)	Heinenoord
08AW	De Parel	Strijen
11CE	De Bron	Numansdorp
11PD	Sabina van Egmondschool	Oud-Beijerland
12AH	De Kriekenhof	Oud-Beijerland
12YV	De Keuchenius	Oud-Beijerland
13KD	De Hoeksteen	Oud-Beijerland
13KD01	De Hoeksteen - Uitzicht	Maasdam
14SP	Willem-Alexanderschool	Oud-Beijerland
26LY	De Ark	Oud-Beijerland
26LY01	De Ark	Middelharnis

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

Vertrouwenspersoon

In overeenstemming met de klachtenprocedure dient CSG De Waard over een vertrouwenspersoon te beschikken. De vertrouwenspersoon gaat na of door bemiddeling tot een oplossing kan worden gekomen. De vertrouwenspersoon begeleidt degene met een klacht desgewenst bij de verdere procedure en verwijst in voorkomende gevallen naar andere instanties.

Klachten en klachtenafhandeling

CSG De Waard is via Verus aangesloten bij de Landelijke Klachtenregeling en hanteert de modelregeling. Er zijn in 2024 twee officiële klachten ingediend bij de Klachtencommissie. Hiervan is er 1 naar tevredenheid afgehandeld en 1 is nog lopend.

Realisatie doelen

Op het gebied van organisatie is verder gebouwd aan de bestaande structuur. Daarnaast worden goede relaties onderhouden met de GMR, gemeenten en maatschappelijke instellingen.

De volgende beleidsplannen zijn gewijzigd en vastgesteld:

- Veiligheidsplan
- Verzuimbeleid
- AO/IB
- ICT-Beleid

Bovenstaande plannen zijn besproken in het directieberaad en ter instemming voorgelegd aan de GMR en vervolgens door de bestuurder vastgesteld.

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

ICT

Inleiding

ICT speelt een cruciale rol in het ondersteunen van zowel de 16 scholen als het bestuurskantoor binnen onze organisatie. CGS De Waard maakt gebruik van Google Workspace for Education, waarmee leraren, leerlingen en medewerkers efficiënt kunnen samenwerken en communiceren. Dit platform biedt de tools voor documentbeheer, e-mail en videoconferencing, die de dagelijkse onderwijsactiviteiten vereenvoudigen en verbeteren.

Parnasyss wordt gebruikt om de voortgang en ontwikkeling van de leerlingen nauwkeurig te volgen. Dit systeem stelt onze medewerkers in staat om snel en effectief leerlinggegevens in te zien en te verwerken, wat bijdraagt aan een optimale ondersteuning van onze leerlingen.

Belangrijkste ICT-projecten

In 2024 zijn er verschillende belangrijke ICT-initiatieven en -projecten uitgevoerd die de efficiëntie en veiligheid binnen onze organisatie hebben verbeterd.

Allereerst hebben alle ICT-coördinatoren met succes de opleiding Onderwijskundige ICT'er afgerond. Deze opleiding heeft hen in staat gesteld om hun kennis en vaardigheden verder te ontwikkelen, waardoor zij een nog grotere bijdrage kunnen leveren aan het integreren van ICT in het onderwijs en de dagelijkse processen van de scholen.

Daarnaast heeft CSG De Waard Multifactor Authenticatie geïmplementeerd om de veiligheid van onze digitale systemen te vergroten. MFA voegt een extra laag van beveiliging toe, wat essentieel is in een tijd waarin digitale dreigingen steeds geavanceerder worden.

Verder hebben we centrale hardware-inkoop geïntroduceerd voor het nieuwe schooljaar. Dit heeft het bestelproces gestroomlijnd en zorgt ervoor dat de benodigde apparatuur sneller en efficiënter beschikbaar is voor de scholen, terwijl onnodige tussenstappen en kosten worden verminderd.

De onderwijskundige ICT'ers zijn momenteel bezig met het ontwikkelen van een plan om digitale geletterdheid te integreren in alle leerlijnen. Dit plan heeft als doel om zowel leerlingen als leraren de nodige vaardigheden bij te brengen om effectief met technologie om te gaan, wat essentieel is voor de toekomst van het onderwijs. Dit initiatief zal de digitale vaardigheden van alle betrokkenen versterken en ervoor zorgen dat technologie op een doordachte manier wordt ingezet in het onderwijs.

Netwerken en infrastructuur

Dit jaar hebben we verdere stappen gezet in het verbeteren van onze ICT-infrastructuur. Scholen zijn opnieuw aangesloten op het glasvezelnetwerk van Open Dutch Fiber, waardoor de internetverbindingen sneller en betrouwbaarder zijn geworden. Zodra de infrastructuur beschikbaar is, zullen alle scholen worden aangesloten op dit netwerk, wat de algehele netwerkprestaties verder zal versterken.

Daarnaast heeft CSG De Waard dit jaar de Wi-Fi-punten op verschillende scholen vervangen, waarbij we hebben geïnvesteerd in nieuwe technologie: Wi-Fi 6.

Samenwerking tussen scholen

De samenwerking tussen de verschillende scholen is dit jaar verder versterkt door het **ICT-beraad**, dat vier keer per jaar wordt gehouden. Dit beraad biedt een platform voor de ICT-coördinatoren en andere betrokkenen om de laatste vernieuwingen op ICT-gebied te bespreken en te bepalen welke innovaties er op de scholen worden doorgevoerd.

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor
identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

Binnen het ICT-beraad wordt steeds meer aandacht besteed aan **onderwijskundige ICT**, waarmee de link tussen technologie en het onderwijsproces verder wordt versterkt. Dit zorgt voor een meer geïntegreerde aanpak van ICT in het leerproces en ondersteunt de strategische doelen van de organisatie.

IBP & Privacy

Informatiebeveiliging en Privacy

In 2024 heeft het schoolbestuur aanzienlijke stappen gezet om de informatiebeveiliging en de bescherming van persoonsgegevens binnen onze organisatie te verbeteren. Dit was een bewuste keuze, waarbij we prioriteit gaven aan zowel de technische als de organisatorische maatregelen die noodzakelijk zijn om de privacy van onze leerlingen, ouders en medewerkers te waarborgen.

Beleid en Beleidsimplementatie

In 2024 is CSG De Waard gestart met de implementatie van het normenkader. Het beleid voor informatiebeveiliging is aangescherpt. Daarnaast hebben we het beleid voor de bescherming van persoonsgegevens verder geoptimaliseerd en geactualiseerd. Dit proces omvatte onder andere de herziening en actualisatie van onze interne procedures voor gegevensverwerking, evenals het opstellen van heldere richtlijnen voor het gebruik van digitale systemen. Deze maatregelen dragen bij aan een veilige en conforme werkomgeving waarin de privacy van gegevens gewaarborgd blijft.

Maatregelen op het gebied van Informatiebeveiliging

Er zijn verschillende maatregelen genomen om de gegevens van onze leerlingen en medewerkers te beschermen en de algehele veiligheid van onze IT-infrastructuur te verbeteren:

- Multifactor Authenticatie (MFA): In 2024 zijn we gestart met de implementatie van multifactor-authenticatie (MFA) voor al onze medewerkers en leerlingen, met het doel om dit in het eerste kwartaal van 2025 volledig te implementeren.
- Back-up oplossing voor data in de cloud: Om de veiligheid van onze data te waarborgen, hebben we in 2024 een robuuste back-up oplossing geïmplementeerd. Deze oplossing zorgt ervoor dat al onze data veilig wordt opgeslagen in de cloudomgeving en dagelijks wordt geback-upt. Dit minimaliseert de risico's van dataverlies door technische storingen of cyberincidenten en biedt ons de mogelijkheid om snel herstelmaatregelen te treffen indien nodig.

Bewustwording en Opleidingen

Technologie alleen is niet voldoende is om onze informatiebeveiliging op een hoog niveau te houden. In 2024 is er daarom gestart met het opstellen van een uitgebreide bewustwordingstraining voor alle medewerkers. Deze training zal gericht zijn op het verhogen van de cyberweerbaarheid van onze medewerkers, door hen bewust te maken van de risico's van phishing, social engineering, en andere cyberdreigingen. We verwachten de trainingen begin 2025 te starten, waarbij we alle medewerkers de benodigde kennis en tools bieden om beveiligingsincidenten te voorkomen.

Privacy en Normenkader

Op het gebied van privacy hebben we grote vooruitgang geboekt in 2024. We zijn bezig met het updaten van alle documenten en procedures die betrekking hebben op gegevensbescherming. Dit omvat onder andere het actualiseren van ons privacyreglement, de verwerkersovereenkomsten met leveranciers, en het documenteren van de verwerkingsactiviteiten volgens de vereisten van de AVG.

Daarnaast maken we gebruik van Yoursafetynet, een platform dat ons helpt bij het bijhouden van onze voortgang met betrekking tot het Normenkader Informatiebeveiliging en Privacy in het onderwijs. Dit stelt ons in staat om systematisch en transparant te werken aan de naleving van de gestelde normen en ons beleid continu te verbeteren.

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

Datalekken en Incidenten

In 2024 zijn er vijf beveiligingsincidenten gemeld waarvan twee datalekken. Hierbij hebben we de meldingsplicht serieus genomen en de betreffende incidenten direct gemeld aan de Autoriteit Persoonsgegevens en aan de betrokkenen.

Nadat de incidenten waren geanalyseerd, hebben we alle noodzakelijke maatregelen getroffen om herhaling te voorkomen. Dit omvatte het verbeteren van onze interne procedures voor gegevensverwerking, het versterken van de training en bewustwording van medewerkers, en het aanpassen van de toegangsniveaus binnen onze digitale systemen om onterecht gebruik van gegevens te voorkomen.

Toekomstige verbeteringen

In 2025 zullen we verdere stappen ondernemen om de informatiebeveiliging en privacy binnen onze organisatie te versterken:

- De implementatie van multifactor-authenticatie zal een van de belangrijkste projecten zijn, met een beoogde voltooiing in het eerste kwartaal van 2025.
- We zullen de bewustwordingstrainingen verder uitbreiden en meer medewerkers betrekken om te zorgen voor een breed gedragen cultuur van veiligheid binnen de organisatie.
- We zullen blijven werken aan het optimaliseren van onze back-up oplossingen en ons disaster recovery-plan verder verfijnen.
- We blijven werken aan het up-to-date houden van ons privacybeleid en het verbeteren van onze documentatie en procedures.
- Verder uitwerken en implementeren van het normenkader.

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

BIJZONDER:

De Kangoeroeklas

(Hoog)begaafde leerlingen in hun kracht zetten

Binnen CSG De Waard willen wij alle leerlingen de kans te bieden hun potentieel te ontwikkelen. De Kangoeroeklas is er speciaal voor (hoog) begaafde leerlingen die, ondanks bestaande verrijkingsprogramma's op hun school, vastlopen in hun leerproces.

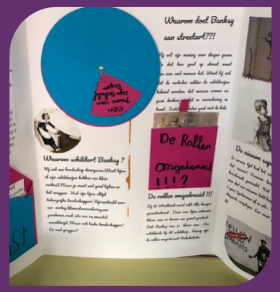
We zien dat scholen steeds beter inspelen op de leerhonger van (hoog) begaafde leerlingen door compacte lesstof, verrijkingsprogramma's en plusklassen. Daarnaast verbeteren we de signalering van onderpresterende en dubbel bijzondere leerlingen, waardoor de Kangoeroeklas steeds meer de doelgroep bereikt waarvoor deze bedoeld is.

In de Kangoeroeklas vinden leerlingen herkenning bij peers, ontdekken ze hun talenten terwijl ze werken aan uitdagende projecten en onderzoeken we samen de oorzaken van de belemmeringen in hun (leer)ontwikkeling. Denk daarbij aan een fixed mindset, niet toereikende werk- en leerstrategieën of perfectionisme.

Elke leerling stelt een SMART ontwikkelplan op met haalbare, concrete doelen. In driehoeksgesprekken met ouders, leerkrachten en specialisten bespreken we de voortgang en maken we afspraken over ondersteuning in de klas en thuis. Door gerichte opdrachten en regelmatige evaluaties werken leerlingen doelgericht aan groei. Dit jaar zijn we gestart met 'Kind Meets': individuele online gesprekken waarin we leerlingen begeleiden bij hun ontwikkelplan en verrijkingsopdrachten.

Met een jaarcyclus zorgen we ervoor dat leerlingen na een jaar, met een gevuld rugzakje vol vaardigheden en zelfvertrouwen, weer uitdagingen kunnen aangaan op hun thuisschool. In uitzonderlijke gevallen blijven leerlingen langer.

Door goede samenwerking tussen leerkrachten, ouders en leerling zorgen we ervoor dat de leerling zich zo optimaal mogelijk kan ontwikkelen.



forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

BIJZONDER:

CBS De Kriekenhof:

De Kriekenhof
Christelijke Basisschool

een school waar leren centraal staat!

Het team van De Kriekenhof is sinds twee jaar gestart met het werken vanuit data en onderzoek. We kijken wat de beste aanpak is voor een vak.
Als team weten wij dat kennis de basis is voor kinderen om de wereld om hen heen te begrijpen. Wij willen kinderen leren leren. Leren vraagt om focus en doorzetten en je kunt helpende gedachten inzetten om uit de leerkuil te komen. Het werkgeheugen is beperkt en voorkennis ophalen is belangrijk in onze lessen. Vaak herhalen zorgt ervoor dat nieuwe kennis beter blijft hangen en makkelijker op te halen is uit ons lange termijngeheugen. Met deze wetenschap richten wij het onderwijs in op De Kriekenhof.

Wij hebben veel veranderingen ingezet de afgelopen tijd. Zo werken we bij de kleuters en groep 3 vanuit rijke thema's. Bij ons geen thema Sinterklaas, maar bijvoorbeeld vervoer tijdens de Sint- en Kerstperiode. Juist in een breder thema zijn nieuwe dingen te leren. Wij hebben onze leesmethode de deur uit gedaan en veel nieuwe boeken aangeschaft. Bij rekenen werken we vanuit doelen en gebruiken vanaf groep 4 geen methode meer. Wij hebben als team gekeken wat werkt en dat passen we toe. Begrijpend lezen, taal en burgerschap geven wij niet als losstaande vakken maar worden gecombineerd met wereldoriëntatie vanuit de methode Wetenswaardig. Deze methode heeft hoge verwachtingen van kinderen.....weet je wat een triolet is? De kinderen van onze groep 5 en 6 wel, ze hebben ook ervaren dat het echt een monnikenwerk is, als je met een kroontjespen een triolet schrijft.

Dit alles was voor ons als team soms een diepe leerkuil.
We zien nu in onze resultaten dat onze aanpak effect heeft.
Wij onderzoeken samen wat werkt en zo maken onze leerkrachten echt het verschil in het leren van onze kinderen!

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

BIJZONDER:

De Regenboog
Heinenoord
Christelijke Basisschool

“CBS De Regenboog: jouw veilige plek om samen te groeien”

Het afgelopen schooljaar stond voor CBS Regenboog in het teken van groei. Het team heeft haar focus gehad op Groei, wat heeft geleid tot een duidelijke verbetering van de onderwijskwaliteit in 2024. Deze vooruitgang is te danken aan intensieve samenwerking binnen het team, met het bestuur en de positieve betrokkenheid van ouders en leerlingen.

VISIE EN MISSIE: SAMENWERKEN AAN EEN STERKE BASIS

De pijlers van de visie van De Regenboogschool zijn gebaseerd op samenwerking, sterk fundament en in veiligheid groeien. Deze visie vormt het uitgangspunt van alles wat we doen. Wij geloven dat een veilige en respectvolle leeromgeving de basis is voor zowel de persoonlijke als cognitieve ontwikkeling van iedere leerling. We streven ernaar om kinderen niet alleen kennis en vaardigheden bij te brengen, maar ook om hen te helpen verantwoordelijkheid te nemen, fouten te durven maken en zich zelfbewust te ontwikkelen.

VERBETERDE ONDERWIJSKWALITEIT

In het afgelopen schooljaar heeft CBS Regenboog haar onderwijsaanpak verder aangescherpt. We hebben een doelgericht en samenhangend curriculum voor de basisvaardigheden ontwikkeld, dat goed aansluit bij de leerlingenpopulatie van de school. Door de verbetering van de zorgcyclus en de implementatie van beredeneerde differentiatie, zien we in de klas dat leerlingen onderwijs krijgen dat aansluit bij hun behoeften.

EEN STIMULEREND LEERKLIMAAT

Het team van CBS Regenboog zet zich in om een stimulerend leerklimaat te creëren, waarin de leerlingen zich veilig voelen om actief deel te nemen aan het leerproces. Door leerlingen te betrekken bij hun eigen leerproces, waarbij zij tijd en ruimte krijgen om te werken aan hun persoonlijke leerbehoeften. Door hen eigenaarschap te geven in hun leerproces, stimuleren we leerlingen om verantwoordelijkheid te nemen en hun eigen leerdoelen te behalen.

GESPREID LEIDERSCHAP

Een krachtig leerklimaat geldt niet alleen voor leerlingen, maar ook voor de leerkrachten. Een belangrijke interventie hierin is het opzetten van projectgroepen. Iedereen binnen de school neemt verantwoordelijkheid binnen een projectgroep voor het realiseren van de onderwijskundige ambities en werkt, via het verbeterbord van Stichting Leerkracht, planmatig verder aan de ontwikkeling van het onderwijs. Deze vorm van samenwerken sluit goed aan bij onze visie en professionele houding. We zien een enthousiast team met een sterke focus op inhoud, waarbij er ook aandacht is voor elkaar en – heel belangrijk – ruimte voor de nodige humor.

TOEKOMST

Het afgelopen jaar heeft geleid tot zichtbare en positieve resultaten, wat heeft bijgedragen aan de verhoging van de onderwijskwaliteit. We zijn trots op ons team en de manier waarop zij zich samen hebben ingezet om steengoed onderwijs te bieden aan onze leerlingen. Voor de toekomst blijft CBS Regenboog zich inzetten voor verdere verbetering van de onderwijskwaliteit. We blijven ons richten op het ontwikkelen van een leerklimaat waarin iedere leerling zich veilig voelt, zijn of haar talenten kan ontdekken en het beste uit zichzelf kan halen.

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

DE WAARD
Christelijke Scholengroep

Voor bijzonder goed onderwijs!

2. Bestuursverslag 2024

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

2. Bestuursverslag 2024

2.1. Onderwijs & Kwaliteit

Inleiding

Onder kwaliteit verstaan wij 'de mate waarin zorgvuldig gekozen doelstellingen, gericht op wenselijk geachte opbrengsten van het onderwijsproces, het voldoen aan de behoefte van de organisatie en het tegemoetkomen aan de verwachtingen van de verschillende actoren, worden gerealiseerd.' (Klifman (2016, p.8); definitie van Hendriks & Wognum, 1998, in: Horsman (2010, p.15).

Ten aanzien van de onderwijskwaliteit zeggen wij in onze visie het volgende: 'De scholen van CSG De Waard bieden een rijke en stimulerende omgeving, waarin aandacht is voor alle ontwikkelingsaspecten (cognitieve, sociaal emotionele, fysieke en creatieve) van kinderen. Bij al deze aspecten wordt uitgegaan van geloof en vertrouwen in kinderen, het bieden van individuele uitdaging en ondersteuning. De focus ligt primair op de kerndoelen voor het basisonderwijs en zijn richtinggevend, zoals ook beschreven in het Masterplan basisvaardigheden. Voor elk kind geldt het voor hem hoogst bereikbare niveau als doelstelling. Het doel en het proces is om te komen tot acties op basis van gezamenlijk genomen beslissingen.

In 2024 is er een nieuw koersplan opgesteld voor de periode 2024-2026 waarin we een heldere visie op bijzonder goed onderwijs, een visie op goed werkgeverschap en een visie op de lerende organisatie hebben vastgesteld. Deze visies waren het startpunt voor de ambities en doelen voor de komende twee jaar.

Op welke manier hebben wij zicht op onderwijskwaliteit?

In maart 2024 en september 2024 heeft het bestuur samen met de directeur en de kwaliteitscoördinator gesprekken gehad over de kwaliteit van het onderwijs, personeel, huisvesting en financiën. Aan de hand van een vlootschouw en de schoolrapportage is de school in beeld gebracht.

De directeur en de kwaliteitscoördinator gaven een presentatie over de midden- en eindresultaten van het onderwijs. Dit waren goede gesprekken waarin het bestuur een goed beeld kreeg van de huidige stand van zaken. De directeuren en kwaliteitscoördinatoren hebben een presentatie gegeven waarin de volgende vragen centraal stond:

1. Waar staan wij vandaag met ons onderwijs?
   a. Een analyse van de resultaten per vak (ook van groep 1/2).
   b. Wanneer ben je tevreden?
      i. T.o.v. leerlingenpopulatie
      ii. Normen van de inspectie (wanneer is de basis op orde?)
2. Wat is dan merkbaar en zichtbaar in de school?
3. Waar komen wij vandaag en waar gaan wij naartoe met ons onderwijs?
4. Wat zie je en merk je op onze school waar wij het meest trots op zijn?

Daarnaast zijn er in deze gesprekken ook nog de herstelopdrachten van de inspectie de volgende onderwerpen besproken:

- De basiskwaliteit op orde
- Doorstroom gegevens en kansrijk adviseren
- Diepte analyse: de juiste duidingsvragen
- Op koers naar de referentieniveaus
- Burgerschapsonderwijs: is het zichtbaar in de school?

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

Een goede analyse met de juiste duiding (diepteanalyse) behoeft nog aandacht op de scholen. We merken wel een sterke verandering in de aanpak op weg naar de referentieniveaus: scholen brengen "op koers naar de referentieniveaus" steeds meer in beeld vanaf groep 3.

In 2024 zijn er audits geweest op CBS De Parel, de Willem Alexander, De Molenwiek en Het Uitzicht. Elke audit heeft geleid tot een rapportage en aansluitend een dialoog met het bestuur. De directeur stelt een verbeterplan op dat periodiek wordt gemonitord.

Verder zijn wij ook aan de slag gegaan met het versterken van onze kwaliteitscultuur. Samen met de directeuren en kwaliteitscoördinator zijn wij gestart met het preventief bijsturen en de wijze waarop we de leskwaliteit monitoren.

Op welke manier werken wij aan de onderwijskwaliteit?

In ons strategisch beleidsplan hebben wij vier speerpunten die centraal staan. In 2024 hebben wij hier op verschillende manieren aan gewerkt.

De intern begeleiders hebben hun opleiding naar kwaliteitscoördinator afgerond, er is een sterke ontwikkeling op kennis en kwaliteit zichtbaar. Er zijn vijf gezamenlijke beraden geweest voor directeuren en kwaliteitscoördinatoren waar de kwaliteit van onderwijs centraal stond tijdens de overleggen:

- Analyse van de resultaten en het duiden van de data;
- Op koers naar 1F;
- Het in beeld brengen van je leerlingpopulatie;
- Kansrijk adviseren en hoge verwachtingen;
- Standaarden van CSG de Waard;
- Een analyse van de leerlingpopulatie;

Er zijn drie gezamenlijke studiedagen geweest:

1. De kwaliteitscultuur
2. Monitor leskwaliteit
3. De goede les & lesbeoordeling

Directieberaden:

- Leerteams:
  - Visie op kind centra: een doorgaande lijn van 0-13 jaar
- .Visie op het monitoren van leskwaliteit en ontwikkelingsgesprekken
  - Een visie op specialisten basisvaardigheden

Netwerk:

- Versterken en delen van kennis van het Nieuwkomersonderwijs;
- Versterken en delen van kennis voor het gespecialiseerd onderwijs;
- PO/VO overleg om de doorgaande lijn te versterken.

Het beraad voor het opleiden in de school is vier keer bij elkaar geweest. Het delen van kennis en het bijstellen van processen stond hierin centraal.

Er is een cursus Bedrijfshulpverlening voor al onze hulpverleners geweest. Dit waren vijf bijeenkomsten.

Daarnaast is er ook een aanbod geweest voor al onze medewerkers om een training over de meldcode te volgen.

De vertrouwenspersonen van CSG De Waard hebben een netwerkbijeenkomst gehad.

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

Hoe verantwoorden wij de onderwijskwaliteit?

CSG De Waard voert gestructureerde gesprekken met medewerkers, ouders en andere belanghebbende in onze omgeving, over de onderwijskwaliteit. Wij volgen de kwaliteit van ons onderwijs via "Mijn schoolplan." Alle scholen gebruiken dit systeem om planmatig de kwaliteit van het onderwijs te volgen. Daarnaast werken wij vanuit een tweejaarlijkse rapportage waarin de scholen het bestuur informeren hoe ze ervoor staan. Deze rapportage (en de vorderingen op het strategisch beleidsplan) is de leidraad voor het gesprek met het bestuur. Vanuit deze gesprekken kijken wij samen naar de ondersteuning die nodig is vanuit het bestuur. Is het:

- Team aan zet
- Directeur aan zet
- Bestuur aan zet

De kwaliteitscoördinatoren hebben ook tweejaarlijkse gesprekken. Het doel van deze gesprekken is verantwoording afleggen over de onderwijsresultaten. Onze nieuwkomersscholen hebben deze gesprekken vier keer per jaar.
De onderwijsresultaten worden ook twee keer geagendeerd op de directieberaden met de kwaliteitscoördinator om gezamenlijk de dialoog te voeren over de kwaliteit van ons onderwijs.

Doelen en resultaten

Doel	Voortgang				
Bijzonder Goed Onderwijs • De leerprestaties en het bereikte niveau van alle leerlingen samen hebben een optimaal niveau, voor diverse groepen en voor deelgebieden (vakken) • Het bestuur en de scholen zorgen ervoor dat de visie, ambities, doelen en het beleid sturend zijn voor de verbetering van het onderwijs (aan de leerlingen) • De scholen formuleren doelen die aansluiten bij wat hun leerlingen nodig hebben met het oog op een doorgaande onderwijsloopbaan Beleidsplan 2022-2026: Speerpunt	Niet gestart	Oriëntatiefase	Werkfase	Afrondende fase	Gereed
Professionele leergemeenschap • Creëer een cultuur waarin het stellen van vragen en het delen van nieuwe ideeën wordt gestimuleerd en gewaardeerd. • CSG De Waard stelt een innovatiebudget beschikbaar voor scholen en/of medewerkers met een innovatie-idee dat bijdraagt aan de lerende organisatie. • Het bestuur bevordert dat de schoolleiding en de teams gezamenlijk werken aan een verbetercultuur Beleidsplan 2022-2026: Speerpunt	Niet gestart	Oriëntatiefase	Werkfase	Afrondende fase	Gereed
CSG De Waard heeft samen met de scholen een visie en een set richtlijnen opgesteld voor burgerschapsonderwijs binnen de scholengroep. • Er is een doelgericht en samenhangend aanbod voor het vak burgerschap Beleidsplan 2022-2026: De missie en visie van CSG De Waard - Bijzonder goed onderwijs	Niet gestart	Oriëntatiefase	Werkfase	Afrondende fase	Gereed

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

Doel	Voortgang				
Verankeren in de Hoeksche Waard • Er ligt een helder beleid waarin beschreven wordt op welke wijze deze samenwerking ingericht wordt. Hier zullen ook de raden en bestuurders (en directeuren) van alle betrokken partijen in meegenomen worden. • Twee keer per jaar wordt vrijheid van onderwijs geagendeerd in het bestuurlijk overleg. • De onderwijsschouw per dorpskern wordt jaarlijks geagendeerd in het OOGO. • Positionering van het christelijk onderwijs binnen de dorpskernen is een prominent agendapunt binnen het OOGO overleg met gemeente en collega-bestuurders. Beleidsplan 2022-2026: Speerpunt	Niet gestart	Oriëntatiefase	Werkfase	Afrondende fase	Gereed
CSG de Waard heeft een kader waarin de scholen kunnen bewegen om de doorgaande lijn van 0-18 jaar vorm te geven. • Binnen CSG De Waard is er een heldere ambitie met doelen en beleid op VVE. • Binnen CSG De Waard is er een heldere ambitie met doelen en beleid op NT2 leerlingen Beleidsplan 2022-2026: De missie en visie van CSG De Waard - Bijzonder goed onderwijs	Niet gestart	Oriëntatiefase	Werkfase	Afrondende fase	Gereed
Kwaliteit: het ontwikkelen van een kwaliteitscultuur waarbij het cyclisch werken in alle lagen van de organisatie wordt toegepast. • Het bestuur treft op basis van de evaluatie passende maatregelen om de kwaliteit van het onderwijs op de scholen te (waar)borgen • Het bestuur zorgt ervoor dat de reflectie op de uitkomsten van de evaluatie alle lagen van de organisatie, het interne toezicht en de medezeggenschap voldoende inzicht geeft in de effectiviteit van de besturing en de uitvoering • Het bestuur beschikt over een meerjarenplanning waarin de relatie met het beleid en de doelen duidelijk zijn toegelicht Beleidsplan 2022-2026: De missie en visie van CSG De Waard - Bijzonder goed onderwijs	Niet gestart	Oriëntatiefase	Werkfase	Afrondende fase	Gereed
Professionalisering: Er is een scholingsbeleid waar medewerkers actief aansluiten en ontwikkelen. • Aan het einde van het schooljaar is er een herzien beleidsplan Professionalisering • Er is een heldere visie en strategie voor professionele ontwikkeling binnen de organisatie • Medewerkers worden gestimuleerd om actief deel te nemen aan professionele netwerken en kennisdeling • Directeuren zijn opgeleid en weten vorm en inhoud te geven aan gedeeld leiderschap in een lerende organisatie. • Alle medewerkers zijn bekend met een herziene gesprekkencyclus waarbij er blijvend gewerkt wordt aan de competenties die nodig zijn om de functie vorm te geven. • Basisvaardigheden: alle scholen hebben specialisten op de basisvaardigheden Beleidsplan 2022-2026: De missie en visie van CSG De Waard - Bijzonder goed werkgeverschap	Niet gestart	Oriëntatiefase	Werkfase	Afrondende fase	Gereed
De normen en ambities van CSG De Waard zijn passend voor onze leerlingpopulatie Beleidsplan 2022-2026: De missie en visie van CSG De Waard - Bijzonder goed onderwijs	Niet gestart	Oriëntatiefase	Werkfase	Afrondende fase	Gereed

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

Leerteams

Het inzetten van leerteams zorgt ervoor dat directeuren voortvarend aan de slag gaan met een aantal thema's binnen het SBP:

- IKC-ontwikkeling
- onderzoek specialisten basisvaardigheden.
- Monitor leskwaliteit en ontwikkelgesprekken

De pijler "Verankeren in de Hoeksche Waard" zit in de eerste fase. Met alle stakeholders zijn we in gesprek om hier vorm aan te geven. Wij hebben hier een externe partij voor aangetrokken. Het is de bedoeling dat een duidelijke positionering in 2026 een onderlegger wordt voor de nieuwe visie en missie van CSG de Waard. We streven ernaar dat er een duidelijke koers op "het verankeren in de Hoeksche Waard" helder is voor de nieuwe planperiode van al onze scholen.

Professionele lerende organisatie: CSG de Waard heeft een definitie van de professionele leergemeenschap. Tijdens ieder directieberaad is er een kennissessie over de PLG met als doel kennis te delen en elkaar handvatten te geven over de vertaalslag naar de scholen. Eind 2024 is het besluit genomen dat alle scholen een leidende coalitie opleiden voor het implementeren van de PLG op de scholen. Dit gaan we gezamenlijk doen. We starten hiermee in januari 2026.

Onderwijsresultaten doorstroomtoets

In april 2024 hebben alle groep 8 leerlingen van de reguliere scholen CSG De Waard de doorstroomtoets gemaakt. Hieronder volgt een overzicht van de resultaten (exclusief SBO):

Resultaten 2024		
Percentage scholen (aantal = 14)	% scholen 1F	% scholen 1S
> Signaleringswaarde	100%	86%
> Landelijk gemiddelde schoolweging	57%	65%

De algemene conclusie is dat 57% van de scholen op 1F niveau boven het landelijk gemiddelde in hun schoolweging scoort.

Op 1S/1F niveau scoort 65% boven het gemiddelde passend bij de schoolweging. Uitgesplitst naar vakgebied zijn de resultaten als volgt:

- **Lezen**: de meeste scholen scoren op of net boven het landelijke gemiddelde voor hun schoolweging.
- **Rekenen**: er zijn zowel voor 1F als 1S verschillen in de scores. Vooral op 1F niveau zijn de meeste scores rond (of net onder) de landelijk gemiddelden. Op 1S niveau daarentegen zijn er 6 scholen (40%) die ruim boven het landelijk gemiddelde scoren.
- **Taalverzorging**: met name op 1S niveau scoren 50% van de scholen lager dan het landelijk gemiddelde in hun schoolweging.

De conclusie is dat wij tevreden zijn met het bereikte resultaat. De scholen van CSG De Waard scoren bij rekenen en taalverzorging boven het landelijk gemiddelde. Op het gebied van lezen zien wij een daling en scoren wij licht onder het landelijk gemiddelde. Bij 2F/1S worden op de drie afzonderlijke gebieden boven het landelijke gemiddelde gescoord.

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

Analyse en conclusies tussenopbrengsten

In 2024 zijn in januari en juni de vorderingen van de leerlingen gemeten.

De resultaten worden afgezet tegen de norm en ambities van de scholen. Dit is op basis van 2 indicatoren:

- de gemiddelde groepsnorm per vakgebied en per groep
- de verdeling I-V scores per vakgebied

De resultaten zijn een weergave van de toetsen die worden afgenomen in de groepen 3 t/m 7 (of 4 t/m 7 voor begrijpend lezen) op de reguliere scholen (exclusief SBO).

Score	Norm	Ambitie*
I	20%	I = > min. 20% I+II+ III => min. 80%
II	20%	
III	20%	
IV	20%	IV + V = max 20% en V- = 0%
V	20%	

* in 2025 wordt deze verder uitgewerkt per vakgebied

% groepen dat de groepsnorm behaald

Score	Midden	Eind
Rekenen	46	59
Taal	59	67
Lezen	35	51

De groepsnorm wordt niet door alle groepen behaald. Wel is er een stijging te zien t.o.v. de Midden-resultaten.

% scholen dat de I-V norm gemiddeld behaald voor rekenen:

Rekenen	norm I-V behaald	
	Midden	Eind
Aandeel I schoolgem. ≥ 20%	71	86
Aandeel IV/V schoolgem. ≤ 40%	64	79
Aandeel V- schoolgem. ≤ 10%	71	64

Het aandeel van de scholen dat voldoet aan de I>20% stijgt (71 ->86%). Ook zijn scholen succesvoller in het beperken van het aandeel IV/V tot minder dan 40% (dit lukt bij 79% van de scholen).

% scholen dat de I-V norm gemiddeld behaald voor Begrijpend Lezen:

Begrijpend Lezen	norm I-V behaald	
	Midden	Eind
Aandeel I schoolgem. ≥ 20%	43	79
Aandeel IV/V schoolgem. ≤ 40%	64	86
Aandeel V- schoolgem. ≤ 10%	86	86

Het aandeel van de scholen dat voldoet aan de I>20% stijgt (43 ->79%). Ook zijn scholen succesvoller in het beperken van het aandeel IV/V tot minder dan 40% (dit lukt bij 86% van de scholen).

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

% scholen dat de I-V norm gemiddeld behaald voor Taalverzorging

Taalverzorging	norm I-V behaald	
	Midden	Eind
Aandeel I schoolgem. ≥ 20%	100	100
Aandeel IV/V schoolgem. ≤ 40%	93	100
Aandeel V-schoolgem. ≤ 10%	93	100

Het aandeel van de scholen dat voldoet aan de I>20% is 100%. Dit geldt ook voor het aandeel IV/V en V. De focus ligt meer op de ambitie. IV/V < 20%. en V-=0.

Duiding resultaten

Tijdens de scholenronde, die 2x per jaar plaatsvindt, bespreekt de directeur Onderwijs en Kwaliteit en de bovenschools kwaliteitscoördinator de resultaten met de directeur en de KC'er. Uitgangspunt bij de analyse is OGW4D: data, duiding, doelen, doen.
De data op bestuurlijk niveau kan als volgt geduid worden:

Algemene conclusie:

De kwaliteit van de data-analyse en de kwaliteit van de duiding op schoolniveau is regelmatig van onvoldoende kwaliteit en diepgang. Doelen en acties worden dientengevolge niet altijd juist afgestemd.

Verder zien we verbeterpunten (afhankelijk per school) op de volgende gebieden:

- **Didactisch handelen:** differentiatie (aanbod plus en verdiept) en instructiemodel EDI
- **Leerstofaanbod:**
  - » kennis van het curriculum, leerlijnen en de juiste leerdoelen.
  - » lesmethode is vaak leidend in het aanbod
  - » lesaanbod afstemmen de referentienievaus1F/1S.
  - » aandacht vanuit data-analyse voor niet-behaalde doelen en herhaling.
- **Schoolklimaat:**
  - » overdracht, doorgaande lijnen
  - » kennis/professionalisering
  - » planmatig werken
  - » consequente opbrengstgerichte aanpak
- **Pedagogisch handelen:**
  - » invloed klassenklimaat/gedrag
- **Verdere Professionalisering op OGW4D**: KC/Dir -> teams
  - » Kennis vergroten data analyse en duiding
- **Kennisvergroting/professionalisering**
  - » EDI (per school)
  - » curriculum, leerlijnen, referentieniveaus
  - » afstemmen op referentieniveaus
  - » kennis juiste interventies/ 'wat werkt'?

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

Overige ontwikkelingen

In 2024 zijn er 25 onderwijsassistenten afgestudeerd als leraarondersteuners. Verder hebben wij besloten dat wij als opleidingsinstituut voor onze PABO-studenten een opleidingsschool gaan starten. Op deze school zal er wekelijks een leerteam zijn waar studenten samen lessen voorbereiden, deze lessen geven en gericht feedback geven. Hier gaan we een bovenschools beoordelaar voor aannemen.

Onderwijs aan nieuwkomers

Vanuit onze maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben wij in 2016 het initiatief genomen tot een regionale taalklas. Kinderen met een niet-Nederlandse achtergrond leren in 'De Taalklas' binnen één tot anderhalf jaar de Nederlandse taal, zodat ze daarna onderwijs op een reguliere school kunnen volgen. De Taalklas had 37 leerlingen op teldatum 1 februari 2024. Daarnaast zijn er een aantal Oekraïense leerlingen gestart in onze taalklas, deze stromen in na een jaar onderwijs bij de noodopvang.

Onze AZC school Het Uitzicht in Maasdam is sinds 1 februari 2022 geopend voor maximaal 80 kinderen van de noodopvang. Op Het Uitzicht is ruimte voor alle culturen en religies. Elk kind mag er zijn, zoals het is. Naast het welbevinden van de kinderen staat de Nederlandse taal centraal. Deze leerlingen (4 t/m 12 jaar) verblijven tijdelijk in de noodopvang in 's-Gravendeel, en zijn in afwachting van een toewijzing van een woning binnen een gemeente. Het Uitzicht had op de teldatum 1 februari 2024 70 leerlingen. In 2024 zijn er 176 leerlingen die, verspreid over het jaar, afscheid hebben genomen van Het Uitzicht en doorgestroomd zijn naar een andere opvang, een reguliere school of een taalklas in de buurt van hun nieuwe woonplaats.

Inspectie

CSG De Waard heeft in november 2024 een herstelonderzoek gehad. De inspectie heeft het onderzoek beoordeeld met een voldoende:

BKA 1: Visie, ambitie en doelen – voldoende

Er is een heldere visie op en ambities voor de kwaliteit van het onderwijs. Daarnaast is er een stelsel van kwaliteitszorg ingericht om deze te waarborgen.

BKA 2: Uitvoering en kwaliteitscultuur – voldoende

CSG de Waard ontwikkelt zich in de sturing op kwaliteit van het onderwijs en de inspectie constateert zichtbare verbeteringen. Dit proces van ontwikkeling is echter nog niet afgerond. De vertaling van het nieuwe beleid moet op de scholen nog verder worden doorgevoerd en meer inhoud en zeggingskracht krijgen.

BKA 3: Evaluatie, verantwoording en dialoog - voldoende

CSG De Waard evalueert het beleid, legt verantwoording af en voert dialoog met belanghebbende.

In januari 2025 hebben wij een plan van aanpak opgesteld en zijn wij gestart met de herstelopdrachten. De verbeterpunten kunnen wij clusteren in een aantal thema's:

- Zicht op ontwikkeling op de niet-reguliere scholen en het nieuwkomersonderwijs
- Wettelijke tekortkomingen op de ontwikkelingsperspectieven en heldere Schoolondersteuningsprofielen
- Burgerschapsvorming
- Beleidsrijk begroten
- Verantwoording van de interne toezichthouder

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

Passend Onderwijs

Het ministerie van OCW heeft een route naar inclusief onderwijs in 2035 ontwikkeld. Deze stip op de horizon heeft in 2024 ervoor gezorgd dat inclusief onderwijs een onderwerp van gesprek is bij CSG De Waard samen met het samenwerkingsverband en de andere besturen van de Hoeksche waard. De doelen in het kader van passend onderwijs waar wij het afgelopen jaar onze middelen vanuit de lumpsum hebben uitgegeven zijn:

- Het handelings repetoire van de leerkrachten verstevigen;
- Het versterken van de didactische vaardigheden;
- Kennis versterken op data analyse en effectieve interventies.

De doelen in het kader van passend onderwijs waar wij het afgelopen jaar onze middelen vanuit het samenwerkingsverband aan uitgegeven hebben:

- CLB-trajecten in niveau 1 en 2;
- Het versterken van de instructie op 1S-niveau (inzet van HB-specialist);
- Inzet van klassenverkleining;
- Inzet op versteviging zorg en onderwijs.
- Inzet van orthopedagogen
- De Kangoeroeklas

Er zijn regelmatig overleggen met stakeholders binnen de Hoeksche Waard om aan bovenstaande doelen te werken:

- Overleg met de bestuurders van de scholen, gemeente en het samenwerkingsverband;
- Overleg met de kwaliteitsmedewerkers van de Hoeksche Waard, de gemeente en het samenwerkingsverband;
- Overleg met de tafel thuiszitters, jeugdzorg en het samenwerkingsverband;
- Overleg met het samenwerkingsverband PO en VO, het voortgezet onderwijs en het primair onderwijs;
- Overleg met de orthopedagogen van CSG De Waard en het samenwerkingsverband;
- Overleg met alle directeuren, kwaliteitcoördinatoren van de Hoeksche Waard met het samenwerkingsverband.

Het ondersteuningsaanbod is een terugkerend thema tijdens deze overleggen maar ook tijdens de scholenronde. Daarnaast wordt er iedere twee jaar een vragenlijst uitgezet bij alle medewerkers om te meten of het lukt om deze thema's te borgen in de organisatie. De orthopedagogen zijn nauw betrokken op de werkvloer en overleggen twee keer per jaar met de afdeling onderwijs over de ontwikkelingen.

Er is een sterk, dalende trend te zien in het aantal aanmeldingen bij de ondersteuningscommissie. De mogelijke verklaringen zijn:

- Het preventief bijsturen van het bestuur op de kwaliteit van onderwijs
- Het strakker handhaven van protocollen en procedures.
- De preventieve aanpak van de orthopedagogen door spreekuren op al onze scholen met als doel om voor escalatie bij te sturen

Overzicht CLB-trajecten, begeleid door de orthopedagogen (meerjarig):

Aantal	Trajecten	OC-aanmeldingen	Percentage
2020	41	17	41%
2021	43	16	37%
2022	52	23	44%
2023	55	19	34,5%
2024	62	12	19,3%

Het lukt ons om bij meer dan 80% van de CLB-trajecten de leerlingen weer terug te brengen naar niveau 1.

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

Kangoeroeklas

CSG De Waard bekostigt vanuit de passend onderwijs middelen een bovenschoolse klas voor:

- Leerlingen die “twice-exceptional” zijn.
- Leerlingen met veel kenmerken van HB die in hun reguliere klas nog niet tot ontwikkeling van hun potentieel komen.

Het doel is om deze leerlingen weer terug te laten stromen naar het regulier onderwijs en uitval te voorkomen. De gewijzigde aanpak van het afgelopen jaar heeft ervoor gezorgd dat de doelgroep nu helder in beeld is. Door de betrokkenheid van de orthopedagoog op de reguliere school en in de kangoeroeklas lijkt er een betere ondersteuning te zijn voor de leerkracht. Daarnaast zijn er periodieke gesprekken met de leerkracht en de leerling om te bespreken hoe de onderwijsbehoeften beter afgestemd kunnen worden. Door deze preventieve aanpak zien we dat de aanmeldingen tijdig binnenkomen. Het afgelopen jaar heeft de kangoeroeklas in totaal 21 leerlingen weer succesvol op weg geholpen in een reguliere klas.

	1e semester OBL	2e semester OBL	1e semester NU	2e semester NU	Totaal 1e semester	Totaal 2e semester
2020		16		12		28
2021	13	16	11	12	24	28
2022	15		12		27	
	samengevoegd vanaf sept. 2022 - 2e semester		18		18	
	1e semester (feb-okt)		2e semester (okt-feb)		Totaal	
2023	15		9		19	
2024	9		16		21	

Nationaal Programma Onderwijs

Ook in 2024 zijn de middelen vanuit de NPO ingezet op de scholen. Alle scholen hebben hier een plan voor opgesteld. Deze plannen zijn goedgekeurd door de MR. De interventies zijn ingezet op:

- Een effectievere inzet van onderwijs om kennis en vaardigheden bij te spijkeren;
- Inzet van personeel en ondersteuning. (Hiervan is 5,8% ingezet door inhuur personeel niet in loondienst);
- Er zijn geen middelen vanuit het NPO bovenschools ingezet.

Onderwijsachterstandenbekostiging

In 2024 is er € 335.660 extra bekostiging onderwijsachterstandenbestrijding ontvangen. Deze middelen werden toegekend aan De Hoeksteen en Het Uitzicht, en zijn volledig ingezet voor NT-2/Taalklas en nieuwkomersonderwijs.

Sociale veiligheid

Op al onze scholen zijn de leerlingen van de groepen 7 en 8 bevraagd op de veiligheidsbeleving. De uitkomst van deze veiligheidsmonitor is uitgewisseld met de inspectie. De scholen hebben in het halfjaar gesprek van september 2024 toelichting gegeven over het gevoerde veiligheidsbeleid. De veiligheidsmonitor en de daarbij behorende incidenten registratie is een vast onderwerp van gesprek is tijdens de scholenronde.

Hierdoor sturen we preventief bij op de veiligheidsbeleving van onze leerlingen en onze medewerkers. In 2024 is het veiligheidsplan herzien. De gewijzigde wet- en regelgeving op de wet meld-, overleg, en aangifteplicht is toegevoegd. Tevens is de herziene aanpak op de incidentenregistratie aangepast in het plan. Het veiligheidsbeleid wordt jaarlijks geëvalueerd. Naast de incidentenregistratie, de klachten en de veiligheidsmonitor wordt ook de jaarlijkse rapportage van de vertrouwenspersoon gebruikt voor de evaluatie.

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

Vragenlijst veiligheid leerlingen				
	Jaar	2022	2023	2024
	% Respons	86%	91%	
	Norm	3.0	3.0	3.0
1	Veiligheidsbeleving	3.45	3.49	3.46
2	Het optreden van de leraar	3.27	3.27	3.32
3	De opstelling van de leerling	3.19	3.20	3.21
4	Welbevinden	3.24	3.25	3.24
5	Fysieke veiligheid	3.58	3.62	3.59
6	Sociale veiligheid	3.57	3.58	3.55
7	Psychische veiligheid	3.62	3.65	3.61
8	Materiële zaken	3.58	3.62	3.59
	Gemiddelde score	3.43	3.46	3.44
	Rapportcijfers	8.0	8.0	8.0

Wanneer wij kijken naar de resultaten van de vragenlijst zien wij dat de scores redelijk stabiel blijven. Wel zien wij een lichte stijging in het optreden van de leraar en het opstellen van de leerling. Dit is een punt van aandacht geweest tijdens de scholenrondes en de verschillende beraden. Hoewel deze onderwerpen boven de norm uitkomen scoren wij wel onder de landelijk benchmark hierin. Een doorgaande lijn vanuit een normatief kader met een heldere cultuur over onze pedagogische aanpak, is hierin essentieel.

Internationalisering

CSG De Waard heeft geen specifiek beleid op het thema internationalisering

Thema onderzoek

CSG De Waard heeft geen specifiek beleid op het thema onderzoek, maar werkt al vele jaren op rij mee aan diverse landelijke of regionale onderzoeken. Kennis uit wetenschappelijk onderzoek is van belang om – naast evidence informed – ook evidence based het onderwijs te ondersteunen en te verbeteren. Dit is onder meer zichtbaar in de bouwstenen van ons onderwijskwaliteitsbeleid waarbij collectieve opvattingen altijd onderbouwd worden door een wetenschappelijke kennisbasis.

Visitatie

In 2024 heeft er geen bestuurlijke visitatie plaatsgevonden

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

2.2. Personeel & Professionalisering

2.2.1 Inleiding

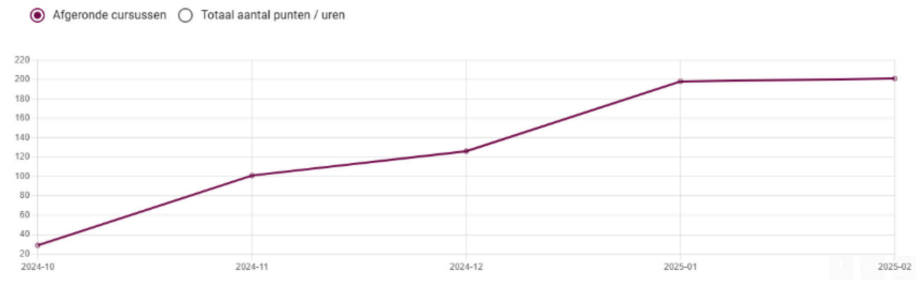
De strategische koers 2022-2024 is leidend voor de organisatie. In 2024 hebben we naast de reeds vastgelegde ambities, goed werkgeverschap en professioneel lerende organisatie, twee nieuwe ambities toegevoegd, nl. het geven van bijzonder goed onderwijs en verankering binnen de Hoeksche Waard. Daar waar in 2024 vooral aandacht is geweest voor het geven van goed onderwijs, ligt de focus in 2025 op het onderwerp verankering binnen de Hoeksche Waard. Wat wordt de strategie van CSG de Waard en hoe positioneert CSG de Waard zich binnen de Hoeksche Waard.

2.2.2 Personele ontwikkelingen van betekenis in 2024 en toekomstige ontwikkelingen

Strategisch personeelsbeleid

Het personeelsbeleid bij CSG de Waard is ingebed in de schoolplannen waarin het professionaliseren van het team en het ontwikkelen van individuele medewerkers een vaste component is. Afhankelijk van de fase van ontwikkeling van de school, het team en de medewerkers worden er keuzes gemaakt. De ontwikkeling vindt plaats binnen de gestelde kaders van beleid zoals de gesprekscyclus, professionalisering en beloningsbeleid. Vanuit efficiency oogpunt is er ook een gezamenlijk professionaliseringsaanbod, onder andere via het CSG de Waard Kennisplein. Het online leerplatform E-Wise is in 2024 live gegaan. Er wordt veel gebruikgemaakt van dit platform, inhoudelijk dient het aanbod nog verder toegespitst te worden op onze organisatie. Dit heeft de aandacht en zal in 2025 verder opgepakt worden.

Overzicht gebruik E-Wise sinds implementatie



Beroep	Cursisten	Cursisten ingelogd	Cursisten met gestarte cursussen	Cursisten met afgeronde cursussen	Cursussen gestart	Cursussen afgerond	Punten / Uren
Intern begeleider	13	11	6	7	13	11	15.50
Primair onderwijs	240	183	36	59	52	106	147
Primair onderwijs oop	98	64	14	32	23	59	70.50
Schoolleider PO	26	23	13	13	24	25	12.50
Totaal	**377**	**281**	**69**	**111**	**112**	**201**	**245.50**

Vergrijzing speelt een belangrijke rol binnen CSG de Waard en vormt een uitdaging voor de personeelsbezetting in de komende jaren. Een groot deel van het onderwijzend en ondersteunend personeel nadert de pensioengerechtigde leeftijd, wat leidt tot een natuurlijke uitstroom van ervaren krachten. Dit brengt niet alleen de noodzaak met zich mee om nieuwe medewerkers aan te trekken, maar ook om kennisoverdracht en opvolging goed te organiseren. Door strategische personeelsplanning en gerichte wervings- en ontwikkelprogramma's kan CSG de Waard inspelen op deze ontwikkelingen en zorgen voor een evenwichtige en duurzame personeelsopbouw.

Strategische personeelsplanning (SPP) is een methode om een goede diagnose te stellen van wat er nodig is om het personeelsbestand van CSG de Waard klaar te maken voor de toekomst, zowel in kwaliteit als in kwantiteit.

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

Het SPP-proces maakt concreet wat de koers van CSG de Waard is en wat de impact daarvan gaat zijn op hoe het werk binnen CSG de Waard zich in de toekomst ontwikkelt.

In 2025 zal de afdeling HR in samenwerking met het Participatiefonds verder inhoud geven aan het opstellen en uitrollen van strategisch personeelsbeleid.

Onderdeel van strategisch personeelsbeleid is oog hebben voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers van CSG de Waard. Binnen CSG de Waard onderzoekt een leerteam hoe CSG de Waard de duurzame inzetbaarheid van medewerkers kan vergroten en welke tool hiervoor geschikt is.

In januari 2024 was er een verzuimpercentage van 7,02%. In de daarop volgende maanden ligt het verzuimpercentage rond de 7,50%. De AFAS module voor verzuimmanagement wordt door leidinggevenden en medewerkers goed gebruikt. Dit zorgt voor een accurate verzuimadministratie. In de zomermaanden daalt het verzuimpercentage naar 5,50% in augustus. Het jaar is afgesloten met een gemiddeld verzuimpercentage van 5,50%.

De in 2023 aangekondigde fusie tussen de Willem Alexanderschool en de Hoeksche School is met ingang van 1 augustus 2025 feit. De volledige personeelsbezetting van de Willem Alexanderschool kan mee naar de Hoeksche School.

VOG's

	VOG aanwezig op datum indiensttreding	VOG te laat aanwezig	VOG niet aanwezig
Nieuwe VOG's in 2024	40	0	n.v.t.
Nieuwe medewerkers in loondienst	32	0	n.v.t.
Nieuwe medewerkers niet in loondienst met een VOG verplichting	8	0	n.v.t.

Participatiewet

Iedereen die kan werken maar daarbij ondersteuning nodig heeft, valt sinds 1 januari 2015 onder de Participatiewet. De wet is er om zoveel mogelijk mensen met of zonder arbeidsbeperking werk te laten vinden. De Participatiewet vervangt de Wet Werk en Bijstand, de Wsw en een groot deel van de Wajong. De wet richt zich op mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, waaronder mensen met een arbeidsbeperking, om hen te helpen werk te vinden en deel te nemen aan de samenleving.

Het kabinet wil dat mensen met een arbeidsbeperking vaker een baan bij een "gewone" werkgever krijgen via de banenafspraak. Deze banenafspraak voor 2025 houdt in dat er voor 125.000 extra banen gezorgd moeten worden.
De doelgroep binnen deze banenafspraak is:

- mensen die onder de Participatiewet vallen en die niet zelfstandig het wettelijk minimumloon kunnen verdienen;
- (voormalige) leerlingen uit het voortgezet speciaal onderwijs (vso) en praktijkonderwijs die zich schriftelijk hebben aangemeld bij het UWV;
- mensen met een Wsw-indicatie (sociale werkvoorziening);
- Wajongers met arbeidsvermogen. Arbeidsvermogen is dat iemand bijvoorbeeld 4 uur per dag kan werken;
- mensen die op een Wiw-baan of ID-baan werken. Dit zijn banen die via ouder regelingen tot stand zijn gekomen. De Wiw en ID-baan waren bedoeld voor bijstandsgerechtigden met een grote afstand tot de arbeidsmarkt;

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

- mensen die een medische beperking kregen vóór hun 18e verjaardag of tijdens hun studie. En die dankzij de banenafspraak het Wettelijke Minimumloon kunnen verdienen.

Regels voor de werkgever

Iedere werkgever moet een afgesproken aantal banen geven aan mensen uit de banenafspraak. Als de werkgever niet zorgt voor genoeg banen, kan de overheid een boete invoeren. Dit heet de quotumheffing.

De werkgever kan bij de inzet van mensen die binnen de doelgroep van de banenafspraak vallen, gebruikmaken van loonkostenvoordeel. Het gaat dan om een tegemoetkoming in de loonkosten voor ouderen en mensen met een arbeidsbeperking. Ook kan de werkgever een beroep doen op een no-risk polis via het UWV. Met een no-risk polis ontvangt de werkgever van het UWV een vergoeding voor de loonkosten van de werknemer met een arbeidsbeperking als deze ziek wordt. Hierdoor loopt de werkgever minder financieel risico als hij iemand met een arbeidsbeperking in dienst neemt.

Op basis van de door uw ingevulde gegevens moet uw organisatie in 2024 gemiddeld **11,1 banen** voor mensen uit de doelgroep banenafspraak van 25,5 uur per week realiseren om te voldoen aan het quotumpercentage. Dit komt overeen met **14.754 verloonde uren** van mensen uit de doelgroep banenafspraak die in de aangifte loonheffingen worden verantwoord.

Jaar	Quotumpercentage (%)	Ingevulde aantal fte	Banen van 25,5 uur per week	Verloonde uren per jaar
2024	2,76	257	11,1	14.754

Indicatief aantal banen voor de komende jaren:

Jaar	Quotumpercentage (%)	Ingevulde aantal fte	Banen van 25,5 uur per week	Verloonde uren per jaar
2025	2,76	257	11,1	14.753
2026			10,8	14.326

Realisatie 2024

Doelstelling aantal banen op basis van quotumpercentage:	11,1
Totaal aantal gerealiseerde banen:	2,80
Gerealiseerde reguliere banen:	2,8
Gerealiseerde inleen banen:	0,0
Gerealiseerde inkoop banen:	0

Doelstelling 2025

Doelstelling aantal banen op basis van quotumpercentage in 2025:	11,1

De aantallen die de quotumcalculator berekent, zijn slechts indicatief. U kunt aan deze berekening geen rechten ontlenen.

Quotumregeling voor CSG de Waard

Voor CSG de Waard geldt een quotumregeling van 11 banen voor 2025.

Op dit moment heeft CSG de Waard 2,8 banen ingevuld. CSG de Waard zal beleid moeten opstellen hoe deze 11 banen gerealiseerd kunnen worden. Omdat er binnen het primair onderwijs beperkte functies zijn die ingevuld kunnen worden door een medewerker met een arbeidsbeperking, moet er goed gekeken worden op welke wijze CSG de Waard aan de quotumregeling kan voldoen.

Strategisch personeelsbeleid

In 2024 zijn format arbeidsovereenkomsten en addenda herzien om beter aan te sluiten bij de strategische doelen van CSG de Waard. De herziening zorgt voor meer duidelijkheid in arbeidsvoorwaarden en draagt bij aan een transparante en toekomstbestendige personeelsstrategie. Deze aanpassing bevordert een stabiele en duurzame samenwerking tussen werkgever en werknemer.

Aanpak werkdruk

Het onderwerp werkdruk blijft ook in 2025 binnen het onderwijs een belangrijk aandachtspunt. CSG de Waard heeft aandacht voor het verlagen van de werkdruk voor medewerkers door onder andere werkprocessen te herzien, teamwerk te stimuleren en extra ondersteunend personeel in te zetten. Daarbij heeft CSG De Waard het Huis van Werkvermogen opgenomen in de gesprekkencyclus om werkdruk op individuele basis te bespreken en ondersteuning te bieden.

Besteding werkdruk	Realisatie t/m december 2024
Personeel	€ 698.470
Materieel	€ 0
Professionalisering	€ 0
Overige	€ 8.953
Totaal	**€ 707.423**

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

Toekomstige ontwikkelingen

In 2025 wordt het complete functieboek van CSG de Waard herzien. Denk hierbij aan functies binnen de hele organisatie, zoals onderwijsgevende functies, maar ook het management, de staf en het onderwijsondersteunend personeel. In het functieboek is aangegeven of en bij welke functies een op maat gemaakte functie is ingevoerd binnen de vereisten van FUWA-PO. kaderstellend is de begroting van de scholen en per school. Er kan niet meer geld uitgegeven worden dan dat er binnenkomt.

Het onderwijs staat nooit stil. In elk formatieplan wordt aangegeven welke functiegroepen en functies er nodig zijn. Het kan dus betekenen dat het functieboek te zijner tijd gewijzigd moet worden.

Het onderwijs staat te springen om goede, gemotiveerde mensen. Zo is het tekort aan leraren in het primair onderwijs 8,1% (7700 fte) en in het voortgezet onderwijs 5,1% (3800 fte). Het tekort aan schoolleiders is 9,8% (850 fte). Over werken in het onderwijs bestaan nogal wat onterechte beelden. Zo wordt het salaris steevast onderschat. Ook denken sommigen dat werken in het onderwijs eentonig zou zijn of een soort eindstation. Die misvattingen helpen niet bij het imago van het onderwijs. Ook in 2025 probeert CSG de Waard verder in te spelen op de krapte op de arbeidsmarkt door anders om te gaan met de inzet van ons huidige personeel en inzet van nieuw personeel en/of vakspecialisten. Wij richten ons op het ontwikkelen en professionaliseren van ons huidige personeel, het boeien en binden van studenten binnen CSG De Waard door hen baangarantie te bieden na het behalen van hun diploma. Wij richten ons op verdere ontwikkeling van arbeidsmarktcommunicatie en het vernieuwen van wervingsacties. Hierbij wordt samengewerkt met een reclamestudio.

2.2.3 Uitkeringen na ontslag

De uitkeringskosten voor de WW voor rekening van CSG De Waard bedroegen € 71.305,20,- in 2024.

2.2.4 Kengetallen

In 2024 is het aantal FTE als volgt weer te geven.

FTE	Begroot 2024	Realisatie t/m december 2024	Verschil
FTE Dir	15.24	14.43	-0.81
FTE OP	161.62	157.37	-4.26
FTE OOP	75.4	86.94	11.55
Totaal FTE	**252,26**	**258,74**	**6.48**

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

2.3. Huisvesting & Facilitair

Onderwijshuisvesting

CSG De Waard heeft 16 scholen gehuisvest in 18 schoolgebouwen. Deze schoolgebouwen staan vrijwel allemaal binnen Gemeente Hoeksche Waard. Alleen de school voor speciaal onderwijs de Ark heeft een locatie in Middelharnis (gemeente Goeree-Overflakkee).

CSG De Waard is verantwoordelijk voor het onderhoud van de schoolgebouwen die binnen de stichting in gebruik zijn. Het meerjarig onderhoudsplan (MJOP) werd medio 2021 opgesteld door OCS en is in 2024 gemigreerd naar de MJOP-software van HOBS. De jaarlijkse inspectie, actualisatie en uitvoering van het MJOP worden door CSG De Waard uitgevoerd, waarbij de (technische) staat van de bouwdelen wordt geëvalueerd en waar nodig aanpassingen in het plan worden doorgevoerd. Aangezien het MJOP is opgebouwd volgens de componentenmethode, biedt dit volledige transparantie over welk onderhoud per discipline gepland is, inclusief de bijbehorende kosten. Op basis van deze gegevens worden de benodigde voorzieningen en financiële bijdragen voor toekomstig onderhoud vastgesteld. Daarnaast is in 2024 de meldingsprocedure voor kleine serviceverzoeken gemigreerd naar een digitaal systeem, zodat technische aandachtspunten volledig inzichtelijk zijn en, indien nodig, tijdig actie ondernomen kan worden.

SUVIS: verbetering van ventilatie

De Specifieke Uitkering Ventilatie in Scholen (SUVIS) is een subsidie die gemeenten ontvangen om het binnenklimaat van bestaande schoolgebouwen te verbeteren. De gemeente vraagt deze subsidie aan bij het Rijk (RVO) en ontvangt 30% van de totale kosten voor de ventilatieverbetering. Het resterende bedrag wordt in overleg tussen de gemeente en het schoolbestuur verdeeld.

In 2024 zijn er vorderingen gemaakt met CBS De Regenboog in Heinenoord, waar de ventilatiesystemen worden geoptimaliseerd en gerenoveerd, en een luchtwarmtepompsysteem wordt geïnstalleerd voor de zuidgelegen onderwijsruimtes. Ook zijn er stappen gezet met CBS De Parel om de onderwijsruimtes van decentrale ventilatie-units te voorzien. De werkzaamheden aan beide scholen worden naar verwachting tijdens de zomervakantie van 2025 afgerond.

Uitbreiding

Het aanbestedingstraject voor de uitbreiding van CBS De Molenwiek in Mijnsheerenland, met een nieuwe onderwijsruimte en leerplein op het dakpatio, is afgerond. De werkzaamheden zijn gepland om vóór de start van het schooljaar 2025-2026 te worden voltooid, zodat de uitbreiding dan in gebruik genomen kan worden.

Duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen

In 2024 zijn CBS De Parel en CBS De Regenboog in Heinenoord uitgerust met energiezuinige LED-verlichting, als onderdeel om het energieverbruik te verlagen.

Toekomstige ontwikkelingen

CSG De Waard richt zich op plaatsvervangende nieuwbouw voor de schoollocaties CBS De Schelp, CBS De Regenboog Zuid-Beijerland, CBS De Bron, CBS Keuchenius en CBS De Hoeksteen. Deze locaties zijn bij de gemeente aangemeld voor opname in het huisvestingsprogramma voor 2026.

Integraal huisvestingsplan 2021-2024 gemeente Hoeksche Waard

In het integraal huisvestingsplan (IHP) worden de kaders bepaald waarbinnen de gemeente Hoeksche Waard, samen met de schoolbesturen die actief zijn in de gemeente, investeert in de huisvesting van het basisonderwijs, (speciaal) basisonderwijs, (voortgezet) speciaal onderwijs en voortgezet onderwijs. De gemeente laat hiermee zien op welke wijze zij haar zorgplicht, op grond van de taak die zij heeft in het voorzien van huisvesting voor het onderwijs, wenst in te vullen. Dit IHP is het beleidskader voor het onderwijshuisvestingsbeleid voor de periode 2021-2024.

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

Het IHP:

- biedt gemeenten en schoolbesturen een meerjarenperspectief, waarop het eigen (investerings-)beleid kan worden afgestemd.
- leidt tot een betere beheersbaarheid van de investeringen en voorkomt ad hoc beslissingen.
- helpt de gemeente en het onderwijs daarmee met het effectief inzetten van haar middelen voor onderwijs en stimuleert samenwerking tussen de betrokken partners.
- introduceert, vooruitlopend op de wijziging in de wetgeving, renovatie als middel tot levensduurverlenging van onderwijsgebouwen,
- wordt elke 4 jaar herijkt, zodat het beleidskader blijft aansluiten bij de vragen en behoeften van dat moment.

De volgende beleidsambities zijn in het IHP opgenomen:

1. Duurzame en gezonde schoolgebouwen
   I. Investeren in duurzaamheid
   II. Investeren in gezondheid
2. Renovatie en functionele upgrade schoolgebouw
   I. Renovatie als alternatief voor vervangende nieuwbouw
   II. Functionele upgrade als onderdeel van door schoolbestuur te bekostigen renovatie
3. Medegebruik bij uitbreiding van scholen
4. Samenwerking onderwijs en kinderopvang (Kindcentrum)
5. Schoolpleinen (inrichting en onderhoud)

Kinderopvang

CSG De Waard zet zich in voor kinderen van 0-12 jaar en werkt hiervoor intensief samen met de kinderopvang. Met de overname van Kivido door Kibeo is laatstgenoemde de voornaamste partner. Op vrijwel alle scholen huurt Kibeo ruimte voor de kinderopvang en gezamenlijk werken wij aan een doorgaande leerlijn van 0-12 jaar.

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

2.4. Financieel beleid

Inleiding

De doelstelling van CSG De Waard is een gezonde financiële positie ten behoeve van de continuïteit van het onderwijs in deze regio. Om ervoor te zorgen dat er geen financiële problemen ontstaan is de financiële verslaglegging een belangrijk onderdeel in de organisatie. Instrumenten die wij gebruiken zijn:

- Jaarbegroting,
- Meerjarenbegroting
- Maandrapportages
- Kwartaalrapportages
- Liquiditeitsbegroting

De werkwijze met betrekking tot begroten, administreren en rapporteren vormen samen de administratieve organisatie, het geheel van processen en functies binnen de organisatie. In dit beleid zijn zaken vastgelegd met betrekking tot het inkoop- en het betalingsproces, de omgang met kassen en bankrekeningen, het begrotingsproces, de periodieke rapportages, de besteding en verantwoording, en de debiteuren- en crediteurenadministratie.

Een onderdeel van dit beleid is de Planning- & Control cyclus. Hierin zijn de afspraken over taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden vastgelegd. Zo zijn de bevoegdheden van de Raad van Toezicht, het College van Bestuur en de directeuren vastgelegd voor wat betreft budgetbevoegdheid en het accorderen en coderen van facturen.

1. Begroting en meerjarenbegroting

Wij werken met een integrale verantwoordelijkheid vanuit de scholen. Dit betekent dat schooldirecteuren verantwoordelijk zijn voor de besteding van de financiën die ter beschikking komen van hun scholen. Zij maken zelf de begroting die vervolgens wordt voorgelegd aan de controller. In deze begroting wordt er in meerjarenperspectief gekeken naar formatie en investeringen. Een aantal uitgangspunten staan vast, waaronder de bijdrage aan het bestuursbureau. De begroting dient gedurende het boekjaar als uitgangspunt voor de kostenbewaking en inkomstenrealisatie. Er wordt gewerkt met een (meerjarenbegroting, liquiditeitsbegroting en investeringsbegroting per kostenplaats (de scholen, bestuur/ bestuursbureau en de bovenschoolse vervangingspool). De begroting wordt jaarlijks ter goedkeuring aan de Raad van Toezicht voorgelegd.

2. Maandrapportages

Maandelijkse rapportage (realisatie ten opzichte van begroting en prognose tot einde jaar) aan de bestuurder.

3. Financiële kaders en allocatie

Het ministerie van OCW berekent de lumpsum financiering per school, maar de betaling vindt plaats op stichtingsniveau. Voor het bestuur, het bestuursbureau en de bovenschoolse vervangingskosten dragen de basisscholen bij. In 2024 kwam dit voor de basisscholen neer op 11,20% van de basisbekostiging: 8,27% voor bestuur/ bestuursbureau en 2,93% voor de (bovenschoolse) vervangingskosten. Het streven is om de afdrachten per leerling te verlagen. Dit kan gerealiseerd worden als het (langdurig) ziekteverzuim en daarmee de vervangingskosten omlaag gebracht kunnen worden. Consequentie hiervan kan wel zijn dat de scholen een grotere verantwoordelijkheid krijgen voor de vervangingskosten bij hoge verzuimcijfers.

Beleidsrijk begroten

Vanaf 2024 zijn wij gestart met beleidsrijk begroten. Dit heeft voor het eerst een uitwerking gehad in de formatiebesprekingen voor het schooljaar 2023/2024. In het begrotingstraject 2024 zijn directeuren zelf aan de slag gegaan om vanuit hun beleidsplannen de begrotingen op te stellen. Dit betekent dat van schoolleiders verwacht wordt dat ze goed zicht hebben op de te verwachten ontwikkeling van het

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

aantal leerlingen en veranderingen in de formatie, met als doel om te sturen op een gemiddeld financieel resultaat dat over meerdere jaren neutraal is, waarbij sprake is van continuïteit van het onderwijs op een hoogwaardig kwalitatief niveau. Als de kwaliteit van het onderwijs bij een school in het geding komt, dan heeft de schoolleider de opdracht om maatregelen te nemen om de kwaliteit snel weer op het juiste niveau te krijgen. Het doen van aanvullende investeringen, bijvoorbeeld in extra scholing of door tijdelijke uitbreiding van de formatie, kan in een dergelijk geval tot een begrotingstekort leiden. In de meerjarenbegroting zal dan echter wel weer altijd zicht moeten zijn op een sluitende of positieve begroting.

Ook grote schommelingen in het aantal leerlingen kunnen tijdelijk voor tekorten zorgen, omdat de bekostiging door de t-1 systematiek altijd een jaar achterloopt op het feitelijke aantal leerlingen in een bepaald jaar. Het is de verantwoordelijkheid van de schoolleiders om te bepalen of en zo ja wanneer en in welke mate aanpassingen in de formatie nodig zijn zodat over meerdere jaren het financiële resultaat neutraal blijft.

De middelen vanuit het Nationaal Programma Onderwijs zijn nog tot en met juli 2025 in te zetten. De onderstaande tabel geeft een weergave van de inzet sinds 2021. Een nadere toelichting bij specifieke posten van de baten en lasten staat in de jaarrekening.

Nationaal Programma Onderwijs bedragen * € 1.000	2024	2023	2022	2021
NPO baten	0,0	867,7	1.825,4	861,1
NPO lasten	898,8	494,4	915,5	353,5
Resultaat NPO	**-898,8**	**373,3**	**909,9**	**507,7**

2.4.2. Financiële positie op balansdatum

De vermogenspositie van CSG de Waard is door het negatieve resultaat afgenomen, door de inhaaldotatie voorziening onderhoud is het vermogen gedaald naar € 3.319K.

Belangrijkste verschillen ten opzichte van 2023

Naast de verandering van het eigen vermogen door het resultaat is er een daling van de vorderingen en een stijging van de voorzieningen en daling van de kortlopende schulden. Het eigen vermogen is afgenomen door schattingswijziging voorziening groot onderhoud. Ultimo 2024 resteert nog een vordering op OCW voor de subsidie voor nieuwkomers voor het 4e kwartaal 2024 die pas in 2025 is beschikt en uitbetaald.
De kortlopende schulden zijn gestegen omdat door de loonstijgingen er een hoger saldo op balansdatum is voor de af te dragen belastingen en sociale premies (over de maand december). Ook zijn de reserveringen voor vakantiegeld hierdoor hoger.

De voorzieningen zijn toegenomen door de schattingswijziging. De dotatiebedragen per jaar zijn echter wel gedaald. Ten opzichten van 2023 is er wel meer besteed aan de gebouwen in het groot onderhoud. De personele voorzieningen zijn fors gedaald doordat langdurige zieke medewerkers zijn weggegaan.

Het totaal aan investeringen is in 2024 iets hoger uitgekomen dan de totale afschrijvingslasten, waardoor de boekwaarde van de materiële vaste activa iets is toegenomen.

Door al deze ontwikkelingen is de stand van de liquide middelen gedaald met € 332k en bedraagt per 31 december 2024 € 7.969k.

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

Financiële kengetallen - balans

In onderstaande tabel staan de kengetallen die inzicht geven in de financiële positie van de stichting. Tevens zijn de signaleringswaarden opgenomen die de Inspectie van het Onderwijs (afdeling Rekenschap) hanteert bij het toezicht op de financiële continuïteit van onderwijsinstellingen.

Kengetallen - balanspositie	2024	2023	Signaleringswaarde onderwijsinspectie
Solvabiliteit 1 (excl. voorzieningen)	24%	43%	lager dan 0,30
Solvabiliteit 2 (incl. voorzieningen)	74%	73%	lager dan 0,30
Liquiditeit (current ratio)	2,86	2,75	lager dan 0,75
Weerstandsvermogen	-0,004%	9,00%	-

Formules kengetallen:

Solvabiliteit 1 (excl. voorz.)	= Eigen vermogen / totaal vermogen
Solvabiliteit 2 (incl. voorz.)	= (Eigen vermogen + voorzieningen) / totaal vermogen
Liquiditeit (current ratio)	= Vlottende activa / Kortlopende schulden
Weerstandsvermogen (PO)	= (Eigen vermogen -/- MVA) / Rijksbijdragen (incl. SWV)

De solvabiliteit (excl. voorzieningen) is licht gedaald. Dit komt door de inhaaldotatie voorziening groot onderhoud. Hierdoor zijn de voorzieningen fors omhoog gegaan. Inclusief de voorzieningen is de vermogenspositief uitstekend te noemen. De liquiditeitsratio is verder verbeterd. Het weerstandsvermogen is nu beperkt door de schattingswijziging. Er is echter geen reden tot zorg.

Hoe goed de financiële positie werkelijk is kan beter worden beoordeeld door te kijken naar het kengetal Werkkapitaal in vergelijking met twee maanden aan personele lasten. Het werkkapitaal is gestegen naar € 6.651k. De stijging van 2 maanden aan personele lasten van € 3.843 is relatief beperkt en kan goed worden opgevangen.

Kengetallen - balanspositie Bedragen * € 1.000	2024	2023	Signaleringswaarde onderwijsinspectie
Werkkapitaal	6.651	6.295	
2 maanden personele lasten	3.843	3.803	
Verschil	2.809	2.492	

Formule Werkkapitaal = Vlottende activa -/- Kortlopende schulden

Als het werkkapitaal gelijk is aan twee maanden aan personele lasten dan is de financiële positie nog altijd ruim voldoende. Deze vergelijking geeft dus aan dat de financiële positie van CSG De Waard momenteel zeer goed is.

Daar moet wel bij worden aangetekend dat er nog ruim € 926k bestemd is voor extra uitgaven in 2025 om de doelstellingen van het Nationaal Programma Onderwijs te realiseren. De scholen die nog over veel NPO-budget beschikken worden nadrukkelijk uitgedaagd om met plannen te komen om deze doelen alsnog of in hogere mate te bereiken.

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

Bovenmatig eigen vermogen

De Inspectie van het Onderwijs hanteert sinds 2021 een nieuwe norm om te signaleren of schoolbesturen een vermogenspositie hebben die mogelijk als 'bovenmatig' kan worden bestempeld. Het gaat hierbij uitsluitend om het publieke deel van het eigen vermogen. In onderstaande tabel staat de uitkomst voor CSG De Waard.

Kengetallen - balanspositie Bedragen * € 1.000	2024	2023	Signaleringswaarde onderwijsinspectie
Signaleringswaarde vermogen	4.817	4.780	
Eigen vermogen -/- privaat vermogen	3.319	5.741	
Verschil	1.498	-961	

Norm Inspectie Publiek Vermogen = 50% van aanschafwaarde gebouwen* 1,27
+
Boekwaarde overige materiële vaste activa +
5% van de totale baten

Volgens deze berekening komt het eigen vermogen van CSG de Waard in 2024 bijna € 1.498k onder de norm van de inspectie uit. Dit komt m.n. door de bijstelling van de voorziening groot onderhoud. Er is dus geen sprake meer van aanwezigheid van bovenmatig vermogen.

De voorgenomen opheffing van Stichting Vermogensbeheer waarbij het vermogen wordt toegevoegd aan dat van CSG De Waard heeft geen effect op de norm van de Inspectie omdat het hierbij om privaat vermogen gaat. Privaat vermogen blijft buiten de signalering van de Onderwijsinspectie. Voor de Stichting Ouderbijdragen geldt hetzelfde.

2.4.3. Treasury verslag

Beleggen en belenen

Het treasurybeleid vindt plaats binnen de kaders van de Regeling van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen uit 2016. Hierin staan regels voor het beleggen en belenen van publieke middelen (Regeling beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek 2016).

Conform deze regeling heeft CSG De Waard een treasurystatuut opgesteld. In dit statuut wordt het treasurybeleid uiteengezet en een beschrijving gegeven van de bevoegdheden en verantwoordelijkheden in het kader van de treasuryfunctie. De stichting heeft geen beleggingen.

De totale rente-inkomsten van € 263k in het kalenderjaar 2024 zijn fors toegenomen door de toepassing van schatkistbankieren.

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

2.5. Continuïteitsparagraaf

Interne risicobeheersingssysteem

- **Administratieve organisatie & Interne Beheersing:** in 2024 is het Handboek AO/IB CSG De Waard vastgesteld. Hiermee zijn de verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen de financiële administratie vastgesteld. Naast taken en bevoegdheden zijn hier ook de budgetafspraken in vastgelegd.
- **De planning & controlcyclus:** aan de hand van het Strategisch BeleidsPlan en de jaarplannen wordt jaarlijks een vertaling gemaakt naar de doelen en de financiële vertaling daarvan. Deze wordt periodiek geëvalueerd en ieder kwartaal verantwoord aan de Raad van Toezicht. Per school wordt er een begroting opgesteld waarin de doelen, en financiële vertaling daarvan, worden toegelicht.
- **Het bestuursformatieplan:** ieder schooljaar wordt er voor het bestuur en de individuele scholen een plan opgesteld voor de personele bezetting. Deze plannen worden afgestemd met de MR/GMR.
- **Scholenronden**: twee keer per jaar bezoekt het MT de scholen en schooldirectie om aan de hand van een vastgesteld overzicht de stand van zaken m.b.t. onderwijskundige en bedrijfsmatige ontwikkelingen te bespreken en evalueren. Deze afspraken worden vastgelegd en periodiek geëvalueerd.
- **Vergaderingen Raad van Toezicht:** 5 keer per jaar komt de Raad van Toezicht bijeen. Naast de bestuurder sluiten sinds 2024 ook de directeur Onderwijs & Kwaliteit en de directeur Bedrijfsvoering aan. Het herziene toezichtskader geeft een heldere agendastructuur.
- **Audit commissie:** De Raad van Toezicht heeft in 2024 een Audit Commissie ingesteld welke voorafgaand aan de reguliere RvT vergadering bijeenkomt om met de desbetreffende medewerkers van het bestuursbureau de agendastukken voor te bereiden.

Belangrijkste risico's en onzekerheden

In de Code Goed Bestuur is aangegeven dat goed beleid inzake risicomanagement wenselijk is. Van belang is om risico's tijdig te inventariseren en bijpassende beheersingsmaatregelen te formuleren. Om het jaar laat CSG De Waard de belangrijkste risico's onderzoeken door een accountant, waarbij er in het daaropvolgende jaar intern evaluatie en bijstelling van deze risico's plaatsvindt. Jaarlijks worden zowel de in/externe analyse, de beheersmaatregelen en de evaluatie daarvan, besproken met de Raad van Toezicht. Waar mogelijk worden vervolgacties vastgelegd. In het voorjaar van 2025 zal een risicoanalyse worden uitgevoerd door een externe partij.

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

Interne risico's

Onderwerp	Risico's	Risicobeheersing
Leerlingaantal wijkt af van de prognoses	Het aantal leerlingen wijkt significant af van de prognoses. Extra onzekerheid door aanwezigheid kinderen van AZC.	Prognoses van het leerlingaantal door de gemeente, geboortecijfers en trendanalyses zijn het uitgangspunt en worden beoordeeld en waar nodig bijgesteld door de schooldirecteuren.
Kleine scholen	Kwetsbaarheid als gevolg van meerdere relatief kleine scholen. Als scholen opgeheven moeten worden, kost dit leerlingen en zal de bekostignig afnemen. Dit betekent noodzaklijke bezuinigingen op personeel en overhead.	CSG De Waard probeert sluiting van scholen zoveel mogeljk te voorkomen door aantrekkelijk onderwijs te bieden op haar scholen. Waar sluiting in zicht komt kijkt men of middels samenwerking met andere scholen binnen of buiten CSG De Waard een locatie toch open kan bljiven of locaties samengevoegd kunnen worden. Mocht sluiting onontkoombaar zijn, dan wordt in de meerjarenbegroting hier rekening mee gehouden.
Inkoopbeleid	Niet adequaat inkoopbeileid leidt tot extra kosten. Het niet voldoen aan (Europese) aaanbestedingsregels kan leiden tot claims.	Het inkoop- en aanbestedingsbeleid is inmiddels schriftelijk vast gelegd. Het contractenbeheer is nog niet volledig op orde. Contracten worden zowel centraal als op schoolniveua afgesloten. Op het bestuursbureau is geen volledig zicht op alle contracten die er afgesloten zijn, niet alle contracten zijn afdoende gedocumenteerd.
Financiele controle	Het risico bestaat dat de begroting (ongecontroleerd) wordt overschreden. In het verleden (2015-2019) was sprake van een structrele overschrijding van de begroting. De laatste jaren is dit minder het geval.	Periodieke rapportages waarin verschillen tussen begroting en realisatie worden verklaard. In 2022 is Cogix geïmplenteerd. Hierdoor is de bewaking van de uitputting van de begroting versterkt. De meerjarenbegroting wordt steeds meer beleidsrijk opgesteld.
Lerarentekort	Lerarentekort: landeljk is er sprake van een lerarentekort. Een tekort aan leraren gaat ten koste van de kwaltiteit van het onderwijs. Mogelijk moeten relatief dure externen ingehuurd worden om het tekort op te vangen. In de regio waar CSG De Waard actief is, is het lerarentekort minder prominent aanwezig en spitst zich dit vooral toe op vervanging tijdens ziekte.	CSG De Waard werft via diverse kanalen personeel. Zij doet er veel aan om een aantrekkelijke werkgever te zijn. Zo wordt gefocust op kwaliteit en wordt er aan gewerkt om de naamsbekendheid te vergroten.
Professionalisering	Door toenemende eisen aan de kwalificaties van leerkrachten en ander personeel kunnen extra scholingstrajecten nodig zijn. Binnen CSG De Waard is aandacht voor scholing. Er is scholingsplan aanwezig.	De bereid tot scholing is binnen CSG De Waard aanwezig. Er is een scholingsplan. Elke school heeft een schoolplan dat gekoppeld is aan het koersplan van de stichiting. De scholen zjin bezig met het formeren van leerteams (directeuren en KC-ers).
Ziekteverzuim	Door een hoger ziekteverzuim moeten extra kosten voor vervanging gemaakt worden.	De monitoring van het ziekteverzuim is de afgelopen jaren aangescherpt. Dit heeft geleid tot een daling van het ziekteverzuim van 10% naar 5-6%. De monitoring vindt plaats aan de hand van rapportages. Er is een eigen vervangingspool om ziekteverzuim zoveel mogelijk binnen de stichting op te vangen. Overformatie op enkele locaties om ziekteverzuim op de eigen locatie zoveel mogelijk te kunnen opvangen.

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

Onderwerp	Risico's	Risicobeheersing
Voorziening Groot Onderhoud	Het ontoereikend zijn van de voorziening groot onderhoud. Mogelijk is een aanvullende dotatie nodig.	Er is een actueel meerjarenonderhoudsplan. In 2023-2024 is de voorziening bepaald conform de methode van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving en er wordt geen gebruik meer gemaakt van de overgangsregeling. De voorziening is in 2023-2024 fors opgehoogd.
Binnenklimaat	Verouderde schoolgebouwen, niet voldoen van scholen aan klimaat- en duurzaamheidsnormen. Gemeente is terughoudend met nieuwbouw/renovatie.	Afspraken met de gemeente over nieuwbouw/renovatie duurzaamheidsmaatregelen en benodigde eigen bijdragen.
IBP	ICT wordt steeds belangrijker. Met name de beveiliging en de privacy vragen de aandacht. Ook is bij onvoldoende beveiliging het risico aanwezig om slachtoffer te worden van cybercriminaliteit.	De mate van beveiliging was de afgelopen jaren onvoldoende. De laatste tijd zijn een aantal nodige aanpassingen gedaan. Zo is voor de meeste systemen 2-factor authenticatie ingevoerd. CSG de Waard werkt inmiddels volledig in de cloud en in een Google-omgeving De risico's worden hierdoor beperkt. Men voldoet nog niet aan de IPB-norm van 3, maar zit op 1,6. Er zijn nog diverse aanpassingen nodig om de beveiliging helemaal op orde te brengen en te voldoen aan niveau 3.

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor
identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

3. Verantwoording van de financiën

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

3. Verantwoording van de financiën

3.1. Meerjarig perspectief

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de toekomstige ontwikkelingen voor de stichting zoals deze geraamd zijn in de meerjarenbegroting (MJB). Dit om de continuïteit van de stichting te kunnen waarborgen.

3.1.1. Ontwikkeling aantal leerlingen en formatie

De basis voor de MJB is de prognose van het aantal leerlingen en de bijpassende formatie. De verwachting in de MJB zoals die is vastgesteld was een redelijk stabiel aantal leerlingen van rond de 2.878 op 1 februari, de teldatum voor de bekostiging per kalenderjaar. Wel met schommelingen voor het totaal van de stichting, maar ook enkele scholen hebben een schommelend beeld in de prognose. Volgens nieuw beschikbare informatie is vanaf 2025 een beperkte krimp te verwachten. Ontwikkeling van nieuwbouwlocaties kunnen de groei versterken, maar hiermee wordt geen rekening gehouden.

	Realisatie 2023	Realisatie 2024	Prognose 2025	Prognose 2026	Prognose 2027	Prognose 2028
Aantal leerlingen						
op 1 februari	2.900	2.856	2.903	2.890	2.884	2.907
Personele bezetting fte per 31 december						
Directie	16,5	13,4	13,9	13,9	13,9	13,9
Onderwijzend Personeel (OP)	157,8	155,3	156,2	150,8	148,6	149
Ondersteunend Personeel (OOP)	73,4	82,8	72,3	67,1	67,1	67,1
Totale personele bezetting	247,6	251,5	242,4	231,9	229,7	230

De directie kende in 2024 een lagere formatie en het is de verwachting dat deze lijn zich doortrekt in de volgende jaren.

In de vastgestelde meerjarenbegroting 2023 t/m 2027 gaan wij uit van de volgende gemiddelde formatie per schooljaar in fte's:

Overige kengetallen	Realisatie 2023	Realisatie 2024	Prognose 2025	Prognose 2026	Prognose 2027	Prognose 2028
Aantal leerlingen (1-10) / Totale formatie	11,8	11,4	11,8	12,3	12,5	12,7
Aantal leerlingen (1-10) / fte OP	18,5	18,5	18,3	18,9	19,3	19,6

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

De daling in bovenstaande formatie-overzicht komt enerzijds door de afloop van het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) en anderzijds doordat enkele scholen een taakstelling in het meerjarige formatieplan hebben opgenomen. Vanuit het nog beschikbare NPO-budget kan nog tot en met schooljaar 24/25 extra personeel worden ingezet om de NPO-doelstellingen te realiseren.

3.2. Staat van baten en lasten

3.2.1. Analyse van het resultaat

Het resultaat van 2024 was € 2.422k negatief. Er was een negatief resultaat begroot van € 705k. De rijksbijdragen en de overige overheidsbijdragen waren hoger dan verwacht, terwijl de kosten goed in de hand zijn gehouden. De huisvestingslasten zijn fors hoger, door de inhaaldotatie voorziening groot onderhoud. Daarnaast heeft de opbrengst van schatkistbankieren een positief effect op het exploitatieresultaat.

Realisatie 2024 versus begroting 2024 en realisatie 2023

De inkomsten van de samenwerkingsverbanden zijn hiernaast apart weergegeven. In de jaarrekening zijn deze inkomsten onderdeel van de Rijksbijdragen.

Het resultaat van 2024 is € 1.717k lager dan begroot. De twee grootste verschillen zitten tussen de Rijksbijdragen en overige overheidsbijdragen (vergoeding Asiel). Daarnaast zijn de kosten hoger uitgekomen door de aanpassing voorziening groot onderhoud.

Door de voorzichtig opgestelde begroting 2024 zijn de verschillen met de realisatie 2023 minder groot dan voorliggende jaren. De hogere baten komen m.n. door de tussentijdse hogere bijstelling van de bekostiging. De bijdragen voor asiel zijn ook fors hoger dan van tevoren is ingeschat en daar is lastig op te sturen, omdat dit te maken heeft met het overheidsbeleid en de leerlingstroom.

bedragen x €1.000	Realisatie 2024	Begroting 2024	Verschil	Realisatie 2023	Verschil
Baten					
Rijksbijdragen OCW	24.853	24.200	653	24.567	286
Samenwerkingsverband	1.370	1.269	101	1.424	-53
Overige overheidsbijdragen	1.148	743	405	1.301	-153
Overige baten	465	376	89	308	157
Totaal baten	**27.836**	**26.589**	**1.247**	**27.599**	**236**
Lasten					
Personeelslasten	23.047	23.097	-41	22.815	240
Afschrijvingen	564	695	-131	593	-29
Huisvestingslasten	5.126	1.979	3.148	1.936	3.191
Overige lasten	1.775	1.519	256	1.429	346
Totaal lasten	**30.521**	**27.289**	**3.232**	**26.773**	**3.748**
Saldo baten en lasten	**-2.685**	**-700**	**-1.985**	**827**	**-3.512**
Financiële baten en lasten	-263	5	-268	6	-257
Totaal resultaat	**-2.422**	**-705**	**-1.717**	**820**	**-3.242**

Ook de inkomsten van het samenwerkingsverband, inkomsten van overige overheidsinstellingen en de overige baten (o.a. verhuur en detacheringen) waren hoger dan in 2023.

De daling van de afschrijvingskosten wordt verklaard doordat er minder investeringen dan begroot hebben plaatsgevonden. Een deel van de geplande investeringen zijn

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

doorgeschoven naar 2025. De stijging van de materiële lasten kan vooral worden toegeschreven aan de stijgende kosten vanwege inflatie.

Financiële kengetallen - baten en lasten

Voor de rentabiliteit (resultaat / totale baten) wordt gestreefd om jaarlijks tussen -1% en +1% van de totale baten te blijven. Voor de lange termijn is een sluitende begroting (gemiddeld ongeveer 0%) in meerjarig perspectief de doelstelling. Om deze doelstelling te halen zijn streefwaarden geformuleerd voor de personele en materiële lasten en de totale baten ten opzichte van de Rijksbijdragen.

Kengetallen - baten en lasten	2024	2023	Streefwaarden
Rentabiliteit (1-jarig)	-8,7%	3%	gemiddeld 0%
Totale baten / Rijksbijdragen	112%	112,3%	107,5%
Personele lasten / Rijksbijdragen	92,8%	92,9%	90%
Materiële lasten / Rijksbijdragen	30%	16,1%	17,5%

In 2024 zijn de Rijksbijdragen toegenomen door bijstelling van de bekostiging.

De rentabiliteit was in 2024 onvoldoende, de totale baten liggen 12% hoger.
De personele lasten t.o.v. de rijksbijdragen liggen eveneens boven de streefwaarden.
De materiële lasten liggen ook hoger dan de norm vanwege de inhaaldotatie groot onderhoud.

Deze kengetallen laten zich overigens moeilijk vergelijken met de kengetallen van andere schoolbesturen of met het landelijke gemiddelde. Het gemiddelde voor de materiële lasten ligt voor basisscholen rond de 20% van de Rijksbijdragen maar voor scholen voor speciaal onderwijs en speciaal basisonderwijs is dat veel lager. Bij grote basisscholen
(> 300 leerlingen) ligt het kengetal voor de materiële lasten over het algemeen ook (ruim) onder de 20%. Bij dergelijke grote scholen is duidelijk sprake van schaalvoordelen. Bij scholen met meerdere locaties is dit voordeel er natuurlijk niet.

Sturing aan de hand van deze kengetallen kan dus vooral met kennis van de voorbije jaren van de eigen stichting. En natuurlijk is voortschrijdend inzicht en inspelen op nieuwe ontwikkelingen van essentieel belang.

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

3.2.2. Financiële positie op balansdatum

De vermogenspositie van CSG De Waard is door het hoge positieve resultaat in de afgelopen jaren fors verbeterd. Het eigen vermogen bedraagt nu € 3.319k, dit is 25% van het balanstotaal.

Bedragen * € 1.000					
Activa	31-12-2024	31-12-2023	**Passiva**	31-12-2024	31-12-2023
Materiële vaste activa	3.426	3.400	Eigen vermogen	3.319	5.741
			Voorzieningen	6.758	3.954
Vorderingen	2.255	1.586	Langlopende schulden	-	-
Liquide middelen	7.969	8.300	Kortlopende schulden	3.572	3.591
Totaal activa	**13.650**	**13.286**		**13.650**	**13.286**

Belangrijkste verschillen ten opzichte van 2023

Naast de verandering van het eigen vermogen door het resultaat is er een daling van de vorderingen en een stijging van de voorzieningen en kortlopende schulden. Het eigen vermogen is afgenomen, door de extra dotatie groot onderhoud. Vanaf 2024 worden de Rijksbijdragen per kalenderjaar toegekend. Ultimo 2024 resteert nog een vordering op OCW voor de subsidie voor nieuwkomers voor het 4e kwartaal 2024 die pas in 2025 is beschikt en uitbetaald.

Omdat in 2025 de eindafrekening zal worden opgesteld voor het kenniscentrum, is het openstaande saldo verrekend met de openstaande overige vorderingen. De kortlopende schulden zijn gestegen omdat door de loonstijgingen er een hoger saldo op balansdatum is voor de af te dragen belastingen en sociale premies (over de maand december). Ook zijn de reserveringen voor vakantiegeld hierdoor hoger.

De voorzieningen zijn toegenomen door een verhoging van de dotatie, terwijl er juist relatief weinig uitgaven voor groot onderhoud waren.

Het totaal aan investeringen was in 2024 vrijwel gelijk aan de totale afschrijvingslasten, waardoor de boekwaarde van de materiële vaste activa nauwelijks gewijzigd is.

Door al deze ontwikkelingen is de stand van de liquide middelen afgenomen en bedraagt per 31 december 2024 € 7.969k.

Investeringen Bedragen * € 1.000	Realisatie 2023	Realisatie 2024	Prognose 2025	Prognose 2026	Prognose 2027	Prognose 2028
Gebouwen en terreinen	2	133	0	0	-	-
Meubilair	68	96	9	3	3	3
Inventaris en apparatuur	13	14	7	0	2	0
ICT	402	211	144	229	237	53
Leermiddelen	69	72	55	21	14	0
Overig	34	64	0	5	0	0
Totaal investeringen	**588**	**590**	**214**	**258**	**255**	**56**

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

3.3. Financiële positie en semipublieke positie

3.3.1. Meerjarenbegroting

De meerjarenbegroting (MJB) laat tot en met 2028 een positief beeld zien. In tegenstelling tot de indeling van de jaarrekening zijn in de MJB de inkomsten voor passend onderwijs (Rijksbijdragen via het samenwerkingsverband) apart weergegeven. In de jaarrekening is dit onderdeel van de Rijksbijdragen.

De rijksbijdragen zijn voorzichtig ingeschat, vanwege de vroege begrotingsronde hebben we nog niet alle parameters goed kunnen verwerken. Echter een toename in de bekostiging betekent veelal ook een toename in de personeelskosten.

De rijksbijdragen zijn vanaf 2025 duidelijk lager ingeschat doordat de leerlingaantallen iets zijn gedaald. De overige inkomsten worden structureel lager ingeschat.

De personele lasten worden lager ingeschat omdat we te maken hebben met wat krimp over de gehele linie. Daarnaast wordt er nu minder NPO ingezet.

Bij de huisvestingslasten wordt rekening gehouden met een kostenstijging die voor een belangrijk deel verband houdt met de inflatie en de grote onzekerheid over de energietarieven in de komende jaren. Met de investeringen in duurzaamheid wordt getracht deze onzekerheid enigszins te beperken. Dit wordt verder uitgewerkt in het strategisch beleidsplan.

De overige lasten waren in de begroting 2024 te hoog ingeschat en dit is voor de begroting 2025 en volgende jaren van de MJB mogelijk weer het geval. Wel is het zo dat er met toenemende kosten voor licenties wordt rekening gehouden. De hoge inflatie heeft invloed op de meeste posten van de overige lasten.

MJB 2025-2028 bedragen x €1.000	Realisatie 2023	Realisatie 2024	Prognose 2025	Prognose 2026	Prognose 2027	Prognose 2028
Baten						
Rijksbijdragen OCW	24.567	24.856	24.160	23.998	23.835	23.937
Passend onderwijs	1.424	1.370	1.289	1.279	1.279	1.279
Overige overheidsbijdragen	1.301	1.148	815	781	734	734
Overige baten	308	465	221	203	190	190
Totaal baten	**27.599**	**27.836**	**26.485**	**26.261**	**26.038**	**26.140**
Lasten						
Personeelslasten	22.815	23.055	22.221	21.778	21.664	21.812
Afschrijvingen	593	564	716	712	688	576
Huisvestingslasten	1.936	5.126	2.007	2.002	2.007	1.989
Overige lasten	1.429	1.775	1.765	1.674	1.636	1.643
Totaal lasten	**26.773**	**30.251**	**26.709**	**26.166**	**25.995**	**26.020**
Saldo baten en lasten	**827**	**-2.685**	**-224**	**95**	**43**	**120**
Financiële baten en lasten	-6	263	-5	-5	-5	-5
Totaal resultaat	**820**	**-2.422**	**-229**	**90**	**38**	**115**

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

3.3.2. Meerjarenbalans

Het eigen vermogen is in 2024 toegenomen, los van de correctie voorziening groot onderhoud. Met name de reserve NPO is verder verlaagt door de bestedingen.
Het vermogen zal na verwachting niet sterk onder druk komen door de verwachte verliezen, omdat er vanaf 2026 een positieve begroting ligt.

Activa	Realisatie 31-12-2023	Realisatie 31-12-2024	Prognose 31-12-2025	Prognose 31-12-2026	Prognose 31-12-2027	Prognose 31-12-2028
Materiële vaste activa	3.400	3.426	2.924	2.469	2.036	1.516
Totaal vaste activa	**3.400**	**3.426**	**2.924**	**2.469**	**2.036**	**1.516**
Vorderingen	1.586	2.255	1.829	1.838	1.838	1.838
Liquide middelen	8.300	7.969	7.685	7.704	7.350	8.371
Totaal vlottende activa	**9.886**	**10.224**	**9.514**	**9.534**	**9.180**	**10.201**
Totaal activa	**13.286**	**13.650**	**12.438**	**12.011**	**11.224**	**11.725**

Passiva	Realisatie 31-12-2023	Realisatie 31-12-2024	Prognose 31-12-2025	Prognose 31-12-2026	Prognose 31-12-2027	Prognose 31-12-2028
Algemene reserve	3.916	2.393	2.173	2.263	2.301	2.416
Bestemmings-reserve - publiek	1.825	926	429	-	-	-
Bestemmings-reserve - privaat	-	-	-	-	-	-
Totaal eigen vermogen	5.741	3.319	2.602	2.263	2.301	2.416
Voorzieningen	3.954	6.758	5.889	5.801	4.976	5.362
Langlopende schulden	-	-	-	-	-	-
Kortlopende schulden	3.591	3.572	3.947	3.947	3.947	3.947
Totaal passiva	**13.286**	**13.650**	**12.438**	**12.011**	**11.224**	**11.725**

De materiële vaste activa neemt eerst toe door hoge investeringen in 2024, maar neemt daarna af in bovenstaande balans over meerdere jaren. Dat komt deels doordat nog niet alle scholen investeringen hebben ingepland voor de langere termijn.

De voorzieningen zijn fors toegenomen, daardoor zijn de jaarlijkse dotaties naar beneden bijgesteld.

Het saldo voor liquide middelen wordt bepaald door de ontwikkelingen van de andere balansposten. Naast het jaarlijks resultaat wordt dit saldo vooral beïnvloed door de hoogte van investeringen en de uitgaven aan groot onderhoud. De liquide middelen blijven op een hoog niveau en zullen de komende jaren niet onder de € 7.000k uitkomen.

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

3.3.3. Ontwikkeling kengetallen

De financiële kengetallen die een indicatie geven over de financiële positie (solvabiliteit en liquiditeit) blijven onverminderd goed in meerjarig perspectief. Het werkkapitaal blijft tot 2025 ruimschoots boven de streefwaarde van twee maanden aan personele lasten. Door aanpassing van het eigen vermogen is er geen sprake meer van bovenmatig vermogen tot en met 2028.

Voor de totale baten kan worden uitgegaan van ten minste 112% en voor de materiële lasten op ongeveer 30% van de Rijksbijdragen. Dit duidt nog op de voorzichtigheid die bij het opstellen van de begroting 2024 en de MJB was betracht.

Financiële kengetallen	Realisatie 2023	Realisatie 2024	Prognose 2025	Prognose 2026	Prognose 2027	Prognose 2028
Solvabiliteit 1 (excl. voorzieningen)	43%	24%	21%	19%	20%	21%
Solvabiliteit 2 (excl. voorzieningen)	73%	74%	68%	67%	65%	66%
Liquiditeit (current ratio)	2,75	2,86	2,52	2,52	2,43	2,69
Werkkapitaal	6.295	6.651	5.993	6.012	5.659	6.679
2 maanden personele lasten	3.803	3.841	3.704	3.630	3.611	3.635
Verschil	2.492	2.809	2.290	2.382	2.048	3.044
Normatief vermogen Inspectie	4.780	4.817	4.248	3.782	3.338	2.823
Eigen vermogen -/- privaat vermogen	5.741	3.319	2.602	2.263	2.301	2.416
Verschil	-961	1.498	1.646	1.520	1.038	407
Rentabiliteit	3%	-8,7%	-0,9%	0,3%	0,1%	0,4%
Totaal baten / Rijksbijdragen	112,3%	112%	109,6%	109,4%	109,2%	109,2%
Totaal lasten / Rijksbijdragen	109%	122,8%	110,6%	109%	109,1%	108,7%
Personele lasten / Rijksbijdragen	92,9%	92,8%	92%	90,7%	90,9%	91,1%
Materiële lasten / Rijksbijdragen	16,1%	30%	18,6%	18,3%	18,2%	17,6%

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

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 functie-vervulling inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt.

tabel 1.a: Leidinggevende dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen

Tabel 1a (bedragen x €1)	Dhr. J. Winters
Functiegevens	Bestuurder
Aanvang en einde functievervulling 2024	01/01 - 31-12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0
Dienstbetrekking	Nee
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 181.000
Beloningen betaalbaar op termijn	
Subtotaal	€ 181.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 181.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.
Bezoldiging	€ 181.000
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.
Gegevens 2023	
Aanvang en einde functievervulling 2023	01/01 - 31-12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0
Dienstbetrekking?	Nee
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 173.000
Beloningen betaalbaar op termijn	
Subtotaal	€ 173.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 173.000
Bezoldiging	€ 173.000

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen 2024

Tabel 1c (bedragen x €1)	T. Jasperse	M.D.N. Kok	M. Gelske Bakker	J. Dirks	C.M. Hofland	J.A. Golverdingen - den Hengst
Functiegevens	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31-12	01/01 - 31/12
Bezoldiging						
Bezoldiging	€6.591	€4.614	€4.614	€2.100	€4.614	€4.821
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	**€27.150**	**€18.100**	**€18.100**	**€18.100**	**€18.100**	**€18.100**
/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	**€ 6.591**	**€4.614**	**€4.614**	**€2.100**	**€4.614**	**€4.821**
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t

Tabel 1c (bedragen x €1)	T. Jasperse	M.D.N. Kok	M. Gelske Bakker	J. Dirks	C.M. Hofland	J.A. Golverdingen - den Hengst
Functiegevens	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/10 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/11 - 31/12
Bezoldiging						
Bezoldiging	€6.000	€4.200	€4.200	€1.900	€4.200	€4.200
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	**€25.200**	**€16.800**	**€16.800**	**€16.800**	**€16.800**	**€16.800**

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

Topfunctionarissen inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt met een totale bezoldiging van € 2.100 of minder.

Niet van toepassing

2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen

Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen met of zonder dienstbetrekking inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt.

Niet van toepassing

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

Verslag intern toezicht

Namens de Raad van Toezicht van Stichting CSG De Waard presenteren wij met genoegen ons jaarverslag over 2024. We leggen in dit verslag verantwoording af over de wijze waarop we het afgelopen jaar invulling hebben gegeven aan onze wettelijke taken.

Het jaar 2024 was een periode van significante ontwikkelingen en consolidatie van eerder ingezette koerswijzigingen. Het afgelopen jaar hebben we als Raad van Toezicht belangrijke stappen gezet in het versterken van ons governance framework, met onder andere de ontwikkeling van een nieuw toetsingskader, een herziene toezichtvisie en een nieuw informatieprotocol. Deze instrumenten helpen ons om gericht en effectief toezicht te houden op de realisatie van de strategische doelen van CSG De Waard.

Een belangrijk aandachtspunt in 2024 betrof de verlenging van de benoeming van onze interim-bestuurder. Na twee eerdere niet-succesvolle pogingen om een nieuwe bestuurder te werven en een uitvoerige evaluatie van de interim-periode, hebben wij besloten om de opdracht van de interim-bestuurder te verlengen. Hierover is advies gevraagd aan de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR), wat heeft geleid tot instemming.

Daarnaast heeft de Raad toezicht gehouden op de uitvoering van de herstelopdrachten naar aanleiding van het inspectierapport van 2023. Het rapport benadrukte de noodzaak voor verbeterde sturing op de kwaliteit van het onderwijs, met name bij onze (v)so, sbo, azc-school en taalklas. We hebben actie ondernomen om de geïdentificeerde tekortkomingen aan te pakken en stellen met tevredenheid vast dat er op diverse terreinen substantiële vooruitgang is geboekt.

Ondanks alle uitdagingen zien we dat het dagelijks onderwijs binnen CSG De Waard onverminderd met grote toewijding, enthousiasme en zorg wordt vormgegeven. De betrokkenheid van alle teams is duidelijk en inspirerend. Als Raad zullen wij blijven werken aan het bevorderen van een cultuur waarin elke leerkracht en leerling kan excelleren.

Met dit jaarverslag beogen wij een transparant en volledig beeld te geven van de werkzaamheden van de Raad van Toezicht in 2024, in overeenstemming met de eisen van de Onderwijsinspectie en sectorale handreikingen.

Namens de Raad van Toezicht,
Jan Dirks
Voorzitter Raad van Toezicht
CSG De Waard

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

Overzicht leden

De Raad van Toezicht van CSG De Waard bestond in 2024 uit zes leden. De leden worden benoemd voor een termijn van vier jaar met de mogelijkheid tot herbenoeming. Samen brengen zij expertise in op verschillende terreinen, waaronder onderwijs, financiën, huisvesting, governance en bedrijfsvoering.

De samenstelling van de Raad van Toezicht was in 2024 als volgt:

Naam:	Functie:	Aantreden:	Termijn:	Nevenfuncties	Aandachtsterrein
Dhr. T. Jasperse[1]	Voorzitter	2022	2026	Voorzitter VVE Nehalennia (onbetaald) Voorzitter van 'De aanpakkers', informele groep vertegenwoordigers van maatschappelijke organisaties in de Hoeksche Waard (onbetaald) Mentor voor wilsonbekwame cliënten namens Stichting Mentorschap Rotterdam (onbetaald)	Governance en beleid; Remuneratie commissie (voorzitter)
Dhr. J. Dirks	Lid	2021	2025	Directeur Marketing & Communicatie GP Groot (betaald)	Bedrijfsmatig / commercieel; Renumeratie commissie
Mw. M. Bakker	Lid	2021	2025	GZ-psycholoog / eigenaar Leeskliniek (betaald)	Onderwijskundig / pedagogisch; Commissie Onderwijskwaliteit
Dhr. M.D.N. Kok	Lid	2021	2026	Consultant asset- en onderhoudsmanagement (betaald)	Huisvesting / financiën Commissie Huisvesting (voorzitter) Auditcommissie
Dhr. C.M. Hofland	Lid	2022	2026	Docent HBO bedrijfskunde (betaald) Toezichthouder St. Schuldhulpverlening (onbetaald)	Bedrijfsvoering / financiën; Auditcommissie (voorzitter)
Mw. A.J. Golverdingen-den Hengst	Lid	2022	2026	Projectleider SWV Drechtsteden (betaald).	Onderwijskundig / pedagogisch; Commissie Onderwijskwaliteit (voorzitter)

De leden van de Raad hebben recht op een vergoeding. Sinds 1 januari 2022 bedraagt deze vergoeding € 500 per maand voor de voorzitter en € 350 per maand voor de overige leden. Als gevolg van indexatie bedroegen de bedragen respectievelijk € 549,25 en € 384,50 per maand. Deze vergoedingsregeling ligt ruim onder de richtlijnen die VTOI-NVTK adviseert bij de omvang en complexiteit van de organisatie.

Commissies binnen de Raad van Toezicht

Binnen de Raad van Toezicht functioneren vier commissies:

1. Commissie Onderwijskwaliteit: Richt zich op het bewaken en verbeteren van de onderwijsstandaarden binnen de scholen. De commissie monitort onderwijsresultaten, kwaliteitszorg en passend onderwijs, en bereidt adviezen voor over onderwijskundige aangelegenheden. In 2024 heeft deze commissie zich specifiek gericht op het ontwikkelen van concrete criteria voor het beoordelen van onderwijskwaliteit om de onafhankelijke positie van de RvT te versterken.
2. Audit Commissie: Houdt toezicht op de financiële integriteit en beheersystemen van de stichting. De commissie bereidt besluitvorming voor over de begroting, jaarrekening, treasury en risicomanagement. In 2024 heeft de commissie bijzondere aandacht besteed aan de doelmatige besteding van middelen en de voorziening groot onderhoud.
3. Commissie Huisvesting: Houdt zich op strategisch niveau bezig met de schoolgebouwen. De commissie adviseert over de besluitvorming met betrekking tot het huisvestingsbeleid, nieuwbouw- en renovatieprojecten en onderhoudsplanning. In 2024 heeft de commissie vooral gekeken naar de staat van onderhoud van de schoolgebouwen en de financiële consequenties daarvan.
4. Remuneratiecommissie: Houdt zich bezig met het functioneren, de beloningen en contracten van het hoger management. De commissie voert functioneringsgesprekken met de bestuurder en doet voorstellen over bezoldiging. De commissie is in 2024 opgericht en zal vanaf 2025 operationeel zijn.

[1] De heer Jasperse heeft in januari 2025 te kennen gegeven zijn werkzaamheden binnen de RvT neer te leggen.

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

Deze commissies voeren tussentijds overleg met relevante stakeholders binnen de organisatie om een breed scala aan perspectieven en inzichten te verzamelen. Hun bevindingen worden vervolgens, afhankelijk van de situatie en het onderwerp, mondeling of schriftelijk gedeeld met alle leden van de Raad van Toezicht.

Hoewel de leden van de Raad sterk vertrouwen op het voorwerk van deze commissies, blijft de integrale verantwoordelijkheid van elk raadslid voor de governance van de stichting vooropstaan. Besluitvorming vindt plaats tijdens de voltallige vergaderingen van de Raad van Toezicht, waarbij alle leden gezamenlijk de uiteindelijke besluiten nemen na grondige overweging van de door de commissies aangedragen informatie.

Toewijzing accountant

In 2024 is voor de controle van de jaarrekening 2023 gebruik gemaakt van de diensten van Mazars accountants & Adviseurs. De Raad van Toezicht heeft, op advies van de Audit Commissie, besloten om voor 2025 een nieuwe accountant te selecteren. Hiertoe is in 2024 een selectieprocedure opgestart die in het voorjaar van 2025 zal worden afgerond. Voor 2024 wordt nog met Mazars accountants & Adviseurs doorgewerkt.

Werkwijze en activiteiten van de RvT

Vormgeving van het toezicht

De Raad van Toezicht van CSG De Waard werkt sinds augustus 2009 met een Raad van Toezichtmodel, waarbij het gedachtegoed van Policy Governance wordt gehanteerd. De verantwoordelijkheid voor de organisatie en de realisatie van de doelen van de stichting is belegd bij het College van Bestuur. Hiermee voldoet de stichting aan de eis van de overheid om tot een strikte scheiding tussen bestuur en toezicht te komen. De Raad onderschrijft hierbij de Code Goed Bestuur PO.

In 2024 heeft de Raad van Toezicht uitvoering gegeven aan haar toezichthoudende taken door middel van:

1. **Toezichtvisie en -kader:** In 2023 ontwikkelde de Raad een herziene toezichtvisie en een nieuw toetsingskader. In 2024 is dit toetsingskader verder geïmplementeerd en waar nodig aangescherpt, met name op het gebied van onderwijskwaliteit. De Raad heeft hierbij concrete criteria geformuleerd voor het beoordelen van onderwijskwaliteit, wat haar onafhankelijke positie heeft versterkt. De doorontwikkeling van de audit-/onderwijscommissie en de implementatie van een dashboard voor actuele monitoring van onderwijsresultaten hebben hier een belangrijke bijdrage aan geleverd.
2. **Informatievoorziening:** Met het nieuwe informatieprotocol heeft de Raad de informatiestroom tussen bestuur en Raad van Toezicht verbeterd. Dit protocol specificeert de soorten informatie die de Raad regelmatig van het bestuur ontvangt, waaronder zowel kwantitatieve data als kwalitatieve inzichten. In 2024 is deze informatievoorziening verder geoptimaliseerd, wat heeft bijgedragen aan een betere besluitvorming.
3. **Vergaderingen en overlegstructuren:** In 2024 heeft de Raad van Toezicht vijf keer genotuleerd overleg gevoerd. Buiten deze vergaderingen heeft de Raad regelmatig onderling contact en overleg gehad en is ze door de bestuurder op de hoogte gebracht van actuele ontwikkelingen.
4. **Overleg met GMR:** Er heeft in 2024 twee keer formeel overleg met de GMR plaatsgevonden. Daarnaast is er regelmatig contact tussen de voorzitter van de Raad en de voorzitter van de GMR geweest. Dit overleg is waardevol gebleken voor het verkrijgen van inzicht in de opvattingen en ervaringen van medewerkers en ouders.

De Raad heeft ten behoeve van haar taakuitoefening interne en externe documenten ontvangen, mondelinge en schriftelijke informatie opgevraagd, zowel tijdens vergaderingen als ook op tussentijdse momenten. Daarbij heeft de Raad zich actief opgesteld en waar nodig aanvullende vragen gesteld of toelichting gevraagd.

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

Werkgeversfunctie

De Raad van Toezicht heeft haar werkgeversfunctie ten opzichte van het bestuur in 2024 ingevuld door middel van regelmatige gesprekken met de bestuurder, het evalueren van zijn functioneren en het maken van afspraken over doelstellingen en professionele ontwikkeling. Een belangrijk onderdeel hiervan was de procedure tot het verlengen van de opdracht van de interim-bestuurder, die sinds 2021 in functie was. Na twee niet-succesvolle pogingen om een nieuwe bestuurder te werven en een uitvoerige evaluatie van zijn interim-periode heeft de Raad van Toezicht besloten om na, positief advies van de GMR, per 1 april 2024 de opdracht te verlengen.

Naleving wettelijke verplichtingen, Code Goed Bestuur en Code Goed Toezicht

De Raad van Toezicht heeft in 2024 actief toegezien op de naleving van wettelijke verplichtingen en de toepassing van de Code Goed Bestuur PO. Dit gebeurde door regelmatige toetsing van besluiten aan het wettelijk kader en de Code, en door het bewaken van de transparantie en integriteit van de organisatie. De Raad heeft gecontroleerd of alle wettelijk verplichte documenten tijdig zijn gepubliceerd op de website van de stichting.

In 2024 is door geen van de leden van de Raad van Toezicht melding gemaakt van een (potentieel en/of schijnbaar) tegenstrijdig belang. Er hebben zich geen situaties voorgedaan waarbij de onafhankelijkheid van de toezichthouders in het geding was.

Evaluatie eigen functioneren en professionalisering

De Raad heeft in twee sessies haar eigen functioneren geëvalueerd. Deze evaluaties waren gericht op het verbeteren van de effectiviteit van het toezicht en het aanscherpen van de focus op kernverantwoordelijkheden. Uit de evaluaties kwam naar voren dat het toezicht in 2024 aanzienlijk planmatiger en onafhankelijker plaatsvond dan in voorgaande jaren, maar dat er nog ruimte is voor verbetering wat betreft de criteria voor het toezicht op onderwijskwaliteit en doelmatige besteding van middelen.

Schoolbezoeken

In het vorige jaar heeft de Raad van Toezicht schoolbezoeken afgelegd, waarbij alle scholen binnen de stichting zijn bezocht. Deze bezoeken zijn onderdeel van onze inzet om direct betrokken te blijven bij de onderwijspraktijken en om een goed beeld te krijgen van de uitdagingen en kansen die onze scholen ervaren.

Elk bezoek bestond uit één-op-één gesprekken tussen twee leden van de RvT en de schoolleiding, evenals een ander personeelslid van de school. De gesprekken hebben ons waardevolle perspectieven geboden, die zowel bevestigen wat goed gaat als duiden op gebieden die verbetering behoeven.

Positieve bevindingen:

- **Gepassioneerde en professionele teams:** Overal troffen we teams aan die met grote toewijding en professionaliteit te werk gaan. De geest van samenwerking en de positieve arbeidsethiek waren duidelijk zichtbaar.
- **Open en veilige schoolcultuur:** Veel scholen benadrukten een open en veilige cultuur waarin leerkrachten zich ondersteund en gewaardeerd voelen.
- **Leiderschap en innovatie:** Er waren mooie voorbeelden van gedeeld leiderschap en innovatieve onderwijspraktijken die de betrokkenheid en het leren van leerlingen bevorderen.

Gebieden voor verbetering:

- **Communicatie en HR-processen:** Uit de gesprekken bleek dat de communicatie tussen het bestuurskantoor en de scholen soepeler kan, en dat HR-processen voor verbetering vatbaar zijn om effectief te ondersteunen.
- **Professionalisering en instructie:** Het is duidelijk dat in sommige scholen behoefte is aan versterking van de instructievaardigheden en aan voortdurende professionalisering om de onderwijskwaliteit te handhaven.
- **Structuur en consistentie:** Er mag meer aandacht besteed worden aan het versterken van de structuren binnen scholen, vooral in termen van het volgen van beleid en procedures.

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

De betrokkenheid van de teams is als inspirerend ervaren. De Raad zal het directe overleg met de scholen in de toekomst verder vorm blijven geven.

Governance instrumenten

In 2023 heeft de Raad van Toezicht stappen gezet in het versterken van het governance framework, met de ontwikkeling van een nieuw toetsingskader, een nieuwe toezichtvisie, en een nieuw informatieprotocol. Deze instrumenten zijn ontwikkeld met de ondersteuning van een externe expert om te zorgen dat onze toezichtpraktijken voldoen aan hoge standaarden van effectiviteit en verantwoordelijkheid.

Nieuw toetsingskader:

Het nieuwe toetsingskader biedt een gestructureerde aanpak voor het beoordelen van de strategische doelen van de stichting. Dit kader helpt ons om de prestaties van het bestuur te evalueren tegen duidelijk gedefinieerde verwachtingen en benchmarks, waardoor we de voortgang op kerngebieden zoals onderwijskwaliteit, innovatie, personeelsbeleid, en financieel beheer effectief kunnen monitoren.

Nieuwe toezichtvisie:

De herziene toezichtvisie weerspiegelt een verbintenis met de maatschappelijke opdracht van onze stichting en benadrukt het belang van waarden- en resultaatgericht toezicht. Deze visie benadrukt ons streven om de belangen van alle stakeholders te behartigen en de onderwijskwaliteit binnen onze scholen voortdurend te verbeteren.

Nieuw informatieprotocol:

Met het nieuwe informatieprotocol versterken we de informatiestroom tussen het bestuur en de Raad van Toezicht, waardoor we een betere basis hebben voor goed onderbouwde besluitvorming. Dit protocol specificeert de soorten informatie die wij regelmatig van het bestuur ontvangen, waaronder zowel kwantitatieve data als kwalitatieve inzichten, die ons helpen om de prestaties van de stichting nauwgezet te volgen.

De implementatie van deze nieuwe governance instrumenten benadrukt onze inspanningen om transparantie en verantwoording in ons toezicht te waarborgen. Met deze hulpmiddelen zijn wij beter uitgerust om onze toezichthoudende verantwoordelijkheden uit te voeren en een positieve impact te maken op het onderwijsaanbod van CSG De Waard.

Toezicht op beleid en strategie

De Raad van Toezicht houdt toezicht op de realisatie van de missie, strategie en doelstellingen van de stichting. In 2024 hebben wij dit vormgegeven door de voortgang van het Strategisch Beleidsplan 2022-2026 nauwgezet te monitoren.

De “Drijfveren CSG De Waard 2023-2026” dienen als een soort Strategisch Beleidsplan voor de organisatie en vormen de basis om beleid te maken. Dit plan is gedeeld met de Raad van Toezicht, GMR en Directieberaad. Bij de bespreking heeft de GMR het advies gegeven ervoor te zorgen dat het een document wordt dat gedragen wordt door de hele organisatie.

De Raad beoordeelt ook de jaarplannen van de stichting. Het jaarplan voor 2024-2025 is in concept opgesteld op 11 juli 2024. Het jaarplan 2023-2024 fungeerde ook als jaarverslag over 2023-2024, wat zorgt voor een duidelijke continuïteit en evaluatie van gestelde doelen.

Er heeft een strategieoverleg met Boomstrategie plaatsgevonden om een traject voor de aanscherping van de positionering van CSG De Waard te bespreken. De kernboodschap hierbij was “Ken je eigen organisatie en de regio”. Er is gesproken over de eigen positie, het bestaansrecht in de Hoeksche Waard en mogelijke samenwerkingen. In de maanden volgend op dit overleg is hieraan gewerkt, met als doel om in 2025 de aangepaste strategische positionering gereed te hebben.

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

De Raad heeft kennisgenomen van de ontwikkelingen rondom de mogelijke fusie van SBO Het Pluspunt en SBO Willem Alexanderschool. Een haalbaarheidsonderzoek hiernaar is uitgevoerd, waarbij werkgroepen vanuit verschillende perspectieven de motieven, alternatieven, consequenties, kansen en risico's van de fusie hebben onderzocht. Het bestuur heeft de goedkeuring van de RvT gevraagd om door te gaan met de volgende stappen in het harmonisatieproces. Het fusieproces is als vast agendapunt in de RvT-vergaderingen teruggekomen.

In het kader van strategisch beleid heeft de Raad ook aandacht besteed aan de samenwerking met de Hoeksche School. Er is een startnotitie ontwikkeld die is besproken met het MT en de directeuren om de mogelijkheden voor intensievere samenwerking te verkennen.

Toezicht op onderwijskwaliteit

Inspectietraject en herstelopdrachten

De Raad van Toezicht heeft in 2024 bijzondere aandacht besteed aan de opvolging van het inspectietraject dat in 2023 was gestart. In juni 2023 heeft de Onderwijsinspectie het vierjaarlijkse onderzoek naar het bestuur en de scholen van CSG De Waard uitgevoerd, waarvan de resultaten later dat jaar zijn gepresenteerd. Dit onderzoek heeft diverse gebieden van onze operatie belicht, waarbij zowel sterke punten als aanzienlijke uitdagingen aan de orde kwamen. Het rapport benadrukte de noodzaak voor verbeterde sturing op de kwaliteit van het onderwijs, met name bij onze (v)so, sbo, en azc-scholen en taalklassen, waar het bestuur een beperkt zicht had op de onderwijskwaliteit.

De Raad heeft met bijzondere aandacht kennisgenomen van de herstelopdrachten van de inspectie en het volledige traject van opvolging nauwlettend gevolgd. De voortgang van dit traject zag er in 2024 als volgt uit:

- In januari/februari 2024 heeft een voortgangsgesprek plaatsgevonden met de inspectie waarin de status van de herstelopdrachten is besproken.
- Tijdens de RvT-vergadering van 5 februari 2024 is het inspectiebezoek en de aanpak daarvan uitvoerig besproken. Hierbij is ook voorbereid op een tussentijdse evaluatie richting het inspectiebezoek in september.
- Op 17 juni 2024 vond een "Inspectiebezoek SBO Tussenmeting van een succesvol traject" plaats, waarbij de voortgang van de verbeteringen bij het speciaal basisonderwijs is geëvalueerd.
- In september 2024 heeft een uitgebreid herstelonderzoek op bestuursniveau plaatsgevonden met de volgende onderdelen:
  - Startgesprek met het uitvoerend bestuur op 17 september 2024
  - Gesprek met de Raad van Toezicht op 23 september 2024
  - Gesprek met de GMR op 23 september 2024
  - Gesprek met directeuren op 23 september 2024
  - Verificatiebezoeken aan meerdere scholen: De Parel op 23 september 2024, Het Uitzicht en De Hoeksteen op 26 september 2024, ZML De Ark Middelharnis op 26 september 2024. Voor De Bouwsteen en De Vliet stonden bezoeken gepland, maar deze data moesten nog worden vastgesteld.
- Op 7 november 2024 heeft de terugkoppeling van de bevindingen van het herstelonderzoek plaatsgevonden.

De Raad van Toezicht heeft actief deelgenomen aan dit proces, zowel door directe betrokkenheid bij de gesprekken met de inspectie als door het monitoren van de voortgang tijdens de reguliere vergaderingen. De inspectie heeft aangegeven dat ze één jaar na vaststelling van het rapport zal terugkomen om te controleren of aan alle herstelopdrachten is voldaan. Hiervoor moet een schriftelijke verantwoording worden opgesteld, gevolgd door een gesprek.

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

Monitoring onderwijskwaliteit

De Raad van Toezicht houdt toezicht op de onderwijskundige prestaties en de kwaliteitszorg binnen CSG De Waard. Hiertoe worden onder andere de kwartaalrapportages met informatie over onderwijskwaliteit besproken. In 2024 zijn de Q1 rapportage tot en met maart 2024, de Q2 rapportage tot en met juni 2024 en de concept Q3 rapportage tot en met september 2024 uitvoerig behandeld, waarin steeds een toelichting op de onderwijskwaliteit was opgenomen.

De Raad is geïnformeerd over de herziening van de kwaliteitscultuur binnen de stichting. Er is een addendum kwaliteitszorg inclusief escalatieladder besproken in het Directieberaad. Dit document is een aanvulling op het bestaande beleidsdocument kwaliteitszorg. Het doel is om op uniforme wijze vast te stellen waar een school zich in haar ontwikkeling bevindt en de mate van benodigde ondersteuning te bepalen.
De normen en ambities van CSG De Waard met betrekking tot onderwijskwaliteit zijn besproken en vastgelegd. Er is onderzoek gedaan naar passende normen en ambities, ook voor het gespecialiseerd onderwijs en nieuwkomersonderwijs. Dit heeft geleid tot een gedifferentieerd kader waarbij rekening wordt gehouden met de specifieke context en uitdagingen van de verschillende typen onderwijs binnen de stichting.

Systematische evaluatie en verbetering

Er wordt gewerkt aan het systematisch evalueren van alle onderdelen van de onderwijskwaliteit. De Raad van Toezicht is betrokken bij de uitvoering van een gedetailleerd plan voor het verbeteren van de kwaliteitszorg en de onderwijsresultaten op de aangewezen scholen. Dit plan omvat specifieke doelen en acties die zijn afgestemd op de unieke behoeften van onze diverse leerlingenpopulatie.
De Commissie Onderwijskwaliteit van de Raad speelt hierbij een belangrijke rol door de voortgang van de verbeterplannen te monitoren en waar nodig bij te sturen.
De commissie heeft in 2024 specifieke aandacht besteed aan het ontwikkelen van concrete criteria voor het beoordelen van onderwijskwaliteit, wat de onafhankelijke positie van de Raad heeft versterkt.

De uitdagingen die de inspectierapporten hebben blootgelegd, benadrukken de noodzaak voor een voortdurende evaluatie van onze activiteiten. De Raad is vastbesloten om de kwaliteit van het onderwijs voor alle leerlingen binnen onze scholen te verzekeren. Dit proces is transparant, met regelmatige communicatie naar en betrokkenheid van alle stakeholders, waaronder ouders en leerkrachten.

Resultaten en ambities

Het is vermeldenswaardig dat vier van onze reguliere scholen onderwijsresultaten boven het landelijke gemiddelde behalen. Er is erkenning voor de inzet van de stichting om “bijzonder goed onderwijs” te bieden. De ambities van het bestuur om een professionele lerende organisatie en een excellente werkgever te zijn, blijven belangrijke pijlers in onze strategie.

De Raad ziet dat de gerichte aandacht voor de kwaliteit van het onderwijs, met name voor de scholen die extra ondersteuning nodig hebben, vruchten begint af te werpen. De tussentijdse evaluaties laten een positieve trend zien in de ontwikkeling van het onderwijsaanbod en de resultaten. De Raad zal dit proces blijven monitoren en waar nodig bijsturen om ervoor te zorgen dat alle leerlingen binnen CSG De Waard kwalitatief hoogwaardig onderwijs ontvangen dat aansluit bij hun behoeften.

Toezicht op financiën en doelmatigheid

Goedkeuring begrotingen en jaarverslag

De Raad van Toezicht heeft in 2024 uitvoering gegeven aan haar taak om de begroting, het jaarverslag en het meerjarenplan goed te keuren. Op 19 juni 2024 heeft de Raad het jaarverslag 2023 met inbegrip van de jaarrekening 2023 definitief goedgekeurd, na een grondige bespreking met de accountant. De Raad heeft voorafgaand aan deze goedkeuring het advies ingewonnen van de Auditcommissie, die de jaarstukken in detail heeft besproken met de bestuurder en de directeur financiën.

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

In 2024 heeft de Raad ook de begroting voor 2025 en het meerjarenperspectief besproken en goedgekeurd. De Raad kon instemmen met de meerjarenbegroting als basis om door te sturen naar de GMR. Wel is aangegeven dat de meerjarenbegroting beleidsrijker dient te worden en dat de toelichting op de diverse posten verbeterd moet worden. Deze aanbevelingen zijn door het bestuur overgenomen en zullen in de komende begrotingscyclus worden geïmplementeerd.

Toezicht op doelmatige besteding van middelen

De Raad van Toezicht heeft uitvoering gegeven aan het toezicht op de rechtmatige verwerving en doelmatige besteding van middelen door middel van:

1. **Financiële kwartaalrapportages:** De financiële rapportages per kwartaal worden nauwgezet gemonitord. De ontwikkeling in de kwartaalcijfers per maart 2024 was negatief, terwijl de ontwikkeling per september 2024 positief was. De Raad heeft deze fluctuaties besproken en waar nodig bijsturingsmaatregelen geadviseerd, zoals het tijdelijk bevriezen van niet-essentiële uitgaven en het kritisch evalueren van investeringsplannen. Deze maatregelen hebben bijgedragen aan het positieve resultaat in het derde kwartaal.
2. **Doelmatigheidsanalyses:** De Auditcommissie heeft in 2024 doelmatigheidsanalyses uitgevoerd, waarbij de besteding van middelen is getoetst aan de strategische doelstellingen van de stichting. Hierbij is gekeken naar de personele inzet (formatie), huisvestingskosten, ICT-investeringen en onderwijsmaterialen. De Raad heeft op basis van deze analyses geconcludeerd dat de middelen over het algemeen doelmatig worden besteed, maar heeft aanbevelingen gedaan voor verdere optimalisatie, met name op het gebied van ICT-investeringen en het beheer van huisvestingskosten.

In 2024 is bijzondere aandacht besteed aan de voorziening groot onderhoud. Een memo hierover is besproken en de RvT heeft hierover advies uitgebracht. Uit de herziening van de voorziening groot onderhoud per school blijkt een tekort van € 3.122.359. Het advies is om dit bedrag ten laste van het Eigen vermogen te leggen. De Raad wordt via het dashboard op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen en zal de implementatie van dit advies monitoren om de financiële gezondheid van de stichting te waarborgen.

Op basis van haar toezicht heeft de Raad geconcludeerd dat de besteding van middelen binnen CSG De Waard doelmatig is, maar dat er nog ruimte is voor verbetering in de vastlegging en verantwoording van de koppeling tussen ingezette middelen en behaalde resultaten. De Raad heeft het bestuur geadviseerd om deze koppeling explicieter te maken in toekomstige beleids- en verantwoordingsdocumenten.

Risicobeheersing en controlesystemen

De Raad houdt toezicht op de opzet en werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen. In 2021 en 2023 zijn risicoanalyses uitgevoerd door Van Ree accountants. Risicomanagement wordt tweejaarlijks opgenomen in de plannings- en controlcyclus. De Auditcommissie bespreekt periodiek het financiële beleid en risicomanagement. Er is een handboek AO/IB (Administratieve Organisatie/Interne Beheersing) in ontwikkeling.

De inspectie heeft een herstelopdracht gegeven met betrekking tot de beschrijving van het interne risicobeheersings- en controlesysteem in de continuïteitsparagraaf van het jaarverslag. De Raad heeft hierop toegezien dat deze beschrijving in het jaarverslag 2023 is verbeterd en zal blijven monitoren dat deze beschrijving in toekomstige jaarverslagen adequaat blijft.

Accountant

In 2024 is wederom gebruik gemaakt van de diensten van Mazars accountants & Adviseurs voor het controleren van de jaarrekening. Op 19 juni 2024 heeft de Raad het jaarverslag 2023 met inbegrip van de jaarrekening 2023 definitief goedgekeurd.

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

De accountant heeft aangegeven een positieve verklaring af te zullen geven over het jaarverslag 2023.

Voor 2025 zal een nieuwe accountant geselecteerd moeten worden. De procedure voor de selectie van een nieuwe accountant is in gang gezet. Voor 2024 wordt nog met Mazars accountants & Adviseurs doorgewerkt, maar voor 2025 zullen in het voorjaar gesprekken met potentiële nieuwe accountants worden opgestart.

Herziening holdingstructuur CSG De Waard

In 2023 heeft de Raad van Toezicht besloten tot een strategische herziening van de holdingstructuur, die momenteel bestaat uit vier afzonderlijke stichtingen. Deze structuur leidt tot onnodige complexiteit en bestuurlijke drukte, die de efficiëntie beperkt.

Op basis van een advies door Van Ree Finance Consultants is het voorstel van Verus om de structuur te vereenvoudigen door te consolideren naar één enkele stichting, verder onderzocht. Dit voorstel is gericht op het verminderen van administratieve lasten en het verhogen van operationele efficiëntie.

Na evaluatie van de fiscale en juridische implicaties, vooral met betrekking tot risico's rondom overdrachts- en schenkbelasting, heeft de Raad gekozen voor een juridische fusie. Deze herstructurering is een belangrijke stap in het stroomlijnen van onze governance, waardoor we ons beter kunnen richten op het leveren van hoogwaardig onderwijs. Het voornemen is om deze fusie in 2025 te effectueren.

Toezicht op personeel en organisatie

Evaluatie van de interim-periode van de bestuurder

Sinds zijn aanstelling in 2021 heeft onze interim-bestuurder significant bijgedragen aan de stabiliteit en groei van onze organisatie. Na twee niet-succesvolle pogingen om een nieuwe bestuurder te werven en een uitvoerige evaluatie van zijn interim-periode, heeft de Raad van Toezicht in het laatste kwartaal van 2023 de intentie uitgesproken om de opdracht te verlengen. Hierover is een adviesaanvraag ingediend bij de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR).

In opvolging hiervan heeft de GMR aangegeven op zich positief te staan tegen de verlenging van de opdracht, maar wilde eerst kennisnemen van de vertaling van het drijfverenplan. Uiteindelijk heeft de GMR ingestemd met de verlenging, waarna de Raad van Toezicht tot formalisatie per 1 april 2024 is overgegaan.

Personeelsbeleid en professionalisering

De Raad houdt toezicht op het personeelsbeleid en de professionalisering binnen de organisatie. We constateren dat CSG De Waard investeert in de professionele ontwikkeling van medewerkers en streeft naar het zijn van een excellente werkgever.

Uit de schoolbezoeken is naar voren gekomen dat HR-processen voor verbetering vatbaar zijn om de scholen effectiever te ondersteunen. In sommige scholen is er behoefte aan versterking van instructievaardigheden en voortdurende professionalisering om de onderwijskwaliteit te handhaven. De Raad heeft het bestuur gevraagd hieraan nadrukkelijk aandacht te besteden.

De Remuneratiecommissie gaat zich specifiek bezighouden met zaken over het functioneren, de beloningen en contracten van het hoger management. In 2024 is in deze commissie de aanpak voor het monitoren van het functioneren van de bestuurder besproken. In 2025 worden verdere afspraken gemaakt over doelstellingen en professionele ontwikkeling.

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor
identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

Toelichting op gegeven adviezen

In 2024 heeft de Raad van Toezicht verschillende adviezen uitgebracht aan het bestuur en afspraken gemaakt over de opvolging hiervan. De belangrijkste adviezen betroffen:

1. **Onderwijskwaliteit:** De Raad heeft, mede op basis van het inspectieonderzoek, geadviseerd om de kwaliteitszorg voor met name het (v)so, sbo, en azc-scholen en taalklassen te versterken. Het bestuur is gevraagd om een concreet verbeterplan op te stellen met meetbare doelstellingen en een heldere tijdlijn. Dit heeft geresulteerd in een addendum kwaliteitszorg inclusief escalatieladder, dat is besproken in het Directieberaad. De Raad monitort de voortgang van dit verbeterplan via kwartaalrapportages.
2. **Financiële huishouding:** De Raad heeft geadviseerd om het tekort in de voorziening groot onderhoud van € 3.122.359 ten laste te brengen van het Eigen vermogen. Daarnaast is geadviseerd om de meerjarenbegroting beleidsrijker te maken en de toelichting op de diverse posten te verbeteren. Het bestuur heeft deze adviezen overgenomen en werkt aan de implementatie ervan.
3. **Juridische structuur:** De Raad heeft geadviseerd om de holdingstructuur te vereenvoudigen door een juridische fusie naar één stichting. Het bestuur heeft dit advies overgenomen en werkt samen met Van Ree Finance Consultants aan de implementatie hiervan. De GMR is bij dit proces betrokken.
4. **Fusie SBO-scholen:** De Raad heeft positief geadviseerd over de fusie van SBO Het Pluspunt en SBO Willem Alexanderschool, mits zorgvuldig aandacht wordt besteed aan de harmonisatie van culturen, werkwijzen en aandacht voor de invulling van onze christelijke identiteit. Het bestuur heeft dit advies overgenomen en de fusievoorbereidingen voortgezet, waarbij de betrokken medezeggenschapsraden nauw worden betrokken.
5. **Strategische samenwerking**: De Raad heeft geadviseerd om de samenwerking met De Hoeksche School verder te verkennen en te concretiseren. Het bestuur heeft dit advies overgenomen en een startnotitie ontwikkeld die is besproken met het MT en de directeuren.

Belangrijkste resultaten

De adviezen van de Raad hebben tot concrete resultaten geleid:

1. **Verbeterde onderwijskwaliteit:** Door de implementatie van het addendum kwaliteitszorg en de escalatieladder is er nu een systematische aanpak voor het monitoren en verbeteren van onderwijskwaliteit, met name voor de scholen waar de inspectie verbeterpunten heeft geconstateerd.
2. **Verbeterde financiële sturing:** De aanpassing van de voorziening groot onderhoud en de aanscherping van de meerjarenbegroting hebben geleid tot een realistischer financieel beeld en betere sturing op financiële middelen.
3. **Efficiëntere organisatiestructuur:** De voorbereiding van de juridische fusie van de holdingstructuur leidt tot minder administratieve lasten en meer focus op het primaire onderwijsproces.
4. **Versterking speciaal basisonderwijs**: De voorbereidingen voor de fusie van de SBO-scholen hebben geleid tot een gedetailleerd plan voor het versterken van het speciaal basisonderwijs binnen de stichting.
5. **Strategische positionering:** De verkenning van strategische samenwerking heeft geleid tot een scherpere positionering van CSG De Waard in de regio en een basis voor verdere samenwerking.

Stakeholders en dialoog

De Raad van Toezicht hecht grote waarde aan de dialoog met de verschillende stakeholders binnen en buiten de organisatie. Naast de reguliere overleggen met de GMR en het bestuur, heeft de Raad in 2024 ook direct contact onderhouden met directeuren en medewerkers van de scholen via de schoolbezoeken.

De intentie tot verlenging van de opdracht van de interim-bestuurder is met de GMR besproken en heeft tot instemming geleid. De GMR heeft hierbij wel verduidelijkende vragen gesteld over de eerdere wervingsprocedure. De Raad waardeert de kritische en constructieve houding van de GMR in dit proces.

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

Ook is de GMR geïnformeerd over de voorgenomen juridische herstructurering van de holdingstructuur en heeft gevraagd mee te mogen kijken naar het plan van Van Ree Accountants voor deze herstructurering. De Raad staat positief tegenover deze betrokkenheid en transparantie.

In het kader van de strategische positionering is gesproken over de samenwerking met andere onderwijsorganisaties in de regio, waaronder De Hoeksche School. Hierover is een startnotitie ontwikkeld die is besproken met het MT en de directeuren.
De bevindingen van de inspectierapporten zijn gedeeld en besproken met de betrokkenen. De Raad hecht waarde aan een transparante communicatie over zowel positieve als kritische bevindingen, om gezamenlijk te werken aan continue verbetering van de onderwijskwaliteit.

De schoolbezoeken hebben een waardevolle bijdrage geleverd aan het verkrijgen van inzicht in de praktijk en het onderhouden van directe contacten met de professionals in het onderwijs. De Raad is voornemens deze bezoeken in 2025 voort te zetten, mogelijk in een andere vorm met thematische bijeenkomsten.

Belangrijke besluiten en gebeurtenissen

De Raad van Toezicht heeft in 2024 de volgende belangrijke besluiten genomen:

1. **Goedkeuring jaarverslag en jaarrekening 2023:** Op 19 juni 2024 heeft de Raad het jaarverslag 2023 met inbegrip van de jaarrekening 2023 definitief goedgekeurd.
2. **Goedkeuring begroting en meerjarenraming:** De Raad heeft ingestemd met de begroting voor 2025 en de meerjarenraming.
3. **Verlening opdracht interim-bestuurder:** Na een zorgvuldige evaluatie en in overleg met de GMR is besloten om de opdracht van de interim-bestuurder per 1 april 2024 te verlengen.
4. **Voortgang juridische fusie holdingstructuur:** De Raad heeft ingestemd met de verdere uitwerking van de juridische fusie van de vier stichtingen naar één stichting "De Waard".
5. **Instemming vervolg fusieproces SBO-scholen:** Het bestuur heeft goedkeuring gekregen om door te gaan met de volgende stappen in het harmonisatieproces van SBO Het Pluspunt en SBO Willem Alexanderschool.
6. **Aanpak voorziening groot onderhoud:** De Raad heeft ingestemd met het voorstel om het tekort in de voorziening groot onderhoud ten laste te brengen van het eigen vermogen.
7. **Implementatie nieuwe governance instrumenten:** De Raad heeft de implementatie van het nieuwe toetsingskader, de herziene toezichtvisie en het nieuwe informatieprotocol goedgekeurd.
8. **Selectieprocedure nieuwe accountant:** De Raad heeft de procedure voor de selectie van een nieuwe accountant voor 2025 in gang gezet.

Reflectie en vooruitblik

De schoolbezoeken in 2024 hebben de Raad van Toezicht niet alleen de kans gegeven om de realiteit op de scholen te ervaren, maar hebben ook waardevolle inzichten opgeleverd voor onze toezichtstrategieën. We zijn vastbesloten om deze inzichten te gebruiken als een basis voor onze toezichtstrategieën en om voortdurend te zoeken naar manieren om ons toezichtkader verder te verfijnen.

De betrokkenheid van de teams is evident en inspirerend. Als Raad zullen wij blijven werken aan het bevorderen van een cultuur waarin elke leerkracht en leerling kan excelleren. De Raad zal het directe overleg met de scholen ook in 2025 verder vorm blijven geven.

De opmerkingen van de inspectie benadrukken het belang van een concrete invulling van het toezichtkader, met name op het gebied van onderwijskwaliteit en de doelmatige besteding van middelen. De ontwikkeling van de audit-/onderwijscommissie en het dashboard kunnen hierbij een rol spelen. De Raad zal zich blijven inzetten voor de kwaliteitsverbetering en de uitvoering van de herstelopdrachten. Specifieke herstelonderzoeken staan gepland voor verschillende scholen in de loop van 2025.

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

In 2025 zal de procedure voor de selectie van een nieuwe accountant worden afgerond. Voor 2024 zal met Mazars accountants & Adviseurs worden doorgewerkt, maar voor 2025 moeten gesprekken met potentiële nieuwe accountants worden opgestart in het voorjaar.

De voortgang van de fusie van de SBO-scholen zal een vast agendapunt blijven. De Raad is overtuigd van het belang van deze fusie voor de versterking van het speciaal basisonderwijs binnen de stichting.

Voor bijzonder goed onderwijs!

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor
identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

JAARREKENING
2024

STICHTING
CHRISTELIJKE SCHOLENGROEP
DE WAARD
OUD-BEIJERLAND

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor
identificatiedoeleinden

PH 27-06-2025

Inhoud

Jaarrekening 3
1. Grondslagen 3
2. Financiële instrumenten en risicobeheersing 8
3. Balans per 31 december 2024 na resultaatbestemming 9
4. Staat van baten en lasten 2024 10
5. Kasstroomoverzicht 2024 11
6. Toelichting 12
7. Model G: Verantwoording subsidies 16
8. Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen 16
9. Toelichting op de staat van baten en lasten 17
10. Verbonden partijen 21
11. Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) 22
12. Bestemming van het resultaat 2024 25
13. Ondertekening van de Jaarrekening 2024 26
14. Controleverklaring van de onafhankelijke accountant 27
15. Gegevens van de rechtspersoon 28

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

Jaarrekening

1. Grondslagen

Algemene toelichting

De jaarrekening is opgesteld:
- op het niveau van het bevoegd gezag en de opgenomen bedragen luiden in hele euro's.
- in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van het Burgerlijk Wetboek Boek 2, titel 9 en de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving (RJ660). Beide vormen de basis voor de jaarverslaggeving van onderwijsinstellingen.

Activiteiten
De activiteiten van CSG De Waard bestaan voornamelijk uit:
- De instandhouding van protestants-christelijk onderwijs;
- Het bevorderen van activiteiten die de belangen van het christelijk onderwijs ondersteunen.

Consolidatie
Tot en met 2018 heeft consolidatie plaatsgevonden tussen Christelijke Scholengroep De Waard en haar dochtermaatschappijen.

Volledigheidshalve wordt gemeld dat onderstaande entiteiten niet in de consolidatie (in de bijlage) zijn opgenomen:
- Stichting Holding De Waard: Er vinden geen transacties in deze entiteit plaats.
- Stichting Ouderbijdragen De Waard: Er wordt gewerkt op kasbasis en het totaal aan liquiditeiten bedraagt op balansdatum (2024: € 182.592,98). Dit bedraagt circa 1,38% van het balanstotaal. Op grond hiervan is deze entiteit niet in de consolidatie meegenomen.
- Stichting vermogensbeheer De Waard: Dit betreft een private gelieerde stichting met een balanstotaal van € 1.921.876.

Verbonden partijen
Als verbonden partijen worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van CSG De Waard 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 de aard en de omvang van de transactie toegelicht en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van inzicht.

Toelichting op het kasstroomoverzicht
Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen, met uitzondering van deposito's met een looptijd langer dan drie maanden. Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend tegen een geschatte gemiddelde koers. Koersverschillen op geldmiddelen worden afzonderlijk in het kasstroomoverzicht getoond. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten. De verkrijgingsprijs van de verworven groepsmaatschappij is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. De geldmiddelen

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

die in de verworven groepsmaatschappij aanwezig zijn, zijn op de aankoopprijs in mindering gebracht. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betaling van de leasetermijnen uit hoofde van het financiële leasingcontract zijn voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.

Schattingen
Om de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening te kunnen toepassen, is het nodig dat de leiding van de instelling over verschillende zaken zich een oordeel vormt en dat de leiding schattingen maakt die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in art. 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de betreffende jaarrekeningposten.

Beleidsregels toepassing WNT
De Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semi-publieke sector (WNT) is met ingang van 1 januari 2013 van kracht.

Grondslagen voor waardering van activa en passiva

Algemeen
De activa en passiva worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs. Indien geen specifieke grondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn gewijzigd ten opzichte van het voorgaande jaar. Er is sprake van een stelselwijziging i.v.m. andere wijze van waardering Voorziening Groot Onderhoud. In de balans en staat van baten en lasten zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

Materiële vaste activa
Gebouwen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten of vervaardigingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de geschatte toekomstige gebruiksduur. Er wordt rekening gehouden met bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht. Voor de vaststelling of voor een materieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering wordt verwezen naar de paragraaf bijzondere waardeverminderingen van vaste activa.

Overige vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur en bijzondere waardeverminderingen. De vervaardigingsprijs bestaat uit kosten die rechtstreeks toerekenbaar zijn aan de vervaardiging inclusief installatiekosten.

Voor de toekomstige kosten van groot onderhoud aan de bedrijfsgebouwen is een voorziening voor groot onderhoud gevormd. De toevoeging aan de voorziening wordt bepaald op basis van het geschatte bedrag van het onderhoud en de periode die telkens tussen de werkzaamheden van groot onderhoud verloopt.

Als ondergrens van te activeren zaken wordt € 500,- gehanteerd. In onderstaand overzicht worden de afschrijvingstermijnen per categorie weergegeven.

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

Categorie	Afschrijvings-percentage per jaar	Afschrijvingsgrens in €
Gebouwen	2 – 10	500
Onderwijsleerpakket (OLP)	6 – 20	500
Meubilair	3 – 20	500
ICT	5 – 33	500

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa
CSG De Waard beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom-genererende eenheid waartoe het actief behoort. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogte van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzondere waardeverminderingsverlies wordt direct als een last verwerkt in de winst-en-verliesrekening.

Vorderingen

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

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito’s met een looptijd korter dan twaalf maanden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit algemene reserves en bestemmingsreserves. Het eigen vermogen bestaat alleen uit publieke middelen. De diverse bestemmingsreserves worden nader toegelicht in de toelichting op de balans. Er is geen bovenmatig vermogen aanwezig.

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

Voorzieningen

Algemeen

De 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. Deze 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 op genomen. Voor uitgaven voor groot onderhoud wordt een voorziening gevormd om deze lasten gelijkmatig te verdelen over een aantal boekjaren.

Pensioenvoorziening

De instelling heeft een pensioenregeling bij Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP. Op deze pensioenregeling zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte of contractuele basispremies betaald door de instelling. ABP hanteert het middelloon als pensioengevende salarisgrondslag. ABP probeert ieder jaar de pensioenen te verhogen met de gemiddelde stijging van de lonen in de sectoren overheid en onderwijs. Wanneer de dekkingsgraad lager is dan 105% vindt er geen indexatie plaats. 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.

De dekkingsgraad van Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP per 31 december 2024 is 111,9% (2023: 110,5%). Pensioenfondsen zijn wettelijk verplicht om financiële buffers te hebben: extra geld voor tijden dat het financieel slechter gaat. De pensioenregels schrijven voor dat de beleidsdekkingsgraad 126% moet zijn. Ook is wettelijk bepaald dat de beleidsdekkingsgraad niet langer dan 5 jaar onder 104,2 % mag liggen.

Voorziening jubilea

De voorziening jubilea wordt opgenomen voor verwachte lasten gedurende het dienstverband van de werknemers. Voor deze voorziening is voor de berekening van de contante waarde uitgegaan van een marktrente van 1,00%.

Voorziening langdurig zieken

De voorziening langdurig zieken wordt opgenomen voor de verwachte werkgeverskosten gedurende het resterende dienstverband van de werknemers. Dit betreft werknemers welke naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid.

Voorziening groot onderhoud

Voor de toekomstige kosten van groot onderhoud aan de schoolgebouwen is een voorziening voor groot onderhoud gevormd. De toevoeging aan de voorziening wordt bepaald op basis van het geschatte bedrag van het onderhoud en de periode die telkens tussen de werkzaamheden van groot onderhoud verloopt.

Tot en met 2022 werd de voorziening gevormd op basis van een egalisatievoorziening. Vanaf 2023 werkt de organisatie met een onderhoudsvoorziening op basis van de componentenmethode. Dit betekent dat eenmalig een extra dotatie heeft plaatsgevonden om de voorziening op het juiste niveau te krijgen. Jaarlijks wordt het meerjarenonderhoudsplan geëvalueerd en de voorziening indien nodig bijgesteld. Deze mutatie is direct via het eigen vermogen geboekt vanwege de stelselwijziging. In 2024 heeft er een extra dotatie

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

plaatsgevonden van € 3.038.946. Deze mutatie loopt via de resultatenrekening. Sinds halverwege 2024 hebben we een eigen huisvestingsadviseur in huis. Deze heeft alle meerjarige onderhoudsplannen kritisch tegen het licht gehouden. Daarnaast heeft de gemeente de beleidslijn uitgewerkt dat schoolgebouwen minimaal 60 jaar moeten meegaan. Hierbij wordt functionele upgrade of renovatie ingezet, waarbij het bestuur een grote bijdrage moet leveren. Dit heeft geleidt tot deze forse aanpassingen. Voor de vaststelling hebben we gebruik gemaakt van het model van de PO raad.

Langlopende schulden
Langlopende schulden worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs (nominale waarde), zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten.

Kortlopende schulden
Kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar.

Grondslagen voor bepaling van het resultaat

Algemeen
De baten en lasten worden toegerekend aan het boekjaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts genomen voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt. Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen, indien zij voor het vaststellen van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Overige baten
Overige bedrijfsopbrengsten zijn onder andere baten uit de verhuur. Verantwoording van opbrengsten uit de levering van diensten geschiedt naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten.

Overheidssubsidies
Overheidssubsidies 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 instelling de condities voor ontvangst kan aantonen. Subsidies met betrekking tot 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

Periodiek betaalbare beloningen
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 de werknemers.

Pensioenen
De premies voor de pensioenen worden als last opgenomen in de staat van baten en lasten.

Afschrijvingen
Materiële vaste activa worden 1 maand na datum ingebruikneming, altijd per 1^{e} van de maand, afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Boekwinsten en –verliezen bij verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingen.

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

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.

2. Financiële instrumenten en risicobeheersing

Om risico's af te dekken die verbonden zijn aan alle belangrijke soorten voorgenomen transacties, en aan de door de instelling gelopen prijs-, krediet-, liquiditeits- en kasstroomrisico's (art. 391.3 BW) wordt het volgende beleid gevoerd:

A. Prijsrisico

Valutarisico
CSG De Waard is alleen werkzaam in Nederland. Er is daarom geen valutarisico.

Marktrisico
CSG De Waard heeft geen effecten en loopt daarom geen risico's ten aanzien van de waardering van effecten.

Rente- en kasstroomrisico
CSG De Waard loopt een minimaal renterisico over de rentedragende vorderingen (de liquide middelen) en rentedragende langlopende en kortlopende schulden. Met betrekking tot de vorderingen worden geen financiële derivaten met betrekking tot renterisico gecontracteerd. Er zijn geen vastrentende schulden (schulden aan kredietinstellingen).

B. Kredietrisico

CSG De Waard heeft geen significante concentraties van kredietrisico en er zijn geen vorderingen verstrekt aan participanten en instellingen waarin wordt deelgenomen. Tevens zijn er geen leningen verstrekt.

Vanaf 2024 maakt CSG de Waard gebruik van schatkistbankieren, waarmee de kredietrisico's verder zijn ingeperkt.

C. Liquiditeitsrisico

CSG De Waard maakt gebruik van meerdere banken om over meerdere rekeningen te kunnen beschikken.

De liquiditeitsrisico's zijn vanaf 2024 volledig belegd bij de organisatie die het schatkistbankieren regelt. Bij de overheid is er geen sprake van liquiditeitsrisico, zoals er bij banken aanwezig is, vanwege het depositogarantiestelsel.

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

3. Balans per 31 december 2024 na resultaatbestemming

	31 dec 2024		31 dec 2023	
1. Activa				
1.1.2. Materiele vaste activa	3.425.622		3.400.218	
1.2. Vlottende activa				
1.2.2. Vorderingen	2.255.327		1.585.958	
1.2..4. Liquide middelen	7.968.559		8.300.180	
		10.223.886		9.886.138
Totaal activa		**13.649.508**		**13.286.356**
2. Passiva				
2.1. Eigen vermogen				
2.1.1. Groepsvermogen				
2.1.1.1. Algemene reserve	2.393.636		3.916.487	
2.1.1.2. Bestemmingsreserve publiek	925.734		1.824.567	
	3.319.370		5.741.054	
		3.319.370		5.741.054
2.2. Voorzieningen	6.757.712		3.953.975	
2.4. Kortlopende schulden	3.572.426		3.591.327	
Totaal passiva		**13.649.508**		**13.286.356**

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

4. Staat van baten en lasten 2024

	2024		Begroting 2024		2023	
3. Baten						
3.1 Rijksbijdragen	27.400.037		26.171.613		27.181.772	
3.2 Overheidsbijdragen	-29.388		41.200		109.317	
3.5 Overige baten	465.089		376.358		308.409	
		27.835.738		**26.589.171**		**27.599.498**
4. Lasten						
4.1. Personeelslasten	23.055.102		23.096.578		22.815.001	
4.2 Afschrijvingen	564.405		695.291		592.931	
4.3. Huisvestingslasten	5.126.218		1.978.637		1.935.620	
4.4. Overige lasten	1.775.147		1.518.723		1.429.175	
		30.520.872		**27.289.229**		**26.772.727**
Saldo baten en lasten		**-2.685.134**		**-700.058**		**826.771**
6. Financiele baten en lasten						
6.1. Financiele baten	263.455		-5.000		-6.367	
		263.455		**-5.000**		**-6.367**
Resultaat		**-2.421.679**		**-705.058**		**820.404**

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

5. Kasstroomoverzicht 2024

	2024		2023	
Bedrijfsresultaat	-2.685.134		826.771	
Aanpassingen voor:				
Afschrijvingen (en overige waardeveranderingen)	564.405		592.931	
Mutatie voorzieningen	2.803.731		1.471.366	
		683.002		2.891.068
Veranderingen in werkkapitaal:				
Mutatie operationele vorderingen	-669.368		-435.246	
Mutatie voorraden en onderhanden werk	0		0	
Mutatie operationele schulden	-18.901		630.149	
		-688.269		194.903
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		**-5.267**		**3.085.971**
Ontvangen interest	263.455		-6.367	
Betaalde interest	0		0	
		263.455		-6.367
Kasstroom uit operationele activiteiten		**258.188**		**-6.367**
(Des)investeringen in materiele vaste activa	-589.809		-682.604	
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		**-589.809**		**-682.604**
Mutatie langlopende schulden	0		-944.842	
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		**0**		**-944.842**
Netto kasstroom		**-331.621**		**1.452.158**
Liquide middelen				
Liquide middelen einde boekjaar		7.968.559		8.300.180
Liquide middelen begin boekjaar		8.300.180		6.848.022
Toename/afname liquide middelen		**-331.621**		**1.452.158**

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

6. Toelichting

VASTE ACTIVA

1.1.2. Materiele vaste activa	2024	2023
1.1.2.1 Gebouwen en terreinen	746.023	808.036
1.1.2.2. Terreinen	142.878	24.872
1.1.2.3. Inventaris en apparatuur	2.139.519	2.232.585
1.1.2.4. Overige materiele vaste activa	397.202	334.725
	3.425.622	**3.400.218**

Het verloop van de materiele vaste activa is als volgt weer te geven:

	1.1.2.1 Gebouwen en terreinen	1.1.2.2. Terreinen	1.1.2.3. Inventaris en apparatuur	1.1.2.4. Overige materiele vaste activa
Stand per 31 december 2023				
Aanschafprijs	1.291.108	25.600	7.055.211	2.200.407
Cumulatieve afschrijvingen	-483.072	-728	-4.822.626	-1.865.682
Boekwaarde per 31 december 2023	808.036	24.872	2.232.585	334.725
Muataties in de boekwaarde				
Investeringen	8.032	124.543	320.933	136.300
Overboeking	0	0	0	0
Desinvesteringen op aanschafwaarde	0	0	0	0
Desinvesteringen op afschrijvingswaarde	0	0	0	0
Afschrijvingen	-70.045	-6.537	-413.999	-73.823
Saldo	**-62.013**	**118.006**	**-93.066**	**62.477**
Stand per 31 december 2024				
Aanschafprijs	1.299.140	150.143	7.376.144	2.336.707
Cumulatieve afschrijvingen	-553.117	-7.265	-5.236.625	-1.939.505
Boekwaarde per 31 december 2024	**746.023**	**142.878**	**2.139.519**	**397.202**

De totale investeringen bedroegen € 589.808. De totale afschrijvingen bedroegen € 564.405. Hiermee is de activa met € 25.403 in waarde toegenomen.

VLOTTENDE ACTIVA

1.2.2. Vorderingen	2024	2023
1.2.2.1. Debiteuren algemeen	295.737	83.600
1.2.2.2. Vorderingen op OCW/EZ	231.202	212.354
1.2.2.3. Vorderingen op gemeenten en GR's	454.129	484.536
1.2.2.10. Overige vorderingen	847.985	805.469
1.2.2.12. Vooruitbetaalde kosten	389.579	0
1.2.2.15. Overlopende activa overige	36.695	0
	2.255.327	**1.585.959**

De vorderingen hebben een resterende looptijd korter dan één jaar.

De openstaande vordering op OCW heeft betrekking op de regeling voor nieuwkomers (asielzoekers en overige vreemdelingen) voor 4e kwartaal 2024. De beschikking voor deze periode werd net als de betaling van DUO in 2025 ontvangen.

De vooruitbetaalde kosten hebben betrekking op betrekking op facturen die we in 2024 hebben ontvangen voor het jaar 2025.

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

De post overlopende activa overige heeft betrekking op de creditnota's die opgenomen zijn in de crediteurenlijst.

De vorderingen op gemeenten betreffen diverse posten. Uitbreiding Wegwijzer en onderzoek bouw/uitbreiding school.

De overige vorderingen betreffen verrekeningen tussen diverse scholen waarvoor wij penvoerder zijn. In 2024 zijn een aantal posten verder uitgezocht en gefactureerd aan de partijen. In 2025 zal dit verder worden opgepakt.

1.2..4. Liquide middelen	***2024***	***2023***
1.2.4.1. Kasmiddelen	331	250
1.2.4.2. Tegoeden op bankrekeningen	7.968.228	8.299.930
	7.968.559	**8.300.180**

De liquide middelen bedragen € 7.968.559, hiervan is € 925.735 bestemd voor besteding NPO.

2.1. Eigen vermogen

	Stand per 1januari	Resultaat	Mutaties	Stand per 31december
2.1.1.1. Algemene reserve	3.916.487	-1.522.847	0	2.393.636
2.1.1.2. Bestemmingsreserve publiek	1.824.567	-898.832	0	925.734
	5.741.054	-2.421.679	0	3.319.370
2.1.1.3. Bestemmingsreserves privaat	0	0	0	0
Groepvermogen	**5.741.054**	**-2.421.679**	**0**	**3.319.370**

Het eigen vermogen is in 2024 gedaald met € 2.421.679 als gevolg van een inhaaldotatie voorziening groot onderhoud. Het operationele resultaat bedraagt daardoor -/- € 1.522.847 en de onttrekking op de bestemmingsreserve bedraagt € 898.832.

De overschotten vanuit de NPO subsidie bedragen nu € 925.735. Voor de schooljaren 2023/2024 en 2024/2025 hebben onze scholen nog plannen ingediend om doelstellingen vanuit het NPO alsnog te realiseren. Na schooljaar 2024/2025 zal het resterende deel van deze bestemmingsreserve vrijvallen ten gunste van de algemene reserve.

De bestemmingsreserve privaat is opgenomen om inzichtelijk maken dat er geen privaat vermogen in de stichting aanwezig is. Het private vermogen is opgenomen in Stichting Vermogensbeheer De Waard.

2.2. Voorzieningen	***2024***	***2023***
2.2.1. Personele voorzieningen	334.440	695.999
2.2.3. Voorziening groot onderhoud	6.423.272	3.257.976
	6.757.712	**3.953.975**
De personele voorzieningen bestaan uit:		
2.2.1.4. Jubileumvoorziening	191.616	229.472
2.2.1.6. Langdurig zieken	142.824	466.527
	334.440	695.999

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

Het verloop van de voorzieningen is als volgt weer te geven:

	2.2.1.4 Jubileum-voorziening	2.2.1.6. Langdurig zieken	2.2.3. Voorziening groot onderhoud
Stand per 1 januari	229.472	466.527	3.257.976
Mutaties			
Dotaties	0	107.557	482.006
Onttrekkingen	-23.469	-266.072	-355.656
Overige	-14.387	-165.188	3.038.946
Saldo	-37.856	-323.703	3.165.296
Stand per 31 december	**191.616**	**142.824**	**6.423.272**

Toelichtingen voorzieningen

De voorziening personeel bestaat uit de voorziening jubilea en de voorziening langdurig zieken.

Voorziening jubilea

Personeelsleden krijgen na een 25-jarig en 40-jarig dienstverband een jubileumgratificatie. De grootte van de voorziening wordt bepaald door de verwachte lasten op dit punt gedurende het dienstverband van de werknemers. Voor de berekening van de contante waarde is in 2024 uitgegaan van een marktrente van 1,00%, conform opgave PO-Raad. Er is voor € 23.469 uitgegeven en voor -/-€ 14.387 gedoteerd.

Voorziening langdurig zieken

Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van salarissen aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid is een voorziening opgenomen. Het aantal langdurige zieken is fors afgenomen. Dit heeft geleid tot een forse vermindering van deze voorziening.

Voorziening groot onderhoud

Jaarlijks wordt uit de exploitatie van de scholen een bedrag toegevoegd aan deze voorziening. Op basis van het meerjarig onderhoudsplan (MJOP) wordt jaarlijks het onderhoud uitgevoerd aan de schoolgebouwen. Gedurende 2024 is het MJOP bijgesteld, waarbij rekening gehouden wordt met de nieuwe voorschriften die vanaf boekjaar 2024 gelden. Vanaf 2024 hebben een huisvestingsadviseur in dienst die het meerjarig onderhoudsplan opnieuw tegen het licht heeft gehouden. Dit heeft geleid tot een forse aanpassing van de voorziening. De reden van de forse aanpassing is vooral gelegen in het feit dat de beleidslijn vanuit de gemeente Hoeksche Waard is dat alle schoolgebouwen in principe 60-65 jaar moeten meegeven en dat oudere schoolgebouwen een functionele upgrade of renovatie krijgen, waarbij CSG de Waard zelf zal bijdragen aan deze kosten. Dit in tegenstelling tot nieuwbouw, waarbij de gemeente de kosten voor rekening moet nemen.

De voorziening Groot onderhoud zal jaarlijks worden herzien aan de hand van een geactualiseerd MJOP.

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

2.4. Kortlopende schulden	2024	2023
2.4.8. Crediteuren	561.246	713.006
2.4.9. Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.003.000	947.358
2.4.10. Pensioenen	273.163	282.471
2.4.12. Overige kortlopende schulden	785.090	781.057
2.4.15. Vooruit ontvangen investeringssubsidies	2.108	6.566
2.4.17. Vakantiegeld en vakantiedagen	675.481	699.489
2.4.19. Overige overlopende passiva	272.338	161.380
	3.572.426	**3.591.327**

Crediteuren

De crediteurenpositie is afgenomen naar € 561.246,- dit is een afname van € 151.760,-.

Belastingen en premies sociale verzekeringen

De belangrijkste oorzaak van de stijging is gegeven het feit dat de loonheffingen over de maand december 2024 worden betaald in januari 2025. De grondslag is door de CAO loonsverhoging fors gestegen en dit heeft weerslag op deze kosten. Daarnaast wachten we nog op de definitieve afrekening WTL 2024.

Pensioenen

De pensioengrondslag is iets gedaald met € 10k. Deze lijkt nu normaliseren na een aantal jaren van stijgingen door de forse loonstijgingen.

Overige kortlopende schulden

De overige schulden zijn eveneens toegenomen. Betreffen kosten zoals reservering accountantskosten, kosten voor Poortwijk, schoolrekeningen en transitorische posten.

Vooruit ontvangen investeringssubsidies

Het betreft hier de jaarlijkse vrijval van de (oude) egalisatierekening. Hiervan staat nu nog een klein bedrag open.

Vakantiegeld

Het vakantiegeld is ook wat afgenomen, na een aantal jaren van forse stijgingen is deze genormaliseerd.

De schulden hebben een resterende looptijd korter dan een jaar.

Rubriek 2.4.19 is een transitorische post die nu is gesplitst. Er staat nu zowel vooruitbetaalde kosten op de activazijde van de balans. In deze post zitten facturen die we in 2025 hebben ontvangen, maar die betrekking hebben op het boekjaar 2024.

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

7. Model G: Verantwoording subsidies

bijlage behorend bij RJ 660.402, geldend vanaf het verslagjaar 2014

G1 Subsidies zonder verrekeningsclausule (bedragen in euro's)

(Regeling OCW-subsidies art.13,lid 2 sub a)

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag Toewijzing	Ontvangen t/m Verslagjaar	de activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond

G2A. Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, aflopend per ultimo verslagjaar:

Niet van toepassing

8. Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Gebouwen	Toelichting	<1 jaar	1-5 jaar	>5 jaar
Stichting Vermogensbeheer De Waard	Overeenkomst 15-08-2021 tm 14-08-2026. Jaarlijks indexeren per augustus.	70.000	52.500	

Faciliteiten		<1 jaar	1-5 jaar	>5 jaar
CSU (schoonmaak)	Europees aanbesteed in 2021. Overeenkomst 01-01-2022 tm 31-12-2024. 3 maanden opzegtermijn. 3 maal stilzwijgend te verlengen voor 12 maanden.	545.000		
Engie	Overeenkomst 01-01-2024 tm 31-12-2025.	365.000		

Overige verplichtingen		<1 jaar	1-5 jaar	>5 jaar
Canon	Europees aanbesteed in 2020. Contractduur 60 maanden, 3 maanden opzegtermijn. Eenmalig te verlengen met 12 maanden	110.000		
ONS Onderwijsbureau	Overeenkomst 01-01-2023 tm 31-12-2024. Verlenging 2 jaar mogelijk.	140.000	140.000	

Er zijn geen leaseverplichtingen op balansdatum.

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

9. Toelichting op de staat van baten en lasten

	2024		Begroting 2024		2023	
3. Baten						
3.1 Rijksbijdragen	**2024**		**Begroting 2024**		**2023**	
3.1.1 Rijksbijdragen OCW/EZ						
3.1.1.1 Rijksbijdragen OCW	24.852.662		24.200.113		24.566.660	
	24.852.662		**24.200.113**		**24.566.660**	
3.1.2. Overige subsisdies OCW/EZ	1.177.265		702.100		1.191.598	
3.1.3 Inkomenoverdracht van rijksbijdragen	1.370.110		1.269.400		1.423.514	
		27.400.037		**26.171.613**		**27.181.772**
3.2.2. Overige overheidsbijdragen en -subsidies overige oveheden						
3.2.2.2. Overige gemeentelijke en GRbijdragen en subsidies	-29.388		28.200		53.595	
3.2.2.3. Overige overheden	0		13.000		55.722	
	-29.388		**41.200**		**109.317**	
		-29.388		**41.200**		**109.317**
3.5 Overige baten						
3.5.1. Opbrengst verhuur	183.366		175.358		193.767	
3.5.2. Detachering personeel	208.045		177.700		113.442	
3.5.10. Overige	73.678		17.000		1.200	
		465.089		**376.358**		**308.409**

De totale Rijksbijdragen zijn ruim € 497k hoger dan was begroot voor 2024. Belangrijkste oorzaak is de bijstelling van de bekostiging door de loonstijging van 5%. In de begroting 2023 waren geen bijstellingen van de bekostiging voorzien.

De overige subsidies OCW/EZ zijn hoger dan begroting 2023. We hadden een lager instroom qua asielzoekers verwacht, echter bleek dat deze veronderstelling niet juist was en ligt de opbrengst in lijn met 2023.

De overige baten zijn eveneens iets hoger dan oorspronkelijk begroot, dit komt m.n. door hogere indexering van de huur en een stukje detachering van personeel aan derde partijen.

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

4.1. Personeelslasten	2024		Begroting 2024		2023	
4.1.1. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten						
4.1.1.1. Lonen en salarissen	21.232.911		21.409.853		20.190.547	
		21.232.911		**21.409.853**		**20.190.547**
4.1.2. Overige personele lasten						
4.1.2.1. Dotaties personele voorzieningen	-361.559		0		372.667	
4.1.2.2. Lasten personeel niet in loondienst	1.619.116		938.556		1.664.936	
4.1.2.3. Overige	886.252		748.169		822.843	
		2.143.809		**1.686.725**		**2.860.446**
4.1.3. Ontvangen vergoedingen						
4.1.3.3. Overige uitkeringen die personeelslasten verminderen	-321.618		0		-235.992	
		-321.618		**0**		**-235.992**
		23.055.102		**23.096.578**		**22.815.001**

4.2 Afschrijvingen	2024		Begroting 2024		2023	
4.2.2. Afschrijvingen materiele vaste activa	564.405		695.291		592.931	
		564.405		**695.291**		**592.931**

De loonkosten zijn iets lager uitgekomen dan begroting 2024. Daarnaast werden niet alle vacatures ingevuld met vaste medewerkers, maar waren er ook een aantal interim medewerkers aan het werk op onze scholen. Dit blijkt onder meer uit de lasten personeel niet in loondienst. Deze post is in lijn met realisatie 2023. De dotaties personele voorzieningen zijn fors afgenomen. Dit komt doordat er een aantal langdurig zieken zijn uitgestroomd uit de organisatie in 2024.

De loonkosten 2023 onder rubriek 4.1. zijn t.o.v. goedgekeurde jaarrekening 2023 iets afwijkend.

De loonkosten zijn als volgt uit te splitsen:

Uitsplitsing Loonkosten

Omschrijving	2024	2023
Loonkosten	16.408.656	15.403.291
Sociale lasten	2.316.624	2.126.538
Vervangingsfonds	-	621.953
Participatiefonds	258.103	332.373
Pensioen	2.189.067	2.309.630
Overig	59.525	14.072
Totaal	21.231.975	20.807.857

Functiecategorie	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Directie	16,5	13,4	13,9	13,9	13,9	13,9
Onderwijzend Personeel (OP)	157,8	155,3	156,2	150,8	148,6	149,0
Ondersteunend Personeel (OOP)	73,4	82,8	72,3	67,1	67,1	67,1
Totale personele bezetting	247,7	251,5	242,4	231,8	229,6	230,0

De formatie 2024 is t.o.v. qua directie en OP gedaald, OOP is daarentegen toegenomen. Op basis van de prognose verwachten we dat het leerlingaantal en het aantal FTE's zal gaan dalen. De maatregelen om de formatie terug te brengen zijn ingezet in 2025.

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

4.2 Afschrijvingen	2024	Begroting 2024	2023
4.2.2. Afschrijvingen materiele vaste activa	564.405	695.291	592.931
	564.405	**695.291**	**592.931**

De afschrijvingen zijn lager dan de oorspronkelijke begroting. Dit komt deels door het achterblijven van de investeringen in gebouwen, leermiddelen, ICT en Meubilair. In 2025 wordt hier een inhaalslag op verwacht. Dit komt mede door de inzet van de huisvestingsadviseur en de coördinator ICT.

Investeringen

Investeringstype	Realisatie	Begroting	Procentueel
Gebouwen en terreinen	132.576	212.500	38%
Leermiddelen	71.837	272.150	74%
ICT	211.375	369.697	43%
Meubilair	95.895	189.500	49%
Inventaris en apparatuur	13.662	24.500	44%
Onderhoud en verbouwingen			
Machines en installaties			
Overig	64.462	39.000	-65%
Totaal	**589.808**	**1.107.347**	**53%**

De tabel laat zien dat er ca € 590k is geïnvesteerd in activa. De begroting liet een investeringssom zien van € 1.107k. In de uitvoering is er bijna de helft van het begrote bedrag in 2024 niet ingezet.

4.3. Huisvestingslasten	2024	Begroting 2024	2023
4.3.1. Huurlasten	86.376	77.000	77.708
4.3.2. Verzekeringslasten	10.914	10.000	10.101
4.3.3. Onderhoudslasten (klein onderhoud)	393.047	331.381	278.853
4.3.4. Energie en water	396.365	359.850	404.815
4.3.5. Schoonmaakkosten	675.464	584.001	611.424
4.3.6. Belastingen en heffingen huisvesting	43.101	55.257	39.443
4.3.7. Dotatie voorziening onderhoud	3.520.951	513.276	513.276
	5.126.218	**1.978.637**	**1.935.620**

De huisvestingslasten zijn hoger uitgekomen dan begroot. De onderhoudskosten zijn hoger. De energiekosten liggen eveneens hoger. De schoonmaakkosten zijn fors hoger. De dotatie voorziening groot onderhoud is fors naar boven bijgesteld, vanwege inhaaldotatie op alle scholen vanwege de beleidslijn van de gemeente om schoolgebouwen langer aan te houden tot ca 65 jaar en functionele upgrades uit te voeren, waarbij de kosten voor rekening van het schoolbestuur komen.

4.4. Overige lasten	2024	Begroting 2024	2023
4.4.1. Administratie en beheer	466.257	439.758	388.808
4.4.2. Inventaris en apparatuur	181.004	105.270	167.938
4.4.3. Leer- en hulpmiddelen	864.063	701.615	654.464
4.4.5. Overige	263.823	272.080	217.965
	1.775.147	**1.518.723**	**1.429.175**

De overige lasten bedragen € 1.775k, en is fors hoger dan begroot. Uitgaven in administratie en beheer zijn hoger. Kosten Inventaris en apparatuur, leer- en hulpmiddelen zijn eveneens fors hoger. Per saldo zijn de kosten fors gestegen.

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

Accountantshonorarium	2024	2023
Forvis Mazars N.V.	45.758	17.388
Andere controleopdrachten	2.952	2.251
Andere niet-controle diensten	4.108	4.789
Adviesdiensten fiscaal	-	1.963
Totaal	52.818	26.391

De controle van de jaarrekening is uitgevoerd door Forvis Mazars N.V.

6. Financiele baten en lasten

	2024		Begroting 2024		2023	
6.1. Financiele baten						
6.1.1. Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	263.455		-5.000		-6.367	
		263.455		**-5.000**		**-6.367**

De bankkosten waren in 2024 lager dan de financiële baten. In 2024 hebben we voor het eerst forse rentebaten mogen ontvangen vanuit schatkistbankieren.

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

10. Verbonden partijen

Naam	*Juridische vorm*	*Statutaire zetel*	*Code activiteiten*	*Eigen vermogen 31-12-22*	*Art. 2:403 BW*	*Deelname*	*Conso-lidatie*
Holding De Waard	Stichting	Oud-Beijerland	4	PM	nee	0%	nee
Vermogensbeheer De Waard	Stichting	Oud-Beijerland	3	PM	nee	0%	nee
Ouderbijdragen De Waard	Stichting	Oud-Beijerland	4	PM	nee	0%	nee
VVE Multifunctionele School	Vereniging	Oud-Beijerland	4	PM	nee	0%	nee

Code activiteiten zijn:

1. Contractonderwijs
2. Contractonderzoek
3. Onroerende zaken
4. Overige

In 2025 zal de gehele structuur worden herzien. Holding de Waard, Vermogensbeheer De Waard en Ouderbijdragen De Waard zullen worden ingebracht in Stichting Scholengroep de Waard. In 2024 hebben hierover diverse gesprekken plaatsgevonden.

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

11. Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

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.

tabel 1.a : Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetreking en leidinggevende topfunctionarissen		
tabel 1a *bedragen x € 1*	**Dhr. J. Winters**	
Functiegegevens	Bestuurder	
Aanvang en einde functievervulling in **2024**	01/01 - 31/12	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	
Dienstbetrekking?	nee	
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 181.000	
Beloningen betaalbaar op termijn		
Subtotaal	**€ 181.000**	
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	**€ 181.000**	
-/- Onverschulidigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	
Bezoldiging	**€ 181.000**	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	
Gegevens 2023		
Aanvang en einde functievervulling in **2023**	01/01 - 31/12	
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	
Dienstbetrekking?	nee	
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 173.000	
Beloningen betaalbaar op termijn		
Subtotaal	€ 173.000	
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	**€ 173.000**	
Bezoldiging	**€ 173.000**	

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen 2024

tabel 1c *bedragen x € 1*	T. Jasperse	M.D.N. Kok	M. Gelske Bakker	J. Dirks	C.M. Hofland	J.A. Golverdingen - den Hengst
Functiegegevens	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging						
Bezoldiging	€ 6.591	€ 4.614	€ 4.614	€ 2.100	€ 4.614	€ 4.821
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	**€ 27.150**	**€ 18.100**	**€ 18.100**	**€ 18.100**	**€ 18.100**	**€ 18.100**
/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	**€ 6.591**	**€ 4.614**	**€ 4.614**	**€ 2.100**	**€ 4.614**	**€ 4.821**
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Tabel 2023

tabel 1c *bedragen x € 1*	T. Jasperse	M.D.N. Kok	M. Gelske Bakker	J. Dirks	C.M. Hofland	J.A. Golverdingen - den Hengst
Functiegegevens	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging						
Bezoldiging	€ 6.000	€ 4.200	€ 4.200	€ 1.900	€ 4.200	€ 4.200
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	**€ 25.950**	**€ 17.300**	**€ 17.300**	**€ 17.300**	**€ 17.300**	**€ 17.300**
/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	**€ 6.000**	**€ 4.200**	**€ 4.200**	**€ 1.900**	**€ 4.200**	**€ 4.200**
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

1d. Topfunctionarissen met een totale bezoldiging van € 1.800 of minder
Topfunctionarissen inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt met een totale bezoldiging van € 1.800 of minder.

Niet van toepassing

2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen

Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen met of zonder dienstbetrekking inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt.

Niet van toepassing

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

12. Bestemming van het resultaat 2024

Het negatieve resultaat van € 2.421.679 wordt als volgt verdeeld:

-/- € 1.522.847 t.l.v. het eigen vermogen
-/- € 898.832 t.l.v. de bestemmingsreserve NPO.

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

13. Ondertekening van de Jaarrekening 2024

Oud Beijerland,

Vastgesteld door:

College van Bestuur

J. Winters
Bestuurder

Goedgekeurd door:

Raad van Toezicht

J. Dirks
Voorzitter Raad van Toezicht

i.o.

C.M. Hofland
Lid Raad van Toezicht

M. Gelske Bakker
Lid Raad van Toezicht

J.A. Golverdingen-den Hengst

M.D.N. Kok
Lid Raad van Toezicht

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025

14. Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor
identificatiedoeleinden

PH 27-06-2025

15. Gegevens van de rechtspersoon

Contactgegevens

Naam	: CSG De Waard
Volledige naam	: Stichting Christelijke Scholengroep De Waard
Bevoegd gezag	: 41127
Adres	: Maseratilaan 14, 3261 NA Oud-Beijerland
Telefoon	: (0186) 621461
E-mailadres	: bestuur@csgdewaard.nl
Website	: www.csgdewaard.nl

Contactpersoon

Naam	: A. van der Zwart
Functie	: Financieel medewerker
E-mailadres	: a.vanderzwart@csgdewaard.nl

forvis mazars
Forvis Mazars N.V.
Gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
PH 27-06-2025