

Jaarverslag 2025



De Waard
Christelijke scholengroep



Voor bijzonder goed onderwijs!



Dit bestuursverslag vormt samen met de jaarrekening het jaarverslag van Stichting CSG De Waard. Dit bestuursverslag bestaat uit drie hoofdstukken. Het eerste hoofdstuk bevat informatie over de Stichting in algemene zin. Het tweede hoofdstuk blikt terug op de resultaten van dit verslag jaar. Het derde hoofdstuk bevat een toelichting op de financiële situatie van de Stichting. Daarnaast bevat het bestuursverslag jaarverslagen van de Raad van Toezicht en de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad.

Voorwoord

Voorwoord

Voor CSG De Waard was 2025 een mooi jaar vol ontwikkelingen op allerlei terreinen. We hebben met elkaar grote stappen gezet op het gebied van onze onderwijskwaliteit en kwaliteitscyclus, zowel op de scholen als op bestuursniveau.

Dit jaar markeert een belangrijk keerpunt door de succesvolle afronding van het bestuurlijke herstelonderzoek op 17 december. De Inspectie van het Onderwijs heeft geoordeeld dat de onderwijskwaliteit op bestuursniveau nu als 'Voldoende' wordt gekwalificeerd. Hiermee zijn alle eerder vastgestelde tekortkomingen op het gebied van sturing en kwaliteitszorg volledig hersteld. De inspectie stelt vast dat wij nu tijdig en effectief bijsturen op de onderwijskwaliteit binnen onze scholen. Ook de financiële continuïteit is geborgd door een verbeterde planning- en controlecyclus op bestuursniveau. We hebben een heldere visie geformuleerd die de basis vormt voor onze ambities en onderwijsdoelen. Onze kwaliteitscultuur is geprofessionaliseerd, waarbij horizontale verantwoording en dialoog centraal staan. Dit resultaat is de vrucht van een intensieve samenwerking tussen het bestuur en de schoolleiding. We zijn trots dat de stichting hiermee weer onder het reguliere toezichtskader valt.

Deze positieve beoordeling vormt een stevig fundament voor de verdere ontwikkeling van onze onderwijsorganisatie. Het bestuur zorgt er nu voor dat de kwaliteitszorg geen losstaand proces is, maar verankerd zit in de dagelijkse praktijk. We monitoren de resultaten van onze leerlingen nauwgezet en ondernemen actie zodra afwijkingen zichtbaar worden. De inspectie zag tijdens het onderzoek dat onze interne evaluaties leiden tot concrete verbeteringen op de werkvloer. Er is sprake van een open en

transparante cultuur waarin we kritisch durven te reflecteren op eigen handelen. Wij danken al onze medewerkers voor hun bijdrage aan dit collectieve herstelproces. Wat ook echt een kwaliteitsimpuls is gebleken is de opleiding van onze Intern Begeleiders tot Kwaliteitscoördinatoren en de opleiding van een groot deel onze onderwijsassistenten tot leraarondersteuner.

In de komende periode blijven we de ingezette koers van planmatige kwaliteitsverbetering bewaken. Onze prioriteit blijft het bieden van stabiel en hoogwaardig onderwijs op al onze locaties. We blijven investeren in de professionele ontwikkeling van onze teams om deze standaard vast te houden. Samen bouwen we verder aan een toekomstbestendige scholengroep waar elk kind centraal staat.

Niet alleen op onderwijskwaliteit zijn er grote stappen gemaakt. Ook op financieel gebied is een professionaliseringsslag gemaakt. De plannings- en controlecyclus is verder aangescherpt en de rapportage vanuit het bestuur naar de RvT is met een aantal parameters uitgebreid, waaronder het ziekteverzuimcijfer. Ten aanzien van het ziekteverzuimcijfer is vermeldenswaardig dat de doelstelling voor 2025 (terugdringen van 11% naar 6%) gehaald is. Voorwaar een prachtige prestatie in het samenspel van directeuren met bestuurskantoor. Het resultaat van 2025 is € 1.874.400 positief, met een begroot negatief resultaat van € -/- 229.460. Dit resultaat past in het beeld van de afgelopen jaren, waardoor wij als stichting een financieel zeer gezonde stichting zijn geworden.

Tot slot

Het jaarverslag 2025 zal mijn laatste jaarverslag zijn voor CSG De Waard. Na een ietwat uit de hand gelopen interim-opdracht, van vijf jaar, hoop ik op 31 juli mijn pensioengerechtigde leeftijd te behalen. Met pensioen ga ik zeker niet, daarvoor is het onderwijs nog veel te leuk en uitdagend. Ik kijk terug op een prachtige periode waarin we nu met elkaar, vanuit een diep dal op financieel en onderwijskundig gebied, gekomen zijn tot wat CSG De Waard nu is.

Ik wil iedereen binnen CSG De Waard hartelijk bedanken voor hun enorme veerkracht en tomeloze inzet in de afgelopen jaren.

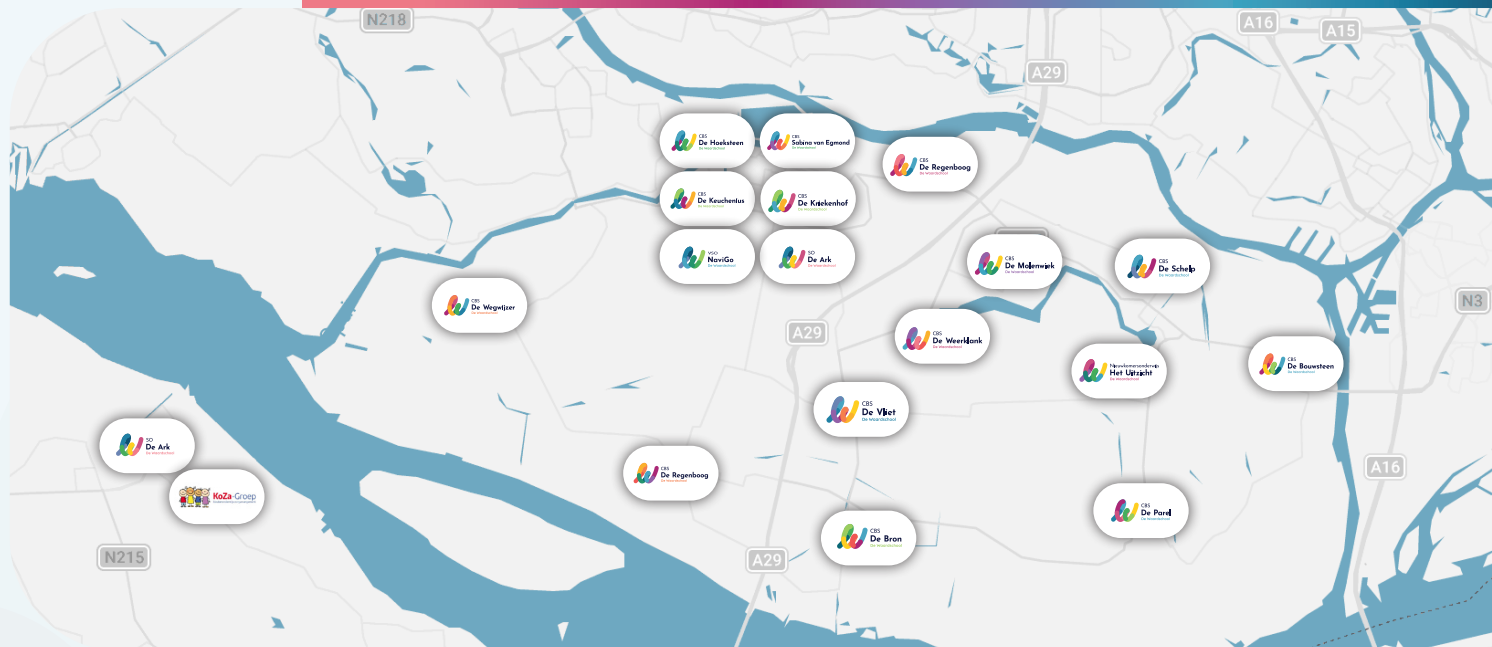
Ik kan dan ook met trots zeggen:
"CSG De Waard, goed voor elkaar".

Dhr. Jan Winters,

Bestuurder
CSG De Waard



Jaarverslag 2025



Ambities



Bijzonder goed onderwijs

Bijzonder Goed Onderwijs betekent dat we iedere leerling gelijke kansen bieden om zich optimaal te ontwikkelen op cognitief, sociaal-emotioneel, fysiek, creatief en maatschappelijk gebied. Dit doen we met hoge verwachtingen, bewezen effectieve aanpakken, sterke leerkrachtvaardigheden en een duidelijke gezamenlijke visie op kwaliteit en ontwikkeling.



Bijzonder goed werkgeverschap

Bijzonder Goed Werkgeverschap betekent dat we medewerkers boeien, binden en ondersteunen, zodat zij met plezier, energie en vakmanschap kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van ieder kind. Dit doen we door te investeren in werkgeluk, professionele groei, duurzame inzetbaarheid, vertrouwen, samenwerking en een lerende organisatiecultuur.



Professionele lerende organisatie

Als professionele lerende organisatie blijven we ons voortdurend ontwikkelen door samen te leren, kennis te delen en te reflecteren op ons handelen. Met een cultuur van gedeeld leiderschap, samenwerking en continue verbetering werken we aan de professionalisering van medewerkers en de best mogelijke ontwikkeling van onze leerlingen.



Verankeren in de Hoeksche Waard

Verankeren in de Hoeksche Waard betekent dat CSG De Waard vanuit haar open christelijke identiteit een zichtbare en betrokken partner is in de regio. We zorgen voor toegankelijk onderwijs, versterken de verbinding van leerlingen met hun omgeving en dragen actief bij aan de gemeenschap van de Hoeksche Waard en Goeree-Overflakkee.



19 locaties

14 christelijke basisscholen
2 SO-scholen
1 AZC basisschool
1 KoZa-groep



2.869

leerlingen in 2025

Dit was 2.882 in 2024



248.7

FTE in 2025

Dit was 252.3 in 2024



6,09%

verzuim in 2025

Dit was 6,55% in 2024

Financieel

	2025	2024
Rentabiliteit	6,20%	-8,7%
Solvabiliteit	40,6%	24%
Liquiditeit (current ratio)	3,75%	2,86%

Reflectie door RvT

Het jaar 2025 stond in het teken van **transitie**. Met een vernieuwde samenstelling van de Raad van Toezicht en de lopende werving van een nieuw College van Bestuur, bereiden we CSG De Waard voor op de toekomst. De juridische fusie heeft gezorgd voor een meer gestroomlijnde organisatie, waardoor er meer focus kan liggen op ons primaire doel: het bieden van kwalitatief hoogwaardig onderwijs. De uitdagingen bij enkele van onze scholen, zoals CBS De Vliet, benadrukken het belang van scherp toezicht op de onderwijskwaliteit en een sterke kwaliteitscultuur.

Inhoud

Voorwoord	2	4.	Financieel beleid	39
2025 in cijfers	5	4.1	Ontwikkeling balans en exploitatie	40
		4.2	Continuïteitsparagraaf	46
1.	Bestuur en Organisatie	7		
1.1	Profiel	8	5.	Overige verantwoordingen
1.2	Organisatie	10	5.1	Maatschappelijke thema's
				54
Bijzonder: CBS De Parel	16	6.	Jaarverslag RvT	56
Bijzonder: CBS De Hoeksteen	17			
Bijzonder: CBS De Bouwsteen	18			
2.	Onderwijs & Kwaliteit	20		
2.1	Onderwijs & Onderzoek	20		
2.2	Kwaliteitszorg	30		
2.3	Internationalisering	31		
2.4	Duurzaamheid	31		
2.5	ICT	32		
2.6	Sectorspecifiek	32		
3.	Personeel & Professionalisering	34		
3.1	Personele ontwikkelingen	35		
3.2	Verklaring omtrent het gedrag	37		

De volledig gewaarmerkte jaarrekening is op te vragen bij het bestuursbureau van CSG De Waard (bestuur@csgdewaard.nl)







1. Bestuur & Organisatie

1. Bestuur & 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 2025-2026:

Gedurende schooljaar 2025 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 2026-2030 opstellen. Centraal in deze koers staat: *“CSG De Waard biedt in 2026 bijzonder goed onderwijs, uitdagend en toekomstgericht.”* De pijlers voor de periode 2025-2026 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
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.

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.
- 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.

Professioneel Lerende organisatie:

- Het is van 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.

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.

1.2. Organisatie

Juridische Structuur

Tot en met 2024 maakte Christelijke Scholengroep De Waard deel uit van de Stichting Holding De Waard, waarbij de activiteiten waren ondergebracht in afzonderlijke rechtspersonen, te weten Stichting Christelijke Scholengroep De Waard (onderwijsactiviteiten), Stichting Vermogensbeheer (vermogen en financiële middelen) en Stichting Ouderbijdragen (ouderbijdragen).

In 2025 is een juridische herstructurering doorgevoerd waarbij de Stichting Holding De Waard, Stichting Vermogensbeheer en Stichting Ouderbijdragen zijn opgeheven en de activiteiten, rechten en verplichtingen zijn geïntegreerd in Stichting Christelijke Scholengroep De Waard.

Als gevolg hiervan is per balansdatum sprake van één juridische entiteit waarin de onderwijsactiviteiten, het vermogen en de daarmee samenhangende geldstromen zijn samengebracht. Hiermee is de bestuurlijke en organisatorische structuur vereenvoudigd en is de samenhang en consistentie in beleid gewaarborgd.

Interne organisatiestructuur

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 2025 als volgt samengesteld:

Voorzitter

- Dhr. J. Dirks

Leden

- Mw. M.G. Bakker
- Mw. A.J. Golverdingen-den Hengst
- Dhr. C.M. Hofland
- Dhr. M.D.N. Kok
- Dhr. M.M. Hofland (per 01-10-2025)

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: Mw. N. Bramer

Secretaris: Mw. I. Kayadoe

Naam:	Functie:	Aantreden:	Termijn tot:	Nevenfuncties	Aandachtsgebied en commissies
Dhr. J. Dirks	Lid	2021	2030	Directeur Marketing & Communicatie GP Groot (betaald)	Bedrijfsmatig / commercieel; Renumeratie commissie
Mw. M. Bakker	Lid	2021	2030	GZ-psycholoog / eigenaar Leeskliniek (betaald)	Onderwijskundig / pedagogisch; Commissie Onderwijskwaliteit
Dhr. M.D.N. Kok	Lid	2022	2026	Consultant asset- en onderhoudsmanagement (betaald)	Huisvesting / financiën Commissie Huisvesting (voorzitter) Auditcommissie
Dhr. C.M. Hofland	Lid	2022	2026	Gastdocent Rechtsstaat, Democratie & Politiek ProDemos (betaald) Docent HBO bedrijfskunde (betaald) Toezichthouder St. Schuldhulpverlening (onbetaald)	Bedrijfsmatig / commercieel; Renumeratie commissie
Mw. A.J. Golverdingen-den Hengst	Lid	2022	2026	Project:Tussenvoorziening Onderwijs Papendrecht (betaald) Gepensioneerd. Voorheen sector-directeur Samenwerkingsverband Passend Onderwijs Drechtsteden t/m nov. 2023	Onderwijskundig / pedagogisch; Commissie Onderwijskwaliteit (voorzitter)
Dhr. M.M. Hofland	Lid	2025	2029	Hoofd Business Intelligence & Data Analytics (BIDA) / CDO (plv) / hoofd CDO Office Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) (betaald)	Bedrijfsvoering / financiën; Auditcommissie (voorzitter)
Dhr. J. Winters	Bestuurder			Geen	

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 en één van de scholen 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
26LY	De Ark	Oud-Beijerland
26LY01	De Ark	Middelharnis

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 in 2025 gewijzigd en vastgesteld:

- Functiehuis
- Oplegger arbeidsmarkttoelage
- Jaarverslag 2024
- Organisatiewijziging

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

Personele bezetting

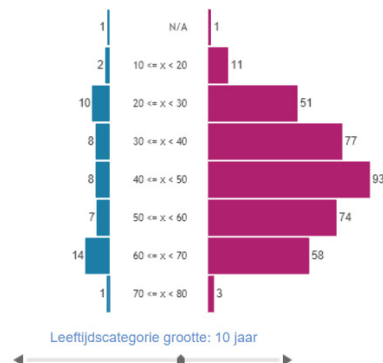
FTE TU	FTE	FTE BAPO	FTE verlof	FTE zwangerschapsverlof	FTE netto
6,6	241,0	0,8	0,2	3,8	236,1

Hoeveel medewerkers zijn er in dienst per geslacht?

419



En wat is de verdeling per leeftijdscategorie?



Zaken met een politieke of maatschappelijke impact

De landelijke politieke keuzes en de gewijzigde wet- en regelgeving rondom asielzoekers en migratie hebben in het verslagjaar een grote en directe impact gehad op onze onderwijsinstellingen. De dynamiek binnen de asielketen zorgde voor een nieuwe realiteit, waarin flexibiliteit en regionale samenwerking nodig bleken om het recht op onderwijs te kunnen blijven garanderen. Om deze samenwerking op te zoeken, hebben wij als bestuur actief de verbinding met de regio opgezocht en versterkt. Wij hebben het afgelopen jaar het initiatief genomen tot:

- Periodiek strategisch overleg met de gemeente: Om gezamenlijk op te trekken in de maatschappelijke opvang, huisvesting en het borgen van de benodigde middelen.
- Intensieve samenwerking met LOWAN: Waardoor we landelijke expertise en best practices direct konden vertalen naar de praktijk op onze scholen.
- Regionale bestuurlijke afstemming: Samen met de andere onderwijsbestuurders in de regio hebben we gezorgd voor een solidaire samenwerking en een evenwichtige spreiding van expertise, waardoor we de kwaliteit van het nieuwkomersonderwijs in de gehele regio naar een hoger plan hebben getild.

Vermelding samenwerkingsverbanden

In 2025 heeft onze organisatie de strategische samenwerking met de regionale samenwerkingsverbanden (SWV) verder geïntensiveerd. Onze inzet is onveranderd: thuisnabij onderwijs realiseren voor iedere leerling, met een sterke focus op de specifieke behoeften binnen de Hoeksche Waard en Goeree-Overflakkee.

SWV 28.04 (Hoeksche Waard)

Binnen het samenwerkingsverband 28.04 hebben we in 2025 stevig ingezet op het versterken van de basisondersteuning op de reguliere scholen.

- De nadruk lag op het vroegtijdig signaleren van ondersteuningsvragen om zwaardere (VSO) trajecten te voorkomen. In lijn met de nieuwe landelijke richtlijnen hebben we samen met SWV 28.04 het hoorrecht voor leerlingen

geïmplementeerd. Leerlingen praten nu actief mee over hun eigen ontwikkelingsperspectief (OPP).

- Een verbeterde afstemming tussen onderwijs en de gemeentelijke jeugdhulp binnen de Hoeksche Waard, waardoor de ondersteuning voor de leerling integraler is geworden.

SWV GO (Goeree-Overflakkee)

De samenwerking met SWV GO kenmerkte zich in 2025 door een “eilandbrede” aanpak. Gezien de geografische ligging is het essentieel dat specialistische hulp beschikbaar is zonder dat leerlingen lange reistijden hebben naar de wal.

- We hebben actief deelgenomen aan de netwerkgroepen van SWV GO om de expertiseoverdracht tussen het speciaal en regulier onderwijs te versnellen. Een speerpunt was de doorontwikkeling van het Ouder- en Jeugdsteunpunt, zodat ouders op het eiland een laagdrempelig baken hebben voor al hun vragen over passend onderwijs.
- Er is een prettige samenwerking geweest in het ontwerpen van een nieuw gebouw voor alle leerlingen die gespecialiseerd onderwijs nodig hebben.
- Door korte lijnen met de consultants van SWV GO zijn we erin geslaagd om voor complexe casuïstiek sneller maatwerkoplossingen te vinden binnen de eigen regio.

1.3. Governance

Ontwikkelingen op het gebied van governance

In 2025 heeft CSG De Waard verdere stappen gezet in de versterking van goed bestuur en toezicht, in lijn met de Code Goed Onderwijsbestuur PO.

De Raad van Toezicht heeft zich verder geprofessionaliseerd, onder meer door een wijziging in het voorzitterschap, de benoeming van een nieuw lid op voordracht van de GMR en het structureel werken met commissies. De dialoog met de GMR en de

organisatie is geïntensiveerd, passend bij de principes van transparantie en horizontale verantwoording.

Op bestuurlijk niveau is, op basis van extern advies, besloten tot invoering van een tweehoofdig College van Bestuur. De werving is in 2025 gestart, waarbij zorgvuldigheid en betrokkenheid van interne stakeholders centraal stonden.

Daarnaast is in 2025 de holdingstructuur opgeheven en zijn de activiteiten samengebracht in één juridische entiteit. Hiermee is de governance vereenvoudigd, zijn verantwoordelijkheden helder belegd en is de bestuurbaarheid vergroot. Deze ontwikkelingen dragen bij aan een robuuste governance-structuur, waarin intern toezicht, professioneel bestuur en verantwoording in samenhang zijn versterkt.

CSG De Waard hanteert de Governance Code Funderend Onderwijs 2025 als leidraad voor professioneel en verantwoord bestuur, professioneel intern toezicht en transparante verantwoording. De bestuurder en RvT handelen binnen de kaders van deze code en toetsen de bestuurlijke inrichting en het bestuurlijk functioneren aan de principes van deze code. Er is een duidelijke scheiding tussen bestuur (uitvoering) en Raad van Toezicht (controle).

Vanuit deze gescheiden verantwoordelijkheid hebben een aantal doelstellingen prioriteit:

- het bieden van kwalitatief goed onderwijs aan onze leerlingen;
- het inrichten van een efficiënte en effectieve organisatie om onze maatschappelijke te realiseren;
- continue werken aan het professionaliseren van de organisatie en onszelf;
- het voorkomen en beheren van risico's op verschillende bestuurlijke domeinen: b.v. sociale veiligheid, financiële risico's en strategisch huisvestingsbeleid.

Er zijn in het verslagjaar geen materiële afwijkingen van de Code Goed Bestuur geconstateerd.

De horizontale verantwoording is ingevuld door structurele dialoog met ouders, medewerkers, leerlingen en externe partners. Dit gebeurt via medezeggenschapsraden, ouderpanels, kwaliteitsgesprekken, enquêtes en periodieke bijeenkomsten. De opbrengsten hiervan worden gebruikt voor beleidsvorming en kwaliteitsverbetering.

CSG De Waard investeert in samenwerking binnen en buiten de organisatie. Buiten de organisatie heeft onze organisatie intensief contact met gemeenten, kinderopvangorganisaties, samenwerkingsverbanden en andere onderwijsinstellingen om een passend, samenhangend en toekomstgericht onderwijsaanbod te realiseren. Binnen CSG De Waard is de samenwerking vooral gericht op RvT, GMR, directeuren, personeel en bestuurskantoor.

Integriteit is een belangrijke kernwaarde binnen de organisatie. Wij hanteren een integriteitscode om integer en transparant te handelen. Het bestuur is hierdoor transparant over de bestuurlijke inrichting van de organisatie, de checks en balances binnen de organisatie en de verdeling van onderlinge verantwoordelijkheden tussen de verschillende interne organen.

De RvT evalueert twee keer per jaar het bestuurlijk handelen van de bestuurder. De RvT gebruikt hiervoor een remuneratiecommissie.

Medewerkers worden ondersteund met duidelijke gedragscodes, meldprocedures en een vertrouwensstructuur met interne en externe vertrouwenspersonen. Er is blijvende aandacht voor een veilige cultuur waarin dilemma's bespreekbaar zijn. Openheid wordt bevorderd door transparante communicatie, toegankelijke informatievoorziening en het actief delen van resultaten en beleidskeuzes.

1.4 Klachtafhandeling

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 2025 geen officiële klachten ingediend bij de Klachtencommissie.

BIJZONDER:

Kwaliteit, professionaliteit en ontwikkeling kindcentrum

Het jaar 2025 stond in het teken van het doorontwikkelen van de kwaliteit van ons onderwijs en de professionele cultuur, beide een speerpunt in ons schoolplan. De afgelopen jaren hebben we veel veranderingen ingezet en zijn we begonnen met de basis: het pedagogisch en didactisch handelen van de leerkrachten. Na twee jaar de teamscholing Expliciete Directe Instructie gevolgd te hebben, waar in het eerste jaar de basis is gelegd en vorig schooljaar de verdieping gericht op doelgericht lesgeven op basis van hoge verwachtingen, kunnen we zeggen dat het didactisch handelen van de leerkrachten enorm versterkt is. We hebben een kwaliteitskaart didactisch handelen opgesteld, waarin de afspraken over didactisch handelen zijn vastgelegd. Onze visie op leren en visie op leren organiseren ligt hieraan ten grondslag. Deze hebben we samen met het team, op basis van literatuuronderzoek, geformuleerd. Gelijktijdig heeft het kleuteronderwijs op De Parel in korte tijd een metamorfose ondergaan. Er wordt thematisch en ontwikkelingsgericht gewerkt in een leerrijke omgeving. Ook hier wordt het didactisch model van EDI toegepast en wordt er doelgericht gewerkt met stappenplannen en succescriteria. Deze zijn zichtbaar tijdens de kleine kring en in de hoeken.

Een van onze kleuterlokalen is een samenwerkingslokaal met Kibeo, buiten schooltijd is hier de kinderopvang gevestigd en tijdens de schooluren een van onze kleutergroepen. Dit vraagt om nauwe afstemming en de nodige flexibiliteit van beide partijen. Hiermee zetten we de eerste stappen richting de ontwikkeling van een kindcentrum. We voeren regelmatig overleg, zorgen voor een warme overdracht en we houden gezamenlijke ontruimingsoefeningen. De komende periode richten we ons op de volgende stappen die we willen zetten om deze samenwerking uit te bouwen.

Dit alles is onderdeel van onze ontwikkeling naar een professionele lerende organisatie. We zijn evidence-informed gaan werken. Op basis van de literatuur hebben we aanpassingen doorgevoerd in de structuur, onder andere door te starten met wekelijkse bordsessies en gedeeld leiderschap. Vanuit scholingen en ontwikkelgroepen worden er doelen en bijbehorende acties opgesteld, waar we in alle groepen mee aan de slag gaan. De opbrengst van elke ontwikkelgroep is een kwaliteitskaart met daarin de schoolbrede afspraken, wat zorgt voor een goede borging. Om een professionele lerende organisatie te creëren, is naast de structuur ook cultuurverandering van essentieel belang. Dit gaat stapsgewijs waarbij de aangepaste structuur de eerste aanzet vormde. Nadat we met het team een kwaliteitskaart collegiale beroepshouding hebben opgesteld, zijn we dit schooljaar gestart met het concreet uitwerken van het gewenste gedrag. Alleen het benoemen van gewenst gedrag is niet voldoende, we moeten ook benoemen welk gedrag we niet meer willen zien en waar we dus mee stoppen. Met het team hebben we een top 5 gemaakt van gedrag waarmee we gaan stoppen. Per item werken we uit hoe we dit aanpakken, we oefenen hiermee in de praktijk en evalueren de voortgang. Uiteindelijk herformuleren we deze 'ergernissen' tot positief geformuleerde afspraken. Deze werkwijze heeft een merkbaar positief effect op de groei naar professioneel gedrag.

Dit alles heeft geresulteerd in een dikke voldoende van de inspectie van het onderwijs, waarbij we op alle kernstandaarden een voldoende hebben behaald. Wel hebben we twee herstelopdrachten en een aantal aanbevelingen gekregen, waarmee we aan het werk zijn gegaan. Onze inzet is beloond en dat hebben we, op advies van de inspectie, ook met elkaar gevierd. We blijven ons ontwikkelen en dus ook onze successen vieren!

BIJZONDER:

CBS De Hoeksteen: Bouwen aan een sterke basis en verbinding

Op CBS De Hoeksteen staat de ontwikkeling van het kind centraal. Of het nu gaat om het bieden van een zachte landing in onze taalklassen of het smeden van een nauwe samenwerking binnen het nieuwe Kindcentrum: wij creëren een plek waar elk kind gezien wordt en de ruimte krijgt om te groeien.

TAALKLASSEN: EEN WARME START

Onze taalklassen spelen een cruciale rol in het bieden van passend onderwijs aan nieuwkomers. We zien dat leerlingen hier niet alleen de Nederlandse taal leren, maar ook het zelfvertrouwen opbouwen dat nodig is om succesvol in te stromen in het reguliere onderwijs. Door een veilige, taalrijke omgeving te bieden met veel persoonlijke aandacht, zorgen we ervoor dat taalachterstanden worden omgezet in kansen. Het is prachtig om te zien hoe snel deze kinderen hun plek vinden binnen onze schoolgemeenschap.

ONTWIKKELING NAAR EEN KINDCENTRUM

De Hoeksteen zet grote stappen in de transformatie naar een integraal Kindcentrum (KC). Een belangrijk onderdeel hiervan is de huisvesting in het gebouw aan de Aalscholver, waar de kleutergroepen en Kibeo samen onder één dak zitten. Deze fysieke nabijheid is het fundament voor een doorgaande leerlijn en een vertrouwde omgeving voor de jongste kinderen.

SAMENWERKING MET KIBEO

De samenwerking met Kibeo wordt de komende tijd verder geïntensiveerd. In maart maken we een vliegende start met een gezamenlijk traject. Hierbij trekken de directie, de KC-er, het team van de onderbouw en de pedagogisch medewerkers van Kibeo samen op. De focus ligt tijdens dit startpunt op:

- De overgang: Het versoepelen van de stap van kinderopvang naar basisonderwijs.
- Warme overdracht: Het delen van expertise voor een optimale begeleiding vanaf dag één.
- Wennen: Een gezamenlijke visie op de eerste periode van het kind op school.

EEN GEZAMENLIJKE TOEKOMST

Inmiddels zijn er al vaste afspraken voor structureel overleg, ook op het gebied van zorg. Door de lijnen kort te houden en elkaars expertise te benutten, versterken we het pedagogisch klimaat. Vanuit dit startpunt bouwen we de samenwerking met Kibeo steeds verder uit, met als doel een naadloze dagindeling voor kinderen van 0 tot 12 jaar, waarbij onderwijs en opvang elkaar versterken.

"Samen zorgen we voor een vloeiende overgang van spelen naar leren."

BIJZONDER:

CBS De Bouwsteen

Vanaf het schooljaar 2023-2024 is De Bouwsteen zich aan het ontwikkelen tot een professionele leergemeenschap. Het doel van deze ontwikkeling is het potentieel van het team en van individuele professionals ten behoeve van de kinderen te versterken. Hiervoor is als eerste met behulp van externen (Samen Wijzer) de professionele cultuur in kaart gebracht. Ieder individueel teamlid heeft zijn of haar eigen Inside Discovery profiel ontvangen. Hierdoor hebben we inzicht gekregen in hoe ons team is samengesteld en wat dit betekent voor de professionele samenwerking met elkaar. We hebben meer inzicht gekregen in onze teamcultuur en wat hierbij al goed functioneert, maar ook waar punten ter verbetering zijn.

Als tweede hebben we de theoretische kennis over de ontwikkeling tot PLG van het team vergroot en deze geborgd voor toekomstige collega's door hier eigen filmpjes van te maken.

En als derde punt zijn we stichtingsbreed gestart om alle scholen vorm te geven als professionele gemeenschap. We volgen hiervoor het eerste jaar HPS-PLG van Academica met alle stuurgroepen van de scholen. Ten grondslag aan deze kwaliteitsverbetering ligt een duidelijke visie. In het schooljaar 2024-2025 hebben we met elkaar het visiekwadrant vormgegeven. Deze omvat de visie op leren, leren en organiseren, professionaliteit, veranderen en verankeren en de visie op identiteit. Deze staat nu in basis en wordt verder aangescherpt en eigen gemaakt door de stuurgroep en het team tijdens het traject HPS-PLG door Academica.

Een van de opbrengsten waar we nu al trots op zijn in deze ontwikkeling is dat we intern verschillende specialisten en coördinatoren op de basisvaardigheden hebben opgeleid en die een duidelijk aandeel hebben in de kwaliteitsverbetering van de school op hun gebied. Ook werken we hard aan het verbeteren van de kwaliteit van lesgeven. Hiervoor zijn inmiddels drie teamleden opgeleid tot EDI coach die regelmatig de lessen van collega's bezoeken en er met elkaar wordt gekeken waar de kansen ter versterking liggen.

De Bouwsteen is een grote opleidingsschool. Diverse studenten, van onderwijsassistenten tot Pabo studenten, krijgen op onze school de gelegenheid zich te ontwikkelen tot kwalitatief goede en fijne, startbekwame collega's. Dit schooljaar zijn we voor het eerst, als pilot, gestart met een leerteam studenten. Om de week kreeg een groep van 14 eerstejaars Pabo studenten van de Pabo InHolland de gelegenheid om op onze school les te krijgen van een eigen docent van de Pabo en van de bovenschoolse schoolopleider van CSG De Waard. Ze hebben in diverse groepen lessen geobserveerd. Ze hebben met elkaar eigen lessen voorbereid en gegeven, waarbij er ook telkens met elkaar werd meegekeken en feedback werd gegeven. De kracht van deze vorm van met elkaar leren zit in de directe feedback van ervaren leerkrachten en medestudenten. In alle openheid leert men van en met elkaar. Dit past helemaal in de ontwikkeling van De Bouwsteen tot een professionele leergemeenschap.



2. Onderwijs & kwaliteit

2. Onderwijs en kwaliteit

“Een sterke basis en hoge kwaliteit”

Bij CSG De Waard geloven we dat ieder kind kan leren, zowel op cognitief vlak als in gedrag. Onze visie op onderwijskwaliteit rust op het fundament van gelijke kansen; wij stemmen ons aanbod af op de leerlingpopulatie om het beste uit iedere leerling naar boven te halen. Dit begint bij een veilig en warm klimaat, gecombineerd met hoge verwachtingen. Wij willen het beste uit onze leerlingen halen:

- Het uitgangspunt is dat we hoge verwachtingen hebben. Een leerling groeit en ontwikkelt door een effectieve didactische aanpak en de kracht van herhaling.
- Het bieden van een ambitieus aanbod dat is afgestemd op de leerlingpopulatie, zodat iedere leerling de kans krijgt om optimaal te presteren.
- Het creëren van een voorspelbare en uitdagende leeromgeving waarin de leerkracht de regie voert met rust, orde en structuur.
- Het baseren van verwachtingen op wetenschappelijke inzichten en het tussentijds evalueren van resultaten om het onderwijs direct bij te sturen wanneer dat nodig is.

Kwaliteit betekent voor ons ook rust en voorspelbaarheid. Onze leerkrachten staan centraal en zorgen voor structuur door middel van eenduidige routines en een kennisrijk curriculum. We werken vanuit een effectieve didactische aanpak, waarbij de kracht van herhaling en het principe ‘eerst kennis, dan vaardigheden’ essentieel zijn voor succes.

Om de kwaliteit te waarborgen en te verbeteren, varen we een evidence-informed koers. We evalueren de effecten van ons onderwijs tussentijds nauwgezet, zodat we op tijd kunnen bijsturen waar dat nodig is. Onze medewerkers vormen hierin de motor: met een onderzoekende houding reflecteren zij op hun handelen en werken zij in leerteams continu aan het verfijnen van hun vakmanschap.

Door cyclisch en planmatig te werken, met een scherpe focus op wetenschappelijke inzichten, streven we ernaar om ons onderwijs elke dag een beetje beter te maken. Zo bouwen we gezamenlijk aan een omgeving waarin onze leerlingen optimaal kunnen leren en groeien.

2.1. Onderwijs en onderzoek

Onderwijs en onderzoek zijn binnen onze organisatie onlosmakelijk met elkaar verbonden. Om de beste zorg en ondersteuning te kunnen bieden aan onze diverse leerlingen, zetten we in op een onderzoekende cultuur. In dit hoofdstuk rapporteren we over de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van professionalisering, kwaliteitszorg en onze ambities voor de toekomst.

Toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen van het afgelopen jaar

In 2025 heeft CSG De Waard uitvoering gegeven aan de vier speerpunten uit het strategisch beleidsplan. De rode draad in onze ontwikkeling was het versterken van de onderwijskwaliteit door gezamenlijk leren, datagestuurd werken en het borgen van een veilige, inclusieve leeromgeving.

Strategische Koers en Professionele Cultuur

Het afgelopen jaar stond in het teken van de dialoog over onze strategische koers en organisatiecultuur. Tijdens drie gezamenlijke studiedagen hebben medewerkers en directies de koers van CSG De Waard verder verkend en vertaald naar de praktijk. Een essentieel onderdeel hiervan is de kanteling naar waardevolle ontwikkelgesprekken, waarbij de focus ligt op een waarderend perspectief in de professionele dialoog. Versterking van Onderwijskwaliteit en Data

In vijf gezamenlijke beraden voor directeuren en kwaliteitscoördinatoren is de onderwijskwaliteit diepgaand geanalyseerd. Belangrijke mijlpalen waren:

- Dataduiding: Het uitvoeren van diepte-analyses om de koers richting de streefdoelen (1F en 1S/2F) te bewaken.
- Passend Aanbod: Het actualiseren van de Schoolondersteuningsprofielen (SOP) en het borgen van het hoorrecht van leerlingen bij hun ontwikkelingsperspectieven (OPP).
- Basisvaardigheden: Het ontwikkelen van een gedeelde visie op de inzet van specialisten om de basisvaardigheden op alle scholen te versterken.

Professionele Leergemeenschappen (PLG) en Onderzoek

De beweging naar een lerende organisatie heeft vormgekregen door de structurele inzet van Professionele Leergemeenschappen.

- Kennisdeling: Tijdens directieberaden zijn vaste kennissessies over de PLG-methodiek gehouden.
- Implementatie: Eind 2025 is het besluit genomen dat elke school een 'leidende coalitie' opleidt om de PLG-structuur schoolbreed te implementeren; een traject dat in januari 2026 start.
- Onderzoek uit de praktijk: Vanuit de leerteams zijn diverse onderzoeken uitgevoerd, onder meer naar effectief rekenonderwijs op 1S-niveau en de doorgaande lijn in integrale kindcentra (0-13 jaar).

Samen Opleiden en Netwerkvorming

- Onze rol als opleidingsbestuur is verder verstevigd. In het beraad 'Opleiden in de School' zijn processen bijgesteld om de kwaliteit van stages en begeleiding te borgen. Er is specifieke aandacht besteed aan:
- Starters: Het optimaliseren van het inductietraject en de bovenschoolse begeleiding van startende leraren.
- Expertisenetwerken: Kennis is actief gedeeld binnen de netwerken voor Nieuwkomersonderwijs (NKO), gespecialiseerd onderwijs (SBO/Cluster 3), gedragsspecialisten en hoogbegaafdheid.

- Doorstroom: De samenwerking in de regio is versterkt via het PO/VO-overleg om een soepele overgang voor onze leerlingen te garanderen.

Sociale Veiligheid en Bedrijfsvoering

De zorg voor een veilige leer- en werkomgeving bleef een prioriteit.

- Deskundigheidsbevordering: Alle medewerkers kregen een training over de meldcode aangeboden. Onze vertrouwenspersonen volgden een intensief tweedaags professionaliseringstraject.
- Veiligheid op school: Naast de focus op sociale veiligheid en trends, zijn onze bedrijfshulpverleners (BHV) via een vijftal bijeenkomsten opnieuw gecertificeerd.
- Digitale Academie: Met de implementatie van de E-wise academie bieden we al onze medewerkers nu een breed platform voor online verdieping en professionalisering.

Professionalisering en opleiden in de school

- Afgelopen jaar heeft het bestuur belangrijke stappen gezet in het versterken van de verbinding tussen theorie en onderwijspraktijk. Een kernonderdeel hiervan was de start van het leerteam voor pabostudenten, in nauwe samenwerking met Hogeschool Inholland. Binnen dit leerteam reflecteren studenten gezamenlijk op hun professionele ontwikkeling en praktijkervaringen. In samenwerking met gastscholen zijn diverse activiteiten ontplooid:
- Presentaties door specialisten (o.a. KC, gedrag en hoogbegaafdheid).
- Lesbezoeken, observaties en actieve ondersteuning in de klas.
- Door de openstelling van klassen ontstond een rijke leeromgeving waarin studenten en zittende leraren van en met elkaar leerden.

Om de eenheid in de begeleiding te waarborgen, is een online platform voor praktijkbegeleiders gelanceerd. Daarnaast is ingezet op gerichte (les)bezoeken bij zowel studenten als startende leerkrachten. Via het systeem Scorion wordt gewerkt met narratieve feedback en feedforward, wat bijdraagt aan een kwalitatieve

professionaliseringsslag. De driehoek student-opleiding-praktijk is verder verstevigd door de deelname van onze bovenschoolse coach aan de besliscommissie van Inholland.

Daarnaast is het inductietraject voor startende leerkrachten verder verstevigd in de organisatie. Het blijft een cruciaal instrument om beginnende professionals een vliegende start te bieden en uitval te voorkomen. Door structurele ondersteuning, collegiale uitwisseling en nauwe samenwerking tussen directies, de bovenschoolse coach en de starters, investeren we duurzaam in de kwaliteit en het behoud van onze leraren.

E-Wise (professionaliseren)

Vanaf schooljaar 2024-2025 zijn we actief gestart met E-Wise, een digitale omgeving van trainingen en cursussen. Na de opstartfase in 2024 zien we dat dit aanbod in schooljaar 2025 steeds breder wordt ingezet voor professionalisering. In 2025 zijn er door de medewerkers van CSG De Waard 587 cursussen afgerond (ofwel 959 uur die is ingezet ten behoeve van professionalisering). Dit is een fantastisch resultaat!

De Waard Academie (professionaliseren)

Naast het algemene aanbod van cursussen en trainingen zijn wij gestart met De Waard Academie. Op dit platform worden leerlijnen en lesmodules ontworpen door CSG De Waard, die worden gekoppeld aan specifieke doelgroepen. Dit platform wordt gefaseerd ingevoerd. In 2025 is er nieuw aanbod ontworpen voor:

- Nieuwe medewerkers (onboarding)
- Inductietraject fase 1 (startende leerkrachten jaar 1)
- Inductietraject fase 2 (startende leerkrachten jaar 2)
- Lesomgeving voor directeurs en KC-ers m.b.t. interne Tweedaagse.

Een mooie ontwikkeling die we de komende jaren verder gaan uitbreiden qua lesaanbod voor specifieke doelgroepen. Sneak Preview: in schooljaar 2026 gaan de scholen ook werken met hun eigen 'schoolplatform' binnen De Waard Academie.

Voorbereidingen nieuwe strategische koers en het Visiekwadrant

2025 stond voor CSG De Waard in het teken van reflectie en heroriëntatie. Met het verstrijken van de huidige beleidsperiode zijn de voorbereidingen voor het nieuwe koersplan 2026-2030 in een cruciale fase gekomen. Centraal in dit proces staat het Visie kwadrant van De Waard, dat dient als het inhoudelijke kompas voor onze toekomstige ambities.

Om tot een gedragen koers te komen, hebben we een visiekwadrant opgesteld dat als kapstok dient voor de professionele leergemeenschappen en de onderzoekende houding van onze leerkrachten.

- Visie op leren en gedrag: Alle kinderen kunnen leren, ook gedrag. Kansengelijkheid blijft hierbij de drijvende kracht, waarbij we hoge verwachtingen koppelen aan een sterke focus op basiskennis.
- Visie op leren organiseren: In de voorbereiding op de nieuwe koers is vastgesteld dat de leerkracht de kern van goed onderwijs blijft. We hebben de inzet op het expliciete directe instructiemodel (EDI) en de principes van Rosenshine verstevigd om rust en structuur te borgen.
- Visie op professionaliseren en cultuur: Er is geïnvesteerd in een onderzoekende houding bij onze medewerkers. Het doel is om een cultuur te bestendigen waarin professionals intensief samenwerken en elkaars kwaliteiten benutten via peer review.
- Visie op veranderen en verankeren: We hebben de methodiek van het cyclisch en planmatig werken verder geprofessionaliseerd. Door gebruik te maken van kwaliteitskaarten zorgen we ervoor dat nieuwe inzichten en afspraken ook daadwerkelijk worden geborgd in de dagelijkse praktijk.

Kindcentrum ontwikkeling

CSG De Waard heeft in 2025 ingezet op een heldere visie op Kindcentra. Deze ontwikkeling is niet enkel een organisatorische verandering, maar een bewuste keuze om de kansengelijkheid en de brede ontwikkeling van kinderen tussen 0 en 12 jaar te versterken.

De belangrijkste drijfveren voor deze transitie zijn:

- Doorgaande ontwikkelijn: Door onderwijs en opvang vanuit één pedagogische visie aan te sturen, realiseren we een naadloze overgang voor het kind en een vroegtijdige signalering van ondersteuningsbehoeften.
- Inclusie en Nabijheid: Het Kindcentrum vormt het vitale hart van de dorpskern of wijk. Het stelt ons in staat om kwalitatief hoogwaardig en inclusief aanbod dichtbij huis te organiseren, ook in gebieden met demografische krimp.
- Maatschappelijk Ondernemerschap: De vorming van IKC's biedt een oplossing voor de toenemende vraag naar buitenschoolse opvang en optimaliseert het gebruik van ons vastgoed, wat bijdraagt aan een financieel gezonde en toekomstbestendige organisatie.
- Versterking van de Basis: Binnen de Kindcentra blijft de focus onverminderd liggen op een kennisrijk curriculum en effectieve didactiek, waarbij de 'tandem' van schoolleider en kwaliteitscoördinator de onderwijskwaliteit borgt.
- Met deze integrale aanpak bouwen we aan een omgeving waarin elk kind, ongeacht de achtergrond, de rust en structuur vindt om daadwerkelijk tot groei te komen. Deze transitie zal tijdens de volgende planperiode een terugkerend thema zijn om uiteindelijk in 2031 14 kindcentra te hebben in de Hoeksche Waard.

De implementatie van het nieuwe curriculum

In het komende beleidsperiode neemt het bestuur regie op de implementatie van de geactualiseerde kerndoelen, waarbij wij onze directeuren en scholen proactief gaan begeleiden om aan deze nieuwe wettelijke vereisten te voldoen. Wij doen dit op bestuursniveau vanuit de pijler "De basis op orde". Om directeuren hierin te versterken faciliteert het bestuur gericht vakinhoudelijke tijdens de beraden met de inzet van expertgroepen om ze te helpen de abstracte kerndoelen te vertalen naar concrete leerlijnen en evidence-informed didactiek.

Onderwijsresultaten

Doorstroomtoets

Resultaten 2025		
Percentage scholen (aantal = 14)	% scholen 1F	% scholen 1S
> Signaleringswaarde	100%	72%
> Landelijk gemiddelde schoolweging	79%	50%

In april 2025 hebben alle groep 8 leerlingen van de reguliere scholen CSG De Waard de doorstroomtoets gemaakt. Hieronder volgt een overzicht van de resultaten (exclusief SBO):

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 50-65% 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. De verschillen op 2F niveau zijn groter dan op 1F niveau
- Rekenen: er zijn zowel voor 1F als 1S verschillen in de scores. Op 1F niveau zijn de meeste scores rond (of net onder) de landelijk gemiddelden. Op 1S niveau daarentegen zijn er 7 scholen (40%) die ruim boven het landelijk gemiddelde scoren.
- Taalverzorging: met name op 1S niveau scoren veel scholen lager dan het landelijk gemiddelde in hun schoolweging.

De conclusie is dat wij tevreden zijn met het bereikte resultaat. Ruim tweederde van de scholen scoort boven het landelijke gemiddelde van hun schoolweging op 1F niveau.

Op 1S/2F niveau zien wij een licht dalende trend ten opzichte van 2024. Rekenen en Taalverzorging op 1S zullen dan ook speerpunt zijn voor de komende periode.

Analyse en conclusies tussenopbrengsten

In 2025 zijn in januari en juni de vorderingen van de leerlingen gemeten.

In 2025 is een start gemaakt om de indicator van gemiddelde groepsnorm los te laten. De overstap is gemaakt om ook in de tussenopbrengsten meer focus te leggen op het percentage leerlingen dat op weg is naar de referentieniveaus 1F en 1S/2F. De resultaten worden afgezet tegen de norm en ambities van de scholen. De norm op CSG De Waard niveau is dat het percentage minimaal ligt op het landelijke gemiddelde niveau van de schoolweging per vakgebied.

De belangrijkste indicatoren zijn:

- percentage 'op weg naar 1F en 1S/2F'
- de verdeling I-V scores per vakgebied

Tijdens de meting in juni zijn bovenstaande criteria toegepast en hebben centraal gestaan in de analyse en duiding van de resultaten.

Scholen monitoren in hoeverre de groepen per vakgebied scoren boven het landelijk gemiddelde van hun schoolweging. Hieronder volgt per vakgebied een samenvatting.

Rekenen

De meeste scholen hebben voor rekenen 1F wel 1 of meer groepen die scoren onder het landelijk gemiddelde. Het betreft hier geen grote afwijking; soms gaat het over een enkele leerling per klas. Voor 'op weg naar 1S' is dit beeld positiever. Voor de meeste scholen geldt dat zij voor 1 of meerdere groepen zelfs 10% boven het landelijk gemiddelde scoren.

Begrijpend Lezen

Net als bij rekenen zien we hier meer groepen onder 1F scoren dan onder 1S. Opvallend is dat het hier een aantal scholen betreft die het aanbod zal moeten versterken om de norm van de landelijke schoolweging te behalen.

Taalverzorging (niet-werkwoorden)

Op 2F niveau lukt het vrijwel alle scholen en groepen om op de landelijke norm te scoren. Een groot deel van de groepen scoort zelfs 10% boven deze norm.

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 dit jaar verbeterd en verder verdiept. De focus ligt nu op het formuleren van concrete doelen en acties en de vertaling naar de klas.. 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 soms te leidend in het aanbod
- » lesaanbod afstemmen de referentieniveaus 1F/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 bij het team

Kennisvergroting/professionalisering

- » EDI (per school)
- » curriculum, leerlijnen, referentieniveaus
- » afstemmen op referentieniveaus
- » kennis juiste interventies/ 'wat werkt'?

Sociale veiligheid

Op al onze scholen zijn de leerlingen van de groepen 7 en 8 gevraagd naar de veiligheidsbeleving. De uitkomst van deze veiligheidsmonitor is uitgewisseld met de inspectie. De scholen hebben in het halfjaar gesprek van september 2025 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 2025 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.

Vragenlijst veiligheid leerlingen				
	Jaar	2023	2024	2025
	% Respons	91%	94%	91%
	Norm	3.0	3.0	3.0
1	Veiligheidsbeleving	3.49	3.46	3.5
2	Het optreden van de leraar	3.27	3.32	3.25
3	De opstelling van de leerling	3.20	3.21	3.17
4	Welbevinden	3.25	3.24	3.25
5	Fysieke veiligheid	3.62	3.59	3.61
6	Sociale veiligheid	3.58	3.55	3.56
7	Psychische veiligheid	3.65	3.61	3.363
8	Materiële zaken	3.62	3.59	3.62
	Gemiddelde score	3.46	3.4	3.4
	Rapportcijfers	8.0	7.8	8.0

Er is een stijging te zien van een 7,8 in 2024 naar een 8,0 in 2025. Beide vallen onder de kwalificatie "(ruim) voldoende". De deelname was in 2024 met 94% (1224 leerlingen) iets hoger dan in 2025, waar de respons 91% (1215 leerlingen) bedroeg. Materiële zaken steeg van 3,50 naar 3,62. Sociale veiligheid steeg licht van 3,55 naar 3,56. Veiligheidsbeleving (van 3,46 naar 3,50). De opstelling van de leerling daalde van 3,20 naar 3,17. "Het optreden van de leraar" daalde licht van 3,32 naar 3,25. Dit is een aandachtspunt. De veiligheid op fysiek, sociaal en psychisch vlak scoort consistent hoog (allen boven de 3,55). De omgeving wordt dus als zeer veilig ervaren. De stijging in "Materiële zaken" (naar 3,62) kan wijzen op investeringen in de schoolomgeving die door leerlingen gewaardeerd worden. Gezien de lichte daling bij "Opstelling van de leerling" en "Optreden van de leraar", ligt de prioriteit bij het versterken van de onderlinge relaties en de pedagogische aanpak.

Onderwijskundige en onderwijs programmatische zaken

CSG De Waard voert structureel 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. Daarnaast voeren wij jaarlijks audits uit om te volgen of de scholen voldoen aan de wettelijke kaders van de inspectie.

Inspectie

CSG De Waard heeft in november 2025 een herstelonderzoek gehad. De inspectie heeft het onderzoek beoordeeld met een voldoende zonder herstelopdrachten. CSG De Waard komt weer in het reguliere toezicht van de inspectie.

De inspectie heeft op één school een kwaliteitscontrole uitgevoerd. Deze school heeft een voldoende behaald. Daarnaast zijn er twee herstelonderzoeken geweest. Ook deze zijn beiden met een voldoende afgerond. Verder heeft één van onze scholen

een themaonderzoek over verzuim gehad. Deze school heeft geen herstelopdrachten gekregen na dat onderzoek.

Doelen en resultaten:

In 2025 bevinden wij ons in de tweede fase van ons Koersplan 2024-2026. De realisatie van de daarin geformuleerde ambities vormt de kern van onze onderwijsontwikkeling in dit verslagjaar. Terwijl we uitvoering geven aan de lopende doelen, leggen we in 2025 tevens het fundament voor de nieuwe planperiode.

Doelen en resultaten

Doel	Voortgang				
Alle scholen hebben een beleid op onderwijs anders organiseren waarbij de visie vanuit directiebestuur leidend is. <i>Beleidsplan 2022-2026: Trends en ontwikkelingen</i>	Niet gestart	Oriëntatiefase	Werkfase	Afrondende fase	Gereed
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 <i>Beleidsplan 2022-2026: Speerpunt</i>	Niet gestart	Oriëntatiefase	Werkfase	Afrondende fase	Gereed
Bijzonder Goed Werkgeverschap <i>Beleidsplan 2022-2026: Speerpunt</i>	Niet gestart	Oriëntatiefase	Werkfase	Afrondende fase	Gereed
Professionele Lerende Organisatie - 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 <i>Beleidsplan 2022-2026: Speerpunt</i>	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 <i>Beleidsplan 2022-2026: De missie en visie van CSG De Waard - Bijzonder goed onderwijs</i>	Niet gestart	Oriëntatiefase	Werkfase	Afrondende fase	Gereed
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 directeurs) 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. <i>Beleidsplan 2022-2026: Speerpunt</i>	Niet gestart	Oriëntatiefase	Werkfase	Afrondende fase	Gereed

Doel	Voortgang				
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

Informatie over de toegankelijkheid en toelatingsbeleid

Het bestuur staat voor een inclusieve onderwijsgemeenschap waarin voor elk kind een passende plek wordt gezocht. Ons toelatingsbeleid is gestoeld op transparantie, zorgvuldigheid en de wettelijke kaders van Passend Onderwijs.

Onze reguliere scholen hanteren een open toelatingsbeleid. Bij elke aanmelding onderzoeken we via de zorgplicht of de ondersteuningsbehoefte van de leerling aansluit bij het Schoolondersteuningsprofiel (SOP). Indien extra ondersteuning nodig is die de school niet zelf kan bieden, wordt in nauwe samenwerking met het samenwerkingsverband gezocht naar de best passende plek.

Onze NKO-voorzieningen zijn specifiek toegankelijk voor leerlingen die korter dan twee jaar in Nederland zijn en de Nederlandse taal onvoldoende beheersen om in te stromen in het regulier onderwijs.

- Doel: Een intensief taalbad en sociaal-emotionele landing in het Nederlandse schoolsysteem.
- Doorstroom: Na een periode van gemiddeld 60 weken stromen deze leerlingen, afhankelijk van hun vorderingen, door naar een reguliere school binnen of buiten ons bestuur.
- Voor onze Cluster 3-voorzieningen gelden specifieke landelijke toelatingscriteria. Toelating vindt uitsluitend plaats op basis van een afgegeven TLV voor deze categorie. Hierbij ligt de focus op:
- Maatwerk: Intensieve begeleiding op het gebied van cognitie, motoriek en zelfredzaamheid.
- Expertise: Een nauwe samenwerking tussen onderwijs en zorgpartners om een integrale leeromgeving te bieden.

Toelichting inzake de werkzaamheden op het gebied van onderzoek en ontwikkeling

In 2025 hebben wij de stap gezet van ervaring-gestuurd naar wetenschappelijk onderbouwd handelen. We maken hierbij gebruik van de inzichten uit de cognitieve psychologie en de leerwetenschappen. Er is extra geïnvesteerd in bewezen effectieve methodieken voor lees- en rekenonderwijs (zoals de focus op rijke teksten en expliciete instructie) en het bieden van complexe instructie op 1S niveau. Onze scholen hebben een start gemaakt in het gebruiken van data uit het leerlingvolgsysteem niet alleen ter registratie, maar als startpunt voor kleine onderzoekscycli (middels de 4D - data, duiden, doelen, doen-cyclus) om het onderwijsaanbod direct bij te sturen.

Verder is er een start gemaakt met leergang Professionele leergemeenschappen. 65 medewerkers van onze organisatie zijn een leidende coalitie en begeleiden de scholen in de transitie naar een professionele leercultuur.

Ons netwerk van specialisten hebben wij versterkt en hebben een begin gemaakt met het datagestuurd werken.

Toekomstige ontwikkelingen op het gebied van onderwijs

Kijkend naar de periode 2026-2027, liggen onze ambities op het snijvlak van onderwijskwaliteit, inclusie en innovatief werkgeverschap. We anticiperen op de volgende landelijke en bestuurlijke ontwikkelingen:

Vanaf augustus 2026 worden de vernieuwde kerndoelen voor Nederlands en Rekenen-Wiskunde wettelijk verankerd. In het komende jaar bereiden onze scholen zich hierop voor. De focus ligt op het verstevigen van de basisvaardigheden, waarbij we de inzichten uit onze huidige leerteams en het praktijkonderzoek gebruiken om de effectiviteit van ons aanbod te vergroten.

Inclusief onderwijs is geen taak van de school alleen; het is een maatschappelijke

opdracht. De komende periode staat daarom in het teken van het verstevigen van de driehoek Onderwijs, Zorg en Gemeente. Samen met het Samenwerkingsverband (SWV) zetten we een eenduidige lijn uit waarbij we preventief handelen en barrières tussen de verschillende wetgevingen (WPO, Jeugdwet en Wmo) doorbreken.

- We intensiveren de samenwerking met zorgpartners om ondersteuning vaker in de klas en op de werkvloer te organiseren, in plaats van buiten de school.
- Samen met de gemeente trekken we op om de randvoorwaarden voor een dekkend netwerk van voorzieningen te scheppen, waarbij zorg en onderwijs elkaar naadloos aanvullen.
- In nauwe afstemming met het samenwerkingsverband implementeren we een gezamenlijke visie die de draagkracht van onze lerarenteams vergroot en specialistische kennis direct beschikbaar maakt op de locaties.

Gezien de landelijke stijging van het aantal Pabo-studenten (+7,6% in 2026), blijven we investeren in onze rol als opleidingsbestuur.

- We breiden de samenwerking met Hogeschool Inholland uit om studenten niet alleen op te leiden, maar ook duurzaam aan ons bestuur te binden.
- Het inductietraject voor starters wordt verder gepersonaliseerd om de professionele groei in de eerste jaren van de loopbaan optimaal te faciliteren.

Door de fluctuerende instroom in het NKO zetten we in op een flexibele schil van expertise en middelen. We ontwikkelen een 'warme overdracht'-protocol dat de overgang van NKO naar regulier onderwijs (binnen en buiten ons bestuur) nog soepeler laat verlopen, met blijvende aandacht voor de sociaal-emotionele ontwikkeling van deze leerlingen.

Toekomstige ontwikkeling op het gebied van onderzoek

We blijven investeren in de professionalisering van onze leerkrachten met een onderzoekende houding. Doel is het stimuleren van een houding waarbij data niet alleen worden verzameld, maar systematisch worden geanalyseerd om het eigen handelen te verbeteren.

Het verder ontwikkelen van de professionele leergemeenschap zodat onze professionals voldoende kennis bezitten om het onderwijs te versterken.

2.2. Kwaliteitszorg

Het bestuur voert een integraal kwaliteitsbeleid waarbij de focus ligt op een cyclische aanpak van plannen, uitvoeren, meten en verbeteren. We streven naar een balans tussen kwantitatieve resultaten (opbrengsten) en de pedagogische kwaliteit van ons onderwijs.

Toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen in het afgelopen jaar m.b.t. de interne en externe kwaliteitszorg

In 2025 heeft de kwaliteitszorg zich ontwikkeld van 'verantwoorden achteraf' naar 'sturen tijdens het proces'

- Er zijn vier externe audits geweest. Bij alle externe audits kwam OP3: de didactische aanpak (vooral de gelaagde instructie en differentiatie als ontwikkelpunt naar voren. We hebben het monitoren van de leskwaliteit nu als vast onderdeel van onze kwaliteitscyclus ingezet.
- Er zijn drie inspectiebezoeken geweest, alle drie de bezoeken zijn als voldoende beoordeeld.
- Er is één themaonderzoek geweest door de inspecteur van het onderwijs: "verzuim". Dit is als voldoende beoordeeld.
- De diepte-analyse is verder verstevigd in de organisatie. Het zoeken naar duiding en verklaringen vóórdat je de doelen formuleert is een standaard aanpak in de organisatie.

Toekomstige ontwikkelingen op het gebied van kwaliteitszorg

Voor de komende periode zetten we in op de verdere verdieping van ons kwaliteitssysteem. Wij willen focussen op de vertaalslag van de diepte-analyse naar de leerkracht. Verder willen wij:

- Het kwaliteitskader gespecialiseerd onderwijs door ontwikkelen.
- De kwaliteitscoördinatoren krijgen een centrale rol in het borgen van de onderzoekende cultuur, waarbij zij als 'kwaliteitsbewakers' de verbinding leggen tussen de werkvloer en het bestuurlijk beleid.

2.3. Internationalisering

Internationalisering binnen ons bestuur richt zich op het ontwikkelen van een open blik op de wereld en het versterken van taalvaardigheden en interculturele competenties bij zowel leerlingen als medewerkers.

Toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen in het afgelopen jaar m.b.t. internationalisering

Internationalisering is voor ons bestuur dagelijkse praktijk door de instroom van leerlingen uit diverse werelddelen. Het afgelopen jaar is geïnvesteerd in de methodiek van 'interculturele pedagogiek', waarbij we niet alleen focussen op de Nederlandse taal, maar ook op de erkenning van de moedertaal en cultuur als basis voor verdere ontwikkeling.

Internationalisering is integraal onderdeel geworden van onze kerndoelen voor Burgerschap. Leerlingen zijn via projecten in contact gekomen met mondiale thema's zoals duurzaamheid en kinderrechten.

Verwachte toekomstige ontwikkeling op het gebied van internationalisering

In 2026 zullen wij de internationalisering vanuit het nieuwkomersonderwijs verder verstevigen. De verbinding vanuit onze identiteit en onze maatschappelijke doelstellingen die hieraan verbonden zijn zullen dan een prominente rol spelen.

2.4. Duurzaamheid

Ons bestuur zet in op een integrale benadering van duurzaamheid. Dit betekent dat we verduurzaming nastreven in onze bedrijfsvoering, onze zorg voor leerlingen en medewerkers en een gezonde financiële basis.

Toelichting op de belangrijkste ontwikkeling in het afgelopen jaar m.b.t. duurzaamheid

We vinden het belangrijk dat onze leerlingen en medewerkers kunnen leren en werken in een fijn, gezond en fris schoolgebouw. Daarom hebben we de afgelopen jaren al flinke stappen gezet. Zo zijn we bijvoorbeeld overgestapt op ledverlichting, hebben we zipscreens geplaatst tegen de warmte en zijn oude verwarmingsinstallaties op natuurlijke geplande momenten vervangen door energiezuinige versies die we direct slim hebben afgesteld. Met deze aanpak voldoen we aan de huidige regels voor energiebesparing.

Toekomstige ontwikkelingen:

De komende jaren gaan we hiermee verder. We kijken daarbij vooral naar:

- Slimme (natuurlijke) onderhoudsmomenten:
Als we groot onderhoud aan een schoolgebouw plannen, nemen we hier direct het aspect duurzaamheid mee. Zo werken we op een logische manier toe naar een energiezuinig pand zonder onnodige extra kosten.
- Een fris binnenklimaat:
Goede ventilatie is essentieel voor een fijne leeromgeving. We blijven investeren in moderne systemen die zorgen voor frisse lucht, maar die wel zuinig omgaan met energie.

Rapportagecyclus RVO:

In 2027 zullen wij, conform de vierjaarlijkse wettelijke verplichting, onze voortgang opnieuw formeel rapporteren via het eLoket van het RVO.

2.5. ICT

Inleiding

ICT vormt een belangrijke pijler onder het onderwijs en de bedrijfsvoering van CSG De Waard. De 16 scholen en het bestuurskantoor maken dagelijks gebruik van digitale systemen voor communicatie, samenwerking en leerlingadministratie. Google Workspace for Education ondersteunt medewerkers en leerlingen bij documentbeheer, e-mail en digitale samenwerking. ParnasSys wordt ingezet voor het volgen en registreren van leerlinggegevens en vormt een belangrijke basis voor onderwijskundige ondersteuning en kwaliteitszorg.

In 2025 is verder geïnvesteerd in de versterking van de digitale infrastructuur, informatiebeveiliging en privacybescherming. Daarbij is zowel aandacht besteed aan technische maatregelen als aan organisatorische borging en beleidsontwikkeling.

Belangrijkste ICT-ontwikkelingen

In 2025 zijn meerdere initiatieven uitgevoerd die bijdragen aan een veilige, stabiele en toekomstbestendige digitale omgeving.

Multifactor Authenticatie (MFA)

De implementatie van multifactor authenticatie is in 2025 volledig afgerond voor alle medewerkers binnen Google Workspace en ParnasSys. Hiermee is een extra beveiligingslaag toegevoegd naast het reguliere wachtwoord. Deze maatregel verkleint het risico op ongeautoriseerde toegang aanzienlijk en versterkt de digitale weerbaarheid van de organisatie. Na een korte gewenningsperiode is MFA breed geaccepteerd en inmiddels standaard onderdeel van het toegangsbeleid.

Netwerk en infrastructuur

In 2025 is gestart met de vervanging van de netwerkinfrastructuur op firewall-niveau. Het nieuwe ontwerp voorziet in netwerksegmentatie, waarmee verschillende

onderdelen van het netwerk beter van elkaar worden gescheiden. Dit beperkt de impact van mogelijke beveiligingsincidenten en verhoogt de beheersbaarheid van toegangsrechten.

De uitvoering is gepland in 2026, en vindt plaats in samenwerking met de ICT-dienstverlener. Alle scholen beschikken inmiddels over snelle internetverbindingen.

AI-beleid

De snelle ontwikkelingen op het gebied van kunstmatige intelligentie vragen om duidelijke kaders. In 2025 is daarom een organisatiebreed AI-beleid vastgesteld en gecommuniceerd. Dit beleid biedt richting aan verantwoord gebruik van AI-toepassingen binnen onderwijs en bedrijfsvoering, met nadrukkelijke aandacht voor privacy, gegevensbescherming en ethische aspecten. Het beleid sluit aan bij landelijke ontwikkelingen en toezichtsverwachtingen.

Digitale geletterdheid

Digitale geletterdheid is in 2025 structureel opgenomen in de jaarplannen van de scholen. De scholen voeren hierin zelf de regie over de verdere implementatie binnen hun onderwijsprogramma's. Hiermee is het thema niet langer projectmatig, maar verankerd in de reguliere planning- en controlcyclus.

2.6. Sectorspecifiek

Besteding professionalisering en begeleiding starters en schoolleiders:

Als bestuur hechten wij groot belang aan de continue professionele ontwikkeling van onze medewerkers en een goede landing van instromende collega's. Het behouden en versterken van talent is in de huidige arbeidsmarkt een strategische prioriteit. Wij hebben wij de beschikbare middelen voor professionalisering en de begeleiding van startende leraren en schoolleiders dan ook doelgericht en effectief ingezet:

- Voor leraren in de eerste drie jaar van hun loopbaan hebben we een intensief begeleidingsprogramma gehanteerd. Dit programma bestond onder andere uit drie gezamenlijke werksessies per jaar, waarin intervisie, didactiek en klassenmanagement centraal stonden. Daarnaast is er structureel gebruikgemaakt van beeldcoaching (video-interactiebegeleiding). Deze vorm van coaching biedt starters waardevolle, visuele inzichten in hun eigen handelen voor de klas en draagt aantoonbaar bij aan de snelle ontwikkeling van hun pedagogisch-didactische vaardigheden.
- Voor de (startende) schoolleiders hebben we ingezet op gerichte kennissessies over uiteenlopende thema's. Denk hierbij aan uitleg over systemen, het maken van een begroting en over de inrichting van de schoolgids. Daarnaast is er begeleiding geweest om hun strategisch en onderwijskundig leiderschap verder te professionaliseren. Verder zijn er op maat gemaakte begeleidingstrajecten opgestart en zijn er externe en interne coaches ingezet om schoolleiders te ondersteunen bij de complexe uitdagingen van het integraal management.

De besteding van de middelen voor professionalisering en de inrichting van deze begeleidingstrajecten is in nauw overleg met onze medewerkers tot stand gekomen. Het bevoegde gezag heeft over de verdeling van deze gelden en de inhoud van de plannen voorafgaand advies en instemming gevraagd aan de medezeggenschapsraad (GMR).

De PMR is actief meegenomen in de afwegingen rondom de prioritering van de inductieprogramma's en de inzet van coaching. Door deze constructieve dialoog is er een breed maatschappelijk en intern draagvlak gecreëerd voor het gevoerde professionaliseringsbeleid, waarbij de formele besluitvorming conform de geldende reglementen en in goede harmonie heeft plaatsgevonden.



3. Personeel & Professionalisering

3. Personeel & Professionalisering

3.1. Personele ontwikkelingen

Ons koersplan 2024-2026 (CSG De Waard: Bijzonder goed) is opgesteld om richting te geven aan de ambities en het handelen van CSG De Waard te inspireren en uit te dagen. Dit koersplan is een vervolg op het koersplan van 2022-2024, dat is opgesteld in een overbruggingsperiode tussen twee bestuurders. Door de koers te actualiseren sluiten we aan bij de schoolplannen. In 2026 zullen we het koersplan herschrijven zodat de schoolplannen in 2027 op schoolniveau ontwikkeld kunnen worden. Centraal in deze koers staat: "CSG de Waard biedt in 2026 bijzonder goed onderwijs, uitdagend en toekomstgericht." 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:

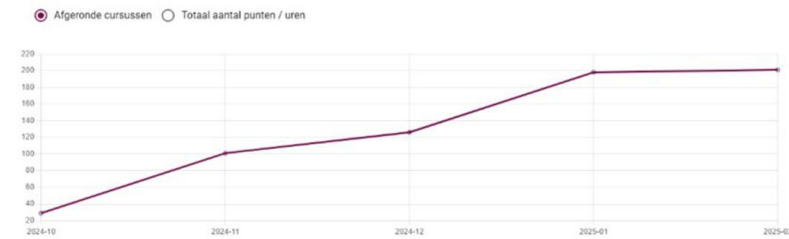
- gefundeerde keuzes maken op basis van het koersplan;
- het koersplan van de stichting vertalen naar schoolniveau.

Bovenschools wordt het koersplan omgezet in een jaarplan.

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. In samenwerking met E-Wise en Pluvo is het platform ingericht als de digitale leeromgeving van de Waard Academie. In 2025 heeft de officiële lancering plaatsgevonden. Het platform wordt gefaseerd opgebouwd en zal gedurende het

schooljaar naast het kennisplein in Afas functioneren. Leerlijnen die voor specifieke doelgroepen worden opengesteld, zijn centraal terug te vinden binnen de Waard Academie.

Overzicht gebruik E-Wise sinds implementatie



Waar in 2024 de focus lag op implementatie en gebruik, heeft in 2025 met name de verbreding en verdieping van het leeraanbod centraal gestaan. Er is gestart met het inrichten van gerichte leerlijnen voor drie primaire doelgroepen:

- **Nieuw onderwijspersoneel**
Voor nieuwe medewerkers is een volledig onboarding programma ontwikkeld en geïntegreerd in het platform. Dit programma wordt in de eerste maand van indiensttreding doorlopen en bevat verplichte e-learnings die aansluiten bij de organisatie, werkwijze en kwaliteitseisen van CSG De Waard. Hiermee is de onboarding gestructureerd, uniform en digitaal geborgd.
- **Startende leerkrachten (jaar 1)**
Voor startende leerkrachten is het platform ingericht ter ondersteuning van het driejarige inductietraject. In de eerste maand doorlopen zij de introductiemodule waarin het begeleidingstraject wordt toegelicht. Daarnaast worden voorafgaand aan bijeenkomsten voorbereidende lesmodules en opdrachten beschikbaar gesteld. Het platform biedt daarmee een samenhangend en passend leeraanbod,

afgestemd op de ontwikkelbehoeften van beginnende professionals, met als doel versterking van vakbekwaamheid, zelfvertrouwen en duurzame inzetbaarheid

- Directeuren en kwaliteitscoördinatoren (KC'ers)**

Voor deze functiecategorieën is het platform uitgebreid met een specifiek leeraanbod, waaronder de voorbereiding en programmering van gezamenlijke professionaliseringsmomenten, zoals de tweedaagse bijeenkomst in oktober met het thema "De Waard illustreert...". Binnen het platform zijn het programma, rooster en voorbereidende opdrachten beschikbaar gesteld, zodat deelnemers tijdig en inhoudelijk voorbereid kunnen deelnemen. Hiermee is een gerichte impuls gegeven aan de professionele ontwikkeling van deze sleutelrollen binnen de organisatie.

De ontwikkeling van het platform krijgt in 2026 een vervolg. Het leeraanbod zal verder worden uitgebreid met aanvullende functiecategorieën, zodat de Waard Academie zich ontwikkelt tot een integraal en organisatiebreed leerplatform dat aansluit bij de diverse rollen en ontwikkelbehoeften binnen CSG De Waard.

In 2026 start CSG De Waard met de organisatiebrede uitrol van Strategische Personeelsplanning (SPP). SPP is een toekomstgerichte en cyclische activiteit waarmee wordt geborgd dat de juiste mensen, op het juiste moment en op de juiste plaats binnen de organisatie werkzaam zijn, in lijn met de strategische organisatiedoelstellingen.

SPP richt zich op het systematisch in kaart brengen van vier centrale bouwstenen: de toekomstige vraag (formatie), het beschikbare aanbod (bezetting), de eventuele discrepanties (gaps) en de daarbij passende oplossingen. Concreet wordt gekeken naar de gewenste formatie in de toekomst, de verwachte bezetting per nader te bepalen peildatum en de verschillen tussen beide. Op basis daarvan worden gerichte interventies geformuleerd.

Besteding werkdruk	Realisatie t/m december 2025
Personeel	€ 633.741
Materieel	€ 0
Professionalisering	€ 0
Overige	€ 4.281
Totaal	€ 638.022

Met de invoering van SPP zet CSG De Waard een belangrijke stap richting een planmatige en toekomstbestendige personeelsontwikkeling. Daarbij gaat het nadrukkelijk niet alleen om een datagedreven benadering, maar vooral om het realiseren van de gewenste kwaliteit van de formatie. SPP richt zich op het ontwikkelen, versterken en behouden van het personeelsbestand dat nodig is om de ambities van de organisatie duurzaam te realiseren.

In januari 2025 was er een verzuimpercentage van 6,90%. In de daarop volgende maanden schommelt het verzuimpercentage tussen de 5,00% en 6,00%. In de zomerperiode bereiken we zelfs het laagste verzuimpercentage sinds jaren, nl. 3,93% in augustus 2025. Richting het einde van het jaar krijgen we te maken met een landelijke griep epidemie die ook bij CSG de Waard merkbaar is. Er is een forse stijging van het verzuimpercentage zichtbaar naar ruim 7,00% in de laatste twee maanden van 2025.

Zaken in het afgelopen jaar met behoorlijke personele betekenis

In juni 2025 is CSG De Waard gestart met de werving- en selectieprocedure voor een nieuwe bestuurder. De huidige bestuurder heeft aangekondigd per 1 augustus 2026 met pensioen te gaan. Om te komen tot een zorgvuldige opvolging is in Q3 een benoemingsadviescommissie (BAC) samengesteld.

Het werving- en selectietraject wordt begeleid door Scolix, een gespecialiseerd intermediairbureau op het gebied van werving en selectie in het onderwijs. Onder hun begeleiding is een zorgvuldig en transparant proces ingericht, waarbij aandacht is

voor het profiel, de strategische koers van de organisatie en de gewenste bestuurlijke competenties.

Na instemming van de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad op 14 oktober 2025 heeft de Raad van Toezicht besloten tot de invoering van een tweehoofdig College van Bestuur, bestaande uit een voorzitter en een lid. Beide bestuurders zullen gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de leiding van de organisatie en de aansturing van de centrale staf. Met deze bestuursstructuur wordt beoogd de bestuurlijke slagkracht, continuïteit en collegiale besluitvorming binnen de organisatie te versterken.

De planning is erop gericht om het volledige werving- en selectietraject in het voorjaar van 2026 af te ronden, zodat een zorgvuldige overdracht en inwerkperiode kan plaatsvinden voorafgaand aan het vertrek van de huidige bestuurder per 1 augustus 2026.

Toelichting op de belangrijkste ontwikkeling in het afgelopen jaar m.b.t. personeel

Implementatie nieuw functieboek

Met ingang van 1 augustus 2025 is binnen CSG De Waard het vernieuwde functieboek ingevoerd. In dit traject is het complete functieboek organisatiebreed opnieuw gedefinieerd en waar nodig opnieuw beschreven en gewaardeerd. Dit betreft functies binnen de gehele organisatie: onderwijsgevende functies, managementfuncties, staf en onderwijsondersteunend personeel.

Alle functies zijn opnieuw beoordeeld binnen de kaders van FUWA-PO. Waar mogelijk is gebruikgemaakt van bestaande voorbeeldfuncties of reeds beschreven en gewaardeerde functies. Indien noodzakelijk zijn functies op maat beschreven, passend binnen de systematiek en vereisten van FUWA-PO. In het functieboek is transparant vastgelegd bij welke functies sprake is van maatwerk.

Het vernieuwde functieboek vormt een belangrijke basis voor eenduidigheid, transparantie en toekomstbestendige personeelsinzet. Daarbij geldt als kader de begroting per school en voor de organisatie als geheel: de formatie en functietoewijzing dienen aan te sluiten bij de beschikbare financiële middelen. Er kan niet meer worden uitgegeven dan binnen de begroting beschikbaar is.

Aangezien het onderwijs voortdurend in ontwikkeling is, wordt in ieder formatieplan jaarlijks vastgesteld welke functiegroepen en functies nodig zijn om de organisatiedoelstellingen te realiseren. Dit betekent dat het functieboek een dynamisch instrument blijft en, indien ontwikkelingen daartoe aanleiding geven, in de toekomst opnieuw kan worden aangepast.

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.

Gevoerde beleid inzake de beheersing van uitkering na ontslag

Per 1 juli 2025 is CSG De Waard eigenrisicodragend geworden voor de Ziektewet. Dit betekent dat de organisatie zelf verantwoordelijk is voor de uitvoering en begeleiding van (ex-)medewerkers die ziek uit dienst zijn gegaan na afloop van een tijdelijk dienstverband.

Binnen dit eigen beheer vallen de volgende verantwoordelijkheden:

- Het begeleiden en realiseren van re-integratie, waar mogelijk binnen de eigen organisatie;
- Het verzorgen van de uitkeringsadministratie;
- Het correct toepassen en naleven van relevante wet- en regelgeving.

Om deze verantwoordelijkheden efficiënt en professioneel uit te voeren, is CSG De Waard aangesloten bij de Inkoopgroep. Deze samenwerking biedt ondersteuning en ontzorging op zowel administratief als inhoudelijk vlak, en draagt bij aan een effectieve uitvoering van het eigenrisicodragerschap.

Het eigenrisicodragerschap sluit aan bij de strategische doelstelling om meer regie te voeren op verzuim en duurzame inzetbaarheid. De belangrijkste voordelen hiervan zijn:

- Het vervallen van kosten via de gedifferentieerde Whk-premie;
- Besparing op de basispremie;
- Lagere uitkeringskosten door directe sturing en maatwerk;
- Verhoogde inzet op actieve re-integratie, mede door inzet van externe dienstverleners, wat leidt tot een kortere verzuimduur en daarmee lagere kosten.

Door deze aanpak versterkt CSG De Waard de eigen regie op verzuim, stimuleert zij een proactieve benadering van re-integratie en draagt zij bij aan zowel kostenbeheersing als duurzame inzetbaarheid van (ex-)medewerkers.

Toekomstige ontwikkelingen

Samenwerking met BOOM Bureau voor strategie en communicatie.

In 2026 geven wij verder inhoud aan de verdere ontwikkeling van arbeidsmarktcommunicatie en het vernieuwen van wervingsacties. Hierbij wordt samengewerkt met een reclamestudio, BOOM Bureau voor strategie en communicatie.

De afgelopen maanden is samen met BOOM Bureau voor strategie en communicatie

onderzocht wat ons als scholengroep kenmerkt en hoe we dat herkenbaar kunnen maken voor de Hoeksche Waard. Directeuren, samenwerkingspartners en de Raad van Toezicht is hierbij betrokken geweest. Op basis daarvan is een samenhangend geheel ontstaan dat laat zien waar CSG De Waard voor staat. Ook tijdens de tweedaagse met de directeuren in oktober 2025 is hier uitgebreid bij stilgestaan. Een werkgroep werkt aan de vertaling naar de praktijk. In 2026 wordt verder vorm gegeven aan een passende uitstraling voor CSG De Waard en de scholen. Zo komt er een nieuw logo en worden ook de websites aangepast.

3.2. Verklaring omtrent het gedrag

Het bestuur verklaart in overeenstemming met artikel 4 lid 7 van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs (RJO) dat voor alle personen die binnen CSG De Waard werkzaamheden verrichten waarvoor op grond van de geldende wet- en regelgeving een verklaring omtrent het gedrag (VOG) is vereist, een geldige VOG is overgelegd. Ter controle is hier een accountantscontrole op uitgevoerd.

De organisatie hanteert een procedure waarbij voorafgaand aan indiensttreding wordt gecontroleerd of de vereiste VOG aanwezig is. Zonder geldige VOG worden geen werkzaamheden aangevangen. Hiermee wordt geborgd dat wordt voldaan aan de wettelijke verplichtingen en dat de veiligheid van leerlingen en medewerkers is gewaarborgd.

	VOG aanwezig op datum indiensttreding	VOG te laat aanwezig	VOG niet aanwezig
Nieuwe VOG's in 2025	32	0	n.v.t.
Nieuwe medewerkers in loondienst	32	0	n.v.t.
Nieuwe medewerkers niet in loondienst met een VOG verplichting	1	0	n.v.t.



4. Financieel beleid

4. Financieel beleid

4.1. Ontwikkeling balans en exploitatie

Financiële positie op balansdatum incl. een goede toelichting daarop.

Ultimo 2025 laat Stichting Christelijke Scholengroep De Waard een duidelijke versterking van de financiële positie zien. De stichting sluit het boekjaar af met een positief resultaat van € 1,9 miljoen, tegenover een negatief resultaat van € 2,4 miljoen in 2024. Hierdoor neemt het eigen vermogen toe van € 5,0 miljoen ultimo 2024 naar € 6,9 miljoen ultimo 2025.

De verbetering van de financiële positie wordt niet uitsluitend zichtbaar in de balansontwikkeling, maar ook in de ontwikkeling van baten en lasten. De totale baten stijgen van € 27,8 miljoen in 2024 naar € 30,3 miljoen in 2025. Deze stijging wordt voornamelijk veroorzaakt door hogere rijksbijdragen en aanvullende overheidsbijdragen. Binnen deze ontwikkeling speelt de compensatie vanuit OCW inzake de bekostigingssystematiek een belangrijke rol. Daarnaast zijn de overige overheidsbijdragen tijdelijk hoger door aanvullende subsidies en bekostiging voor specifieke doelgroepen.

De totale lasten dalen tegelijkertijd van € 30,5 miljoen in 2024 naar € 28,8 miljoen in 2025. Met name de huisvestingslasten laten een sterke daling zien ten opzichte van 2024. In 2024 waren de lasten incidenteel hoger als gevolg van omvangrijke onderhoudsuitgaven en mutaties binnen de onderhoudsvoorziening. De personeelslasten blijven met € 23,9 miljoen de grootste kostenpost binnen de organisatie en bedragen circa 83% van de totale lasten.

Naast de exploitatieontwikkeling blijft ook de balanspositie solide. Het balanstotaal bedraagt ultimo 2025 € 16,9 miljoen tegenover € 15,8 miljoen ultimo 2024. De liquide

middelen bedragen ultimo 2025 € 7,3 miljoen en blijven daarmee op een hoog niveau. Ondanks geplande investeringen en onderhoudsuitgaven beschikt de stichting over voldoende liquiditeit om aan haar verplichtingen te voldoen en investeringen vanuit eigen middelen te financieren.

De voorzieningen bedragen ultimo 2025 € 6,8 miljoen. De voorziening groot onderhoud vormt hierin een belangrijke component en is gebaseerd op het meerjarenonderhoudsplan en de componentenmethode. Hiermee wordt structureel gestuurd op een evenwichtige verdeling van onderhoudslasten over meerdere jaren.

De vorderingen bedragen ultimo 2025 € 4,8 miljoen. De kortlopende schulden nemen af van € 3,6 miljoen naar € 3,2 miljoen. Er zijn geen langlopende schulden of externe financieringen aanwezig, waardoor de financieringsstructuur overzichtelijk blijft en renterisico's beperkt zijn.

Ook de financiële kengetallen bevestigen de gezonde financiële positie van de stichting. De solvabiliteit exclusief voorzieningen stijgt naar 41% in 2025. Inclusief voorzieningen bedraagt de solvabiliteit 81%. De liquiditeit (current ratio) bedraagt 3,75 en ligt daarmee ruim boven de signaleringswaarden. Het werkkapitaal stijgt naar € 8,9 miljoen. Deze ontwikkeling laat zien dat de stichting over voldoende financiële buffer beschikt om risico's op te vangen en tegelijkertijd te investeren in onderwijskwaliteit, huisvesting en organisatieontwikkeling.

Indien het publieke eigen vermogen in een boekjaar boven de signaleringswaarde uitkomt, dient een toelichting gegeven te worden.

In de jaarrekening is expliciet opgenomen dat geen sprake is van bovenmatig publiek vermogen. De ontwikkeling van het eigen vermogen wordt in belangrijke mate

beïnvloed door het positieve resultaat over 2025. Daarbij dient te worden opgemerkt dat een substantieel deel van dit resultaat incidenteel van aard is vanwege de compensatie vanuit OCW inzake de bekostigingssystematiek.

Vanuit bestuurlijk perspectief blijft het van belang dat het beschikbare vermogen beschikbaar blijft voor:

- de uitvoering van de strategische koers;
- investeringen in onderwijskwaliteit;
- professionalisering van medewerkers;
- huisvestingsopgaven;
- opvang van risico's rondom leerlingontwikkeling, arbeidsmarkt en verzuim.

Toelichting op de ontwikkeling van de balansposten (vergelijking vorig jaar)

Bedragen * € 1.000					
Activa	31-12-2025	31-12-2024	Passiva	31-12-2025	31-12-2024
Materiële vaste activa	4.770	4.966	Eigen vermogen	5.238	2.394
Vorderingen	4.757	2.255	Bestemmingsreserve publiek	-	926
Liquide middelen	4.373	8.533	Bestemmingsreserve privaat	1.615	1.659
			Voorzieningen	6.809	7.191
			Langlopende schulden	-	-
			Kortlopende schulden	3.237	3.584
Totaal activa	16.899	15.754		16.899	15.754

De materiële vaste activa dalen licht van € 5,0 miljoen naar € 4,8 miljoen.

In 2025 is voor circa € 597 duizend geïnvesteerd in materiële vaste activa.

De investeringen hadden voornamelijk betrekking op ICT, leermiddelen, inventaris en vervangingsinvesteringen binnen de bestaande bedrijfsvoering.

In 2025 heeft daarnaast een desinvestering plaatsgevonden als gevolg van de overdracht van de Willem Alexanderschool. De resterende boekwaarde van de activa is afgeboekt en opgenomen als vordering omdat verrekening nog dient plaats te vinden met de Hoeksche Scholen.

De ontwikkeling van de voorzieningen wordt mede beïnvloed door de stelselwijziging rondom de voorziening groot onderhoud. Door de bestuurlijke fusie is de voorziening geharmoniseerd en vastgesteld op basis van de componentenmethode.

Het eigen vermogen neemt met € 1,9 miljoen toe. De bestemmingsreserve publiek is daarbij vrijgevallen in de algemene reserve. De toename van het eigen vermogen hangt direct samen met het positieve exploitatieresultaat.

Toelichting op het resultaat en wat hieraan bijgedragen heeft

bedragen x €1.000	Realisatie 2025	Begroting 2025	Vershil	Realisatie 2024	Vershil
Baten					
Rijksbijdragen OCW	25.654	24.160	1.494	24.853	801
Samenwerkingsverband	1.228	1.289	-62	1.370	-142
Overige overheidsbijdragen	2.568	815	1.754	1.148	1.420
Overige baten	804	221	583	912	-108
Totaal baten	30.254	26.485	3.769	28.283	1.972
Lasten					
Personeelslasten	23.874	22.221	1.653	23.050	814
Afschrijvingen	626	716	-90	610	16
Huisvestingslasten	2.258	2.007	251	5.228	-2.970
Overige lasten	1.998	1.765	233	2.113	-114
Totaal lasten	28.757	26.709	2.047	31.010	-2.254
Saldo baten en lasten	1.498	-224	1.722	-2.728	4.225
Financiële baten en lasten	-377	5	-382	-264	-641
Totaal resultaat	1.874	-229	2.104	-2.464	4.338

Het boekjaar 2025 wordt afgesloten met een positief resultaat van € 1,9 miljoen, terwijl 2024 nog werd afgesloten met een negatief resultaat van € 2,4 miljoen. De verbetering van het resultaat wordt grotendeels veroorzaakt door incidentele baten.

De belangrijkste incidentele bate betreft de compensatie vanuit OCW inzake de aanpassing van de bekostigingssystematiek. De Hoge Raad heeft uitgesproken dat

scholen recht hebben op compensatie voor te weinig ontvangen personele bekostiging over 2022. De vordering hieruit bedraagt ca. € 1,1 miljoen en is opgenomen op de balans.

Daarnaast zijn de financiële baten positief beïnvloed door schatkistbankieren. De rentebaten bedragen in 2025 circa € 377 duizend positief, hiervan is een bedrag van ruim € 233 duizend ontstaan door rente over de openstaande vordering op OCW.

Naast incidentele effecten zijn ook structurele ontwikkelingen zichtbaar. De personeelslasten blijven hoog en vormen de grootste kostencomponent binnen de organisatie. Daarnaast nemen de huisvestingslasten en overige lasten toe als gevolg van investeringen in kwaliteit, professionalisering, ICT en onderwijsontwikkeling.

Analyse van de uitkomsten van de exploitatie in relatie tot de begroting

Het resultaat over 2025 laat een duidelijke verbetering zien ten opzichte van de oorspronkelijke begroting 2025. Waar in de begroting 2025 nog rekening werd gehouden met een beperkt positief exploitatieresultaat van circa € 281 duizend na inzet van de resterende NPO-middelen, sluit 2025 uiteindelijk af met een positief resultaat van € 1,9 miljoen. Het verschil tussen begroting en realisatie wordt grotendeels veroorzaakt door incidentele baten en enkele afwijkingen in de ontwikkeling van baten en lasten.

De rijksbijdragen vallen in 2025 substantieel hoger uit dan begroot. In de begroting 2025 werd nog uitgegaan van een daling van de rijksbekostiging vanwege een tijdelijke terugloop van leerlingaantallen, lagere bekostiging voor nieuwkomers en het aflopen van effecten uit de vereenvoudiging bekostiging. Daarnaast waren bij het opstellen van de begroting de definitieve parameters nog niet volledig beschikbaar. In de realisatie 2025 zijn de rijksbijdragen echter aanzienlijk hoger uitgekomen, voornamelijk door de compensatie vanuit OCW inzake de bekostigingssystematiek over 2022 en aanvullende bekostiging voor nieuwkomers. Deze baten hebben een incidenteel karakter en zorgen voor een belangrijk deel van het positieve resultaat.

De overige overheidsbijdragen en subsidies ontwikkelen zich lager dan in voorgaande jaren, conform de verwachtingen uit de begroting. In de begroting was reeds rekening gehouden met een lagere instroom van asielzoekers en vreemdelingenleerlingen, waardoor de bekostiging vanuit deze regelingen zou afnemen. Deze ontwikkeling sluit aan bij de realisatie en heeft met name impact op scholen waar de taalklassen een relatief groot onderdeel van de bekostiging vormen.

De overige baten liggen hoger dan begroot. In de begroting 2025 werd uitgegaan van stabiele verhuurbaten en detacheringen, terwijl in de realisatie aanvullende opbrengsten zichtbaar zijn. Tegelijkertijd werd in de begroting nog voorzichtig omgegaan met rentebaten vanuit schatkistbankieren. In de begroting waren deze opbrengsten bewust niet volledig opgenomen vanwege het fluctuerende karakter van de renteontwikkeling. In de realisatie hebben de rentebaten vanuit schatkistbankieren echter een substantiële positieve bijdrage geleverd aan het resultaat.

De personeelslasten liggen hoger dan oorspronkelijk begroot. In de begroting 2025 werd reeds rekening gehouden met hoge personeelslasten vanwege:

- de inzet van vervangingsformatie;
- continuering van tijdelijke contracten;
- inzet van personeel niet in loondienst;
- versterking van het bestuurskantoor;
- beleidsrijke investeringen in onderwijskwaliteit en professionalisering.

Daarnaast was in de begroting expliciet opgenomen dat de CAO-verhoging per oktober nog niet volledig was verwerkt. In de realisatie hebben loonontwikkelingen, vervangingskosten en externe inhuur geleid tot verdere stijging van de personeelslasten. Tegelijkertijd past deze ontwikkeling binnen de bestuurlijke keuze om te investeren in onderwijskwaliteit, ondersteuning en duurzame inzetbaarheid van personeel.

De huisvestingslasten laten eveneens een stijging zien ten opzichte van de begroting. In de begroting 2025 werd al rekening gehouden met een intensivering van onderhoudswerkzaamheden, verduurzaming, luchtbehandelingssystemen en uitvoering van het meerjarenonderhoudsplan. In de realisatie zijn deze ontwikkelingen zichtbaar geworden in hogere onderhoudslasten en hogere uitgaven in het kader van strategisch huisvestingsbeleid. De stichting zet nadrukkelijk in op planmatig onderhoud en het voorkomen van toekomstige incidentele herstelkosten.

De overige lasten liggen hoger dan in de begroting voorzien. Dit hangt mede samen met investeringen in:

- scholing en professionalisering;
- kwaliteitsontwikkeling;
- ICT en digitalisering;
- beleidsrijke onderwijsontwikkelingen;
- organisatieontwikkeling op bestuursniveau.

Een deel van deze lasten was reeds beleidsmatig voorzien in de begroting 2025 en hangt samen met de keuze om te investeren in bijzonder goed werkgeverschap en de ontwikkeling van een professionele lerende organisatie.

Ten opzichte van de begroting 2026 ontstaat een ander financieel beeld. Voor 2026 wordt een negatief resultaat van circa € 575 duizend begroot. Dit tekort hangt grotendeels samen met bewuste beleidsrijke investeringen op bestuursniveau, waaronder investeringen in opleiding, PR, cultuurontwikkeling, interne audits en verdere organisatieontwikkeling. Daarnaast verdwijnen in 2026 de incidentele baten uit 2025, waaronder de compensatie vanuit OCW. Hierdoor geeft de begroting 2026 een realistischer beeld van de structurele exploitatieontwikkeling van de stichting.

Toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen in het afgelopen jaar betreffende de huisvesting

Onderwijshuisvesting

Als stichting zijn wij verantwoordelijk voor het onderhoud van onze gebouwen. Op basis van jaarlijkse inspecties actualiseren we het Meerjarenonderhoudsplan (MJOP). Hierbij evalueren we de technische staat van alle bouwdelen en sturen we bij waar nodig. Het MJOP is opgebouwd volgens de 'componentenmethode'. Dit biedt volledige transparantie in de planning per discipline en de bijbehorende kosten. Deze gegevens vormen de basis voor onze financiële voorzieningen.

In 2024 zijn we overgestapt op een digitaal systeem voor kleine serviceverzoeken. Dit nieuwe proces geeft ons direct inzicht in technische aandachtspunten, waardoor we sneller kunnen schakelen en het MJOP proactief kunnen bijstellen.

Projecten en realisatie in 2025

Via de subsidieregeling Specifieke Uitkering Ventilatie in Scholen (SUVIS) hebben we gewerkt aan een gezonder binnenklimaat. De kosten voor deze verbeteringen worden gedragen door het Rijk (30%), de gemeente (35%) en het schoolbestuur (35%). In 2025 zijn de ventilatiewerkzaamheden op de volgende locaties volledig afgerond:

- CBS De Regenboog (Heinenoord)
- CBS De Parel (Strijen)

Uitbreiding CBS De Molenwiek

De uitbreiding van CBS De Molenwiek in Mijnsheerenland is in 2025 opgeleverd. De school beschikt nu over een nieuwe onderwijsruimte en een leerplein op de voormalige dakpatio.

Duurzaamheid en Welzijn

Wij investeren continu in een duurzame en prettige leeromgeving:
Energie: Op CBS De Bron is energiezuinige LED-verlichting geplaatst.

Daarnaast zijn CBS De Bouwsteen, CBS De Wegwijzer en CBS De Parel voorzien van nieuwe, duurzame CV-installaties ter vervanging van verouderde systemen. Materialen: In de gangen en lokalen van CBS De Bron is nieuwe, duurzame Marmolette-vloerbedekking gelegd. Voor zes locaties (CBS De Bouwsteen, CBS Keuchenius, CBS De Schelp, CBS De Vliet, CBS De Regenboog Heinenoord en van CBS De Regenboog Zuid-Beijerland) is het buitenschilderwerk uitgevoerd met duurzame verfsystemen van Sikkens AkzoNobel.

Welzijn: Op CBS De Regenboog Heinenoord zijn de kleuren in het gebouw aangepast. Harde kleurstellingen hebben plaatsgemaakt voor een mensgericht kleurpalet geadviseerd vanuit Sikkens AkzoNobel, specifiek ontwikkeld voor het onderwijs. Dit draagt direct bij aan het welzijn en de concentratie van de leerlingen.

Toelichting op het investeringsbeleid, de investeringen in het boekjaar en de verwachte toekomstige inveteringen

CSG De Waard werkt sinds 2025 nadrukkelijk met een beleidsrijke begrotingssystematiek. Hierbij worden investeringen gekoppeld aan strategische doelen, schoolontwikkeling en onderwijskwaliteit.

De investeringen richten zich met name op:

- ICT en digitalisering;
- leermiddelen;
- meubilair;
- huisvesting;
- onderwijsontwikkeling.

Voor 2026 bedraagt het totale investeringsvolume circa € 697 duizend. De grootste investeringscategorie betreft ICT. Daarnaast blijft sprake van investeringen in gebouwen en terreinen.

De stichting constateert dat investeringen in de praktijk regelmatig later worden gerealiseerd dan vooraf begroot. In de komende jaren wordt daarom extra aandacht besteed aan de kwaliteit van investeringsbegrotingen en de aansluiting tussen planning en uitvoering.

Toelichting op de kasstromen en financiering

De operationele kasstroom bedraagt in 2025 € 730 duizend negatief.

De investeringskasstroom bedraagt € 430 duizend negatief. Er zijn geen financieringskasstromen omdat geen sprake is van externe financiering of langlopende leningen.

De negatieve operationele kasstroom hangt samen met:

- de stijging van de vorderingen;
- onderhoudsuitgaven;
- investeringen in gebouwen en voorzieningen.

De stichting financiert haar investeringen volledig vanuit eigen middelen.

Het schatkistbankieren levert daarnaast rentebaten op en beperkt de krediet- en liquiditeitsrisico's.

Informatie over de financiële instrumenten (o.a. renteswaps)

De stichting maakt gebruik van reguliere financiële instrumenten zoals banktegoeden, kortlopende vorderingen en schulden. De stichting heeft geen derivaten of renteswaps. De financiële instrumenten brengen beperkte risico's met zich mee. Het renterisico is gering vanwege de huidige marktomstandigheden en de beperkte omvang van rentedragende schulden.

In control statement

Het bestuur van CSG De Waard verklaart dat in 2025 een toereikend systeem van interne beheersing aanwezig was om de kwaliteit van het onderwijs, de rechtmatige besteding van middelen en de beheersing van de belangrijkste risico's te waarborgen. Binnen de processen bekostiging, formatie, inkoop, subsidies, ICT-beveiliging en leerlingadministratie zijn passende interne controles ingericht en periodiek uitgevoerd. Op basis van interne controles, managementinformatie en de bevindingen van de accountant heeft het bestuur een redelijke mate van zekerheid dat de processen beheerst verlopen. Eventuele restrisico's worden actief gevolgd en meegenomen in de continue verbetercyclus.

Het bestuur acht zich hiermee In Control.

Jan Winters, bestuurder CSG De Waard

april 2026

Toekomstige ontwikkelingen op het gebied van de huisvesting

Toekomst en Integraal Huisvestingsplan (IHP)

In het IHP 2025-2030 legt de gemeente Hoeksche Waard de kaders vast voor investeringen in onderwijshuisvesting. Dit plan vormt het beleidskader voor onze gezamenlijke zorgplicht. Met het oog op de toekomst richt CSG De Waard zich op vervangende nieuwbouw voor de locaties CBS De Schelp, CBS De Regenboog (Zuid-Beijerland), CBS De Bron, CBS Keuchenius en CBS De Hoeksteen. Deze scholen zijn in 2025 aangemeld voor het huisvestingsprogramma van 2026. Als onderdeel van het IHP 2025-2030 zal een externe partij de huidige technische staat van deze gebouwen conform de NEN 2767-norm onderzoeken.

IHP 2025-2030 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 2025-2030.

4.2. Continuïteitsparagraaf

Kengetallen

	Realisatie 2024	Realisatie 2025	Prognose 2026	Prognose 2027	Prognose 2028	Prognose 2029
Aantal leerlingen						
op 1 februari	2.883	2.869	2.843	2.807	2.852	2.880
Personele bezetting fte per 31 december						
Directie	16,5	13,4	14,1	15,0	15,0	15,0
Onderwijzend Personeel (OP)	157,8	155,3	152,4	152,4	151,9	151,9
Ondersteunend Personeel (OOP)	73,4	82,8	66,9	65,1	64,6	64,5
Totale personele bezetting	247,6	251,5	233,5	232,4	231,5	231,4

Overige kengetallen	Realisatie 2024	Realisatie 2025	Prognose 2026	Prognose 2027	Prognose 2028	Prognose 2029
Aantal leerlingen (1-10) / Totale formatie	11,6	11,4	12,2	12,1	12,3	12,4
Aantal leerlingen (1-10) / fte OP	18,3	18,5	18,6	18,4	18,8	19,0

De continuïteit van Stichting Christelijke Scholengroep De Waard wordt in belangrijke mate bepaald door de ontwikkeling van leerlingaantallen, de personele formatie en de ontwikkeling van de financiële kengetallen. De meerjarenraming laat zien dat de stichting de komende jaren beschikt over een stabiele financiële basis, ondanks enkele jaren met een beperkte negatieve rentabiliteit.

Het leerlingenaantal ontwikkelt zich van 2.883 leerlingen per 1 februari 2024 naar 2.807 leerlingen in 2027. Vanaf 2028 wordt opnieuw een lichte groei verwacht naar circa 2.880 leerlingen in 2029. De tijdelijke daling hangt samen met demografische ontwikkelingen en de overdracht van de Willem Alexanderschool.

De personele bezetting ontwikkelt zich mee met de leerlingaantallen en de financiële ruimte binnen de exploitatie. De totale formatie bedraagt ultimo 2025 circa 251,5 fte en daalt in de meerjarenraming naar circa 231,4 fte in 2029. De grootste afname vindt plaats binnen het ondersteunend personeel.

De financiële kengetallen laten een stabiel beeld zien. De solvabiliteit exclusief voorzieningen stijgt van 32% in 2024 naar 43% in 2029. Inclusief voorzieningen blijft de solvabiliteit gedurende de gehele periode rond de 79% à 83%. Hiermee beschikt de stichting over een solide vermogenspositie.

De liquiditeit blijft gedurende de meerjarenperiode ruim boven de signaleringswaarden. De current ratio bedraagt 3,75 in 2025 en blijft ook in de daaropvolgende jaren op een gezond niveau.

Financiële kengetallen	Realisatie 2024	Realisatie 2025	Prognose 2026	Prognose 2027	Prognose 2028	Prognose 2029
Solvabiliteit 1 (excl. voorzieningen)	32%	41%	41%	43%	42%	41%
Solvabiliteit 2 (excl. voorzieningen)	77%	81%	80%	79%	80%	80%
Liquiditeit (current ratio)	3,01	3,75	3,37	3,41	3,61	3,88
Werkkapitaal	7.204	8.893	7.391	7.506	8.145	8.960
2 maanden personele lasten	3.843	3.979	3.947	3.861	3.884	3.911
Verschil	3.360	4.914	3.444	3.645	4.262	5.049
Normatief vermogen Inspectie	6.380	6.282	6.175	5.843	5.363	4.938
Eigen vermogen -/- privaat vermogen	1.660	3.622	4.663	4.879	4.818	4.852
Verschil	4.720	2.660	1.512	964	545	86
Rentabiliteit	-8,7%	6,2%	-1,9%	0,8%	-0,1%	0,1%
Totaal baten / Rijksbijdragen	107,9%	112,5%	101,0%	100,8%	100,8%	100,8%
Totaal lasten / Rijksbijdragen	118,3%	107,0%	103,4%	100,5%	101,4%	101,2%
Personele lasten / Rijksbijdragen	87,9%	88,8%	85,0%	83,5%	85,7%	85,8%
Materiële lasten / Rijksbijdragen	30,3%	18,2%	18,4%	17,0%	15,7%	15,4%

Meerjarenbegroting

Activa	Realisatie 31-12-2024	Realisatie 31-12-2025	Prognose 31-12-2026	Prognose 31-12-2027	Prognose 31-12-2028	Prognose 31-12-2029
Materiële vaste activa	4.966	4.770	4.769	4.445	3.993	3.560
Totaal vaste activa	4.966	4.770	4.769	4.445	3.993	3.560
Vorderingen	2.255	4.757	1.267	1.625	1.883	1.768
Liquide middelen	8.533	7.373	9.239	8.996	9.377	10.307
Totaal vlottende activa	10.788	12.130	10.506	10.621	11.260	12.075
Totaal activa	15.754	16.899	15.275	15.066	15.253	15.635

Passiva	Realisatie 31-12-2024	Realisatie 31-12-2025	Prognose 31-12-2026	Prognose 31-12-2027	Prognose 31-12-2028	Prognose 31-12-2029
Algemene reserve	2.394	5.238	4.663	4.879	4.818	4.852
Bestemmings-reserve - publiek	926	-	-	-	-	-
Bestemmings-reserve - privaat	1.659	1.615	1.615	1.615	1.615	1.615
Totaal eigen vermogen	4.979	6.853	6.278	6.494	6.433	6.467
Voorzieningen	7.191	6.809	5.882	5.457	5.705	6.053
Langlopende schulden	-	-	-	-	-	-
Kortlopende schulden	3.584	3.237	3.115	3.115	3.115	3.115
Totaal passiva	15.754	16.899	15.275	15.066	15.253	15.635

De meerjarenraming laat zien dat CSG De Waard ook de komende jaren beschikt over een solide balanspositie. Het eigen vermogen ontwikkelt zich van € 6,9 miljoen ultimo 2025 naar circa € 6,5 miljoen ultimo 2029.

De vorderingen nemen fors af door uitbetaling SUVIS bijdragen vanuit de gemeente en betaling vordering OCW. Daarnaast worden in 2026 de openstaande vorderingen op de Hoeksche School afgewikkeld.

De voorzieningen nemen af van € 6,8 miljoen in 2025 naar circa € 6 miljoen in 2029. Deze ontwikkeling hangt samen met geplande onderhoudsuitgaven vanuit het meerjarenonderhoudsplan.

De liquide middelen ontwikkelen zich van € 7 miljoen ultimo 2025 naar circa € 10 miljoen ultimo 2029.

De stichting kent geen langlopende schulden of externe financiering.

- toelichting op de ontwikkeling m.b.t. financieringsstructuur, het huisvestingsbeleid e.d.

CSG De Waard financiert investeringen volledig vanuit eigen middelen. De stichting maakt gebruik van schatkistbankieren, waarmee liquiditeits- en kredietrisico's verder worden beperkt.

Investeringsen	Realisatie 2024	Realisatie 2025	Prognose 2026	Prognose 2027	Prognose 2028	Prognose 2029
Bedragen * € 1.000						
Gebouwen en terreinen	2	100	141	40	30	10
Meubilair	68	78	94	20	16	13
Inventaris en apparatuur	13	232	33	1	1	1
ICT	402	219	322	280	124	109
Leermiddelen	69	128	107	22	15	16
Overig	34	59	0	0	0	0
Totaal investeringen	587	816	697	363	186	149

Binnen het huisvestingsbeleid ligt de focus de komende jaren op uitvoering van het meerjarenonderhoudsplan, verduurzaming van schoolgebouwen, ventilatie en luchtbehandelingssystemen en toekomstbestendige onderwijshuisvesting.

De investeringen blijven de komende jaren relatief omvangrijk. In 2025 bedraagt het investeringsvolume circa € 297 duizend. Daarna dalen de investeringen geleidelijk naar circa € 149 duizend in 2029. De belangrijkste investeringscategorieën betreffen ICT, gebouwen en terreinen, meubilair en leermiddelen. Jaarlijks worden de investeringsplannen bijgesteld in de begrotingsronde.

- staat van baten en lasten

MJB 2025-2028	Realisatie 2024	Realisatie 2025	Prognose 2026	Prognose 2027	Prognose 2028	Prognose 2029
bedragen x €1.000						
Baten						
Rijksbijdragen	26.223	26.881	27.843	27.739	27.185	27.345
OCW						
Overige overheidsbijdragen	1.148	2.568	39	39	40	40
Overige baten	912	804	236	191	184	185
Totaal baten	28.283	30.254	28.118	27.969	27.409	27.570
Lasten						
Personeelslasten	23.060	23.874	23.680	23.164	23.301	23.467
Afschrijvingen	610	626	698	687	638	582
Huisvestingslasten	5.228	2.258	1.966	1.966	1.967	1.967
Overige lasten	2.113	1.998	2.447	2.057	1.663	1.665
Totaal lasten	31.010	28.757	28.791	27.874	27.569	27.681
Saldo baten en lasten	-2.728	1.498	-673	95	-160	-111
Financiële baten en lasten	-264	-377	130	130	130	130
Financiële lasten	0					
Totaal financiële baten en lasten	-264	-377	130	130	130	130
Totaal resultaat	-2.464	1.874	-543	225	-30	19

De totale baten ontwikkelen zich van € 30,3 miljoen in 2025 naar circa € 27,6 miljoen in 2029. De daling na 2025 wordt grotendeels veroorzaakt doordat incidentele baten niet structureel terugkeren.

De personeelslasten blijven de grootste kostenpost binnen de stichting. De meerjarenraming laat zien dat de personeelslasten zich geleidelijk gunstiger ontwikkelen ten opzichte van de rijksbekostiging.

Het resultaat ontwikkelt zich van een positief resultaat van € 1,9 miljoen in 2025 naar een begroot tekort van € 543 duizend in 2026. Vanaf 2027 stabiliseert het resultaat zich weer rond een nagenoeg sluitende exploitatie.

- toelichting op de verwachte ontwikkeling in de staat van baten en lasten

De meerjarenraming kent verschillende risico's en onzekerheden die invloed kunnen hebben op de financiële ontwikkeling van de stichting. De belangrijkste risico's hebben betrekking op leerlingontwikkeling, arbeidsmarktkrapte, ziekteverzuim, renteontwikkelingen, toekomstige bekostigingssystematiek en onderhouds- en verduurzamingsopgaven.

Daarnaast blijft aandacht nodig voor de beheersing van investeringen en onderhoudsplanning. Daarom wordt de komende jaren extra gestuurd op investeringsmonitoring, realistische investeringsplanning en koppeling tussen formatieontwikkeling en leerlingontwikkeling.

De stichting monitort de continuïteit via periodieke managementrapportages, begrotings- en formatiegesprekken, control- en risicogesprekken en analyse van financiële kengetallen.

Rapportage aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem

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 toezichtkader geeft een heldere agendastructuur.
- **Audit commissie:** De Raad van Toezicht heeft in 2024 een Audit Commissie ingesteld welke voorafgaand aan de reguliere RvT vergadering bijeenkomst om met de desbetreffende medewerkers van het bestuursbureau de agendastukken voor te bereiden.

Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden

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. Onderstaande risico's zijn in 2025 geactualiseerd naar aanleiding van de interne evaluatie:

Onderwerp	Risico's	Risicobeheersing
Cybersecurity	Vitale digitale infrastructuur niet meer beschikbaar. Mogelijk verlies van data. Privacy leerlingen en medewerkers in het geding. Onderwijs deels niet mogelijk. Verstoring van bedrijfsvoering en financiële gevolgen zoals herstelkosten en mogelijke betaling losgeld.	In 2028 wil CSG voldoen aan minimale normstelling zoals geformuleerd in Normenkader Informatievoorziening en Privacy in het Funderend Onderwijs. De eerste stappen tot "fysieke" beveiliging zijn uitgevoerd: DPIA, Firewall, aanstellen security officer, initiëren cyberbeveiliging (ddos-protectie), Multifactor authenticatie, Monitoring van online traffic. Draaiboek hoe te handelen in geval van een aanval. Jaarlijkse externe toets door een externbureau. Nulmeting uit laten voeren. Opstellen van programmaplan cyberweerbaarheid.
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.

Onderwerp	Risico's	Risicobeheersing
Kleine scholen	Kwetsbaarheid als gevolg van meerdere relatief kleine scholen. Als scholen opgeheven moeten worden, kost dit leerlingen en zal de bekostiging afnemen. Dit betekent noodzakelijk bezuinigingen op personeel en overhead.	CSG De Waard probeert sluiting van scholen zoveel mogelijk 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 blijven of locaties samengevoegd kunnen worden. Mocht sluiting onontkoombaar zijn, dan wordt in de meerjarenbegroting hier rekening mee gehouden.
P&C cyclus	Adequate vastlegging processen, procedures, instructies, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Inrichting doorontwikkeld horizontaal toezicht.	Vanuit de managementletter zijn een aantal aanbevelingen gekomen. Deze aanbevelingen worden in 2026 opgevolgd en zullen de P&C-cyclus en AO/IB verder versterken.
Financiële controle	Het risico bestaat dat de begroting (ongecontroleerd) wordt overschreden. In het verleden (2015-2019) was sprake van een structurele 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 geïmplementeerd. Hierdoor is de bewaking van de uitputting van de begroting versterkt. De meerjarenbegroting wordt steeds meer beleidsrijk opgesteld.
Lerarentekort	Lerarentekort: landelijk is er sprake van een lerarentekort. Een tekort aan leraren gaat ten koste van de kwaliteit 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 eraan gewerkt om de naamsbekendheid te vergroten.

Onderwerp	Risico's	Risicobeheersing
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 stichting. De scholen zijn 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.
Voorziening Groot Onderhoud	Het ontoereikend zijn van de voorziening groot onderhoud i.c.m. het bepalen van stopjaren.	Er is een actueel meerjarenonderhoudsplan. In 2023-2024 is de voorziening bepaald conform de methode van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving. Jaarlijkse evaluatie i.s.m. de gemeente.
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.

Onderwerp	Risico's	Risicobeheersing
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.

Treasurybeleid

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 bedragen € 143k in het kalenderjaar 2025, een daling ten opzichte van € 263k in 2024. Deze afname is het gevolg van lagere liquide middelen door hogere uitgaven aan groot onderhoud.



5. Overige verantwoordingen

5. Overige verantwoordingen

5.1. Maatschappelijk thema's

Goed en voldoende onderwijspersoneel, incl. strategisch personeelsbeleid?

Om te zorgen voor voldoende onderwijspersoneel investeert CSG De Waard in de professionalisering van medewerkers en het bieden van stageplaatsen, zij-instroomtrajecten en doorstroomtrajecten. Hierbij is er een intensieve samenwerking met diverse Hogescholen. Naast de opleidingscoördinator is in 2025 de bovenschoolse coach gestart waarmee er intensieve aandacht is voor starters en stagiaires. Daarbij maakt CSG De Waard gebruik van Strategische personeelsplanning (SPP). Deze methode helpt 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.

Sociale veiligheid en gelijke behandeling

CSG De Waard hecht groot belang aan een veilige en inclusieve leer- en werkomgeving voor leerlingen en medewerkers. Binnen de stichting wordt structureel gewerkt aan het bevorderen van een sociaal veilig klimaat, onder meer door het hanteren van schoolveiligheidsplannen, gedragscodes en protocollen op het gebied van sociale veiligheid, discriminatie en ongewenst gedrag. Tevens wordt via monitoring en rapportages aandacht besteed aan de beleving van veiligheid door leerlingen en medewerkers.

Het bestuur ziet erop toe dat sociale veiligheid en gelijke behandeling blijvend aandacht krijgen binnen de organisatie en integraal onderdeel vormen van het kwaliteitsbeleid.

Informatiebeveiliging en privacy

Informatiebeveiliging & Privacy (IBP)

CSG De Waard werkt planmatig toe naar de ambitie om uiterlijk in 2030 op alle normen van het Normenkader Informatiebeveiliging en Privacy minimaal volwassenheidsniveau 3 te behalen, conform de landelijke afspraken binnen het funderend onderwijs.

Volwassenheidsmeting privacy

De meest recente beoordeling door de Functionaris Gegevensbescherming (februari 2026) richtte zich op het privacydeel van het normenkader (25 normen). Uit deze meting is onder andere gebleken dat er belangrijke stappen zijn gezet:

- Actualisatie van het privacybeleid;
- Vaststelling van het bewaar- en vernietigingsbeleid;
- Formele vaststelling en communicatie van het meldprotocol voor datalekken;
- Verdere registratie en opvolging van incidenten.

Tegelijkertijd vraagt verdere professionalisering aandacht, met name op het gebied van procesmatige borging en structurele rapportage. In samenwerking met Privacy op School zal een Plan van Aanpak worden opgesteld om de voortgang richting 2030 concreet te faseren. Het bestuur zal hierin sturing geven en bezien welke capaciteit noodzakelijk is om de ambitie te realiseren.

Ontwikkeling informatiebeveiliging

Op het gebied van informatiebeveiliging is in 2025 substantieel geïnvesteerd in technische versterking. De volledige implementatie van MFA en de start van netwerksegmentatie vormen belangrijke stappen in het verhogen van de digitale weerbaarheid.

Gezien deze ontwikkelingen is een herijking van het informatiebeveiligingsdeel van het normenkader wenselijk om de actuele stand van zaken formeel vast te stellen en de verdere ontwikkeling richting 2030 te monitoren.

Incidenten en datalekken

In 2025 zijn 7 IBP-incidenten geregistreerd, waarvan 1 meldplichtig datalek bij de Autoriteit Persoonsgegevens.

De incidenten betroffen voornamelijk menselijke fouten, zoals onjuiste autorisaties, onbedoelde gegevensverstrekking of onvoldoende anonimisering van documenten. Er zijn geen structurele technische kwetsbaarheden of terugkerende phishingpatronen geconstateerd.

Naar aanleiding van de incidenten zijn direct verbetermaatregelen doorgevoerd, waaronder:

- Het aanpassen en aanscherpen van autorisaties;
- Het actualiseren van de privacyverklaring waar nodig;
- Het benadrukken van het vier-ogen-principe bij het delen van gevoelige informatie;
- Gerichte instructie aan medewerkers over zorgvuldige gegevensverwerking.
- De incidenten worden benut als leermoment en dragen bij aan verdere bewustwording en procesverbetering binnen de organisatie.

Toekomstige verbeteringen 2026

Voor 2026 ligt de focus op verdere professionalisering en borging van informatiebeveiliging en privacy:

- Afronding van de DPIA's voor Google en ParnasSys;
- Het opstellen en vaststellen van een concreet Plan van Aanpak richting het normenkader 2030 in samenwerking met Privacy op School;
- Verdere versterking van de privacyorganisatie, waaronder het onderzoeken van de inrichting van een IBP-team om de organisatorische borging te verbeteren en de afhankelijkheid van individuele functionarissen te verkleinen;

- Voortzetting van de gefaseerde vervanging van de netwerkinfrastructuur, inclusief verdere implementatie van netwerksegmentatie. Dit traject is gestart in 2025 en loopt door in 2026.

Met deze stappen wordt verder gebouwd aan een veilige, beheerste en toekomstbestendige digitale omgeving voor leerlingen en medewerkers.

Banenafspraak

Voor CSG De Waard geldt een quotumregeling van 11 banen waarvan CSG De Waard er in 2025 2,8 van heeft kunnen invullen. 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.



6. Jaarverslag RvT

6. Jaarverslag 2025 | Raad van Toezicht

Voorwoord

Hierbij presenteert de Raad van Toezicht van CSG De Waard haar jaarverslag over 2025. In dit verslag leggen wij verantwoording af over de wijze waarop wij het afgelopen jaar invulling hebben gegeven aan onze wettelijke taken en toezichthoudende rol.

Het jaar 2025 was een bewogen jaar met diverse bestuurlijke en organisatorische ontwikkelingen. In januari nam Thijs Jasperse afscheid als voorzitter van de Raad van Toezicht. Na zijn vertrek heeft ondergetekende de rol van voorzitter op zich genomen. Daarnaast mochten wij Misaël Hofland verwelkomen als nieuw lid, op voordracht van de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR).

Een belangrijk thema in 2025 was de werving van een nieuw College van Bestuur. In samenwerking met adviesbureau Scolix en de hiervoor ingerichte Benoemingsadviescommissie (BAC) hebben wij zorgvuldige stappen gezet om de juiste kandidaten te vinden voor de toekomst van CSG De Waard. In de tussentijd is de overeenkomst met onze interim-bestuurder, Jan Winters, tot en met het schooljaar 2025-2026 verlengd om de continuïteit te waarborgen.

Op het gebied van onderwijskwaliteit bleef onze aandacht onverminderd groot. Hoewel veel scholen goed presteren, vroegen specifieke situaties, zoals de beoordeling van CBS De Vliet door de Onderwijsinspectie, om intensief toezicht en daadkrachtig handelen. Ook hebben wij de juridische fusie van de holdingstructuur verder afgerond, wat bijdraagt aan een efficiëntere organisatie.

Ondanks de uitdagingen zien wij dat het onderwijs binnen CSG De Waard dagelijks met grote toewijding en zorg wordt vormgegeven. De betrokkenheid van alle medewerkers is inspirerend. Als Raad blijven wij ons inzetten voor een cultuur waarin elke leerkracht en leerling kan floreren.

Jan Dirks

Voorzitter Raad van Toezicht
CSG De Waard

Profiel en samenstelling van de RvT

De Raad van Toezicht van CSG De Waard bestond in 2025 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.

In januari 2025 heeft Thijs Jasperse zijn werkzaamheden als voorzitter neergelegd. Jan Dirks heeft het voorzitterschap overgenomen. Na een zorgvuldige wervingsprocedure, waarbij de GMR haar voordrachtsrecht heeft gebruikt, is Misaël Hofland in het najaar van 2025 benoemd als nieuw lid van de Raad.

De samenstelling van de Raad van Toezicht was in 2025 als volgt:

Naam:	Functie:	Aantreden:	Termijn tot:	Nevenfuncties	Aandachtsgebied en commissies
Dhr. J. Dirks	Lid	2021	2030	Directeur Marketing & Communicatie GP Groot (betaald)	Bedrijfsmatig / commercieel; Renumeratie commissie
Mw. M. Bakker	Lid	2021	2030	GZ-psycholoog / eigenaar Leeskliniek (betaald)	Onderwijskundig / pedagogisch; Commissie Onderwijskwaliteit
Dhr. M.D.N. Kok	Lid	2022	2026	Consultant asset- en onderhoudsmanagement (betaald)	Huisvesting / financiën Commissie Huisvesting (voorzitter) Auditcommissie
Dhr. C.M. Hofland	Lid	2022	2026	Gastdocent Rechtsstaat, Democratie & Politiek ProDemos (betaald) Docent HBO bedrijfskunde (betaald) Toezichthouder St. Schuldhulpverlening (onbetaald)	Bedrijfsmatig / commercieel; Renumeratie commissie
Mw. A.J. Golverdingen-den Hengst	Lid	2022	2026	Project:Tussenvoorziening Onderwijs Papendrecht (betaald) Gepensioneerd. Voorheen sector-directeur Samenwerkingsverband Passend Onderwijs Drechtsteden t/m nov. 2023	Onderwijskundig / pedagogisch; Commissie Onderwijskwaliteit (voorzitter)
Dhr. M.M. Hofland	Lid	2025	2029	Hoofd Business Intelligence & Data Analytics (BIDA) / CDO (plv) /hoofd CDO Office Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) (betaald)	Bedrijfsvoering / financiën; Auditcommissie (voorzitter)

Vergoeding

In april 2025 heeft de Raad een voorstel gedaan voor een nieuwe vergoedingsregeling, passend bij de richtlijnen van de VTOI-NVTK en de omvang van de organisatie. Deze nieuwe vergoeding is per 1 april 2025 ingegaan.

Commissies binnen de Raad van Toezicht

Binnen de Raad van Toezicht functioneren vier commissies die voorbereidend werk verrichten voor de voltallige Raad:

- Commissie Onderwijskwaliteit:** Richt zich op het bewaken en verbeteren van de onderwijsstandaarden. In 2025 is er veel aandacht besteed aan de Q-rapportages en de specifieke kwaliteitstrajecten bij scholen die extra ondersteuning nodig hadden.
- Auditcommissie:** Houdt toezicht op de financiën en risicobeheer. In 2025 heeft de commissie zich onder andere gebogen over de Meerjarenbegroting (MJB) 2026-2030, scenario's voor bekostiging en het strategisch ICT-beleid.

- Commissie Huisvesting:** Adviseert over het huisvestingsbeleid. In 2025 is het strategisch huisvestingsplan 2025-2033 opgesteld en vastgesteld. Ook is het Integraal Huisvestingsplan (IHP) besproken, dat ook in de gemeenteraad is gepresenteerd.
- Remuneratiecommissie:** Houdt zich bezig met het functioneren en de contracten van het bestuur. In 2025 heeft deze commissie een grote rol gespeeld bij de verlenging van de overeenkomst met de interim-bestuurder en de voorbereidingen voor de werving van een nieuwe bestuurder.

Toewijzing accountant

Voor de controle van de jaarrekening 2024 is in het voorjaar van 2025 de opdrachtbevestiging getekend

met Mazars Accountants & Adviseurs. Zoals in 2024 al was besloten, is er een selectieprocedure doorlopen voor een nieuwe accountant. Vanaf het boekjaar 2025 is Van Ree Accountants aangesteld. In het najaar van 2025 hebben de eerste kennismakingsgesprekken en de afstemming over de controleopdracht met Van Ree plaatsgevonden door de Auditcommissie.

Werkwijze en activiteiten van de RvT

Vergaderingen en overlegstructuren

In 2025 heeft de Raad van Toezicht regelmatig vergaderd. Er waren formele vergaderingen in onder andere januari, februari, april, mei, juni, september, oktober, november en december. Daarnaast vond er op 26 november een pro forma vergadering plaats in het kader van de juridische fusie.

Overleg met de GMR

De dialoog met de GMR is een belangrijk onderdeel van ons toezicht. In 2025 is er intensief contact geweest, met name rondom de vacature in de Raad van Toezicht en de werving van de nieuwe bestuurder. In november vond een formeel overleg plaats tussen de voltallige RvT en de GMR.

Schoolbezoeken

Ook in 2025 stonden schoolbezoeken op de agenda. Eind 2025 is de evaluatie van eerdere bezoeken besproken en is er een nieuwe indeling gemaakt voor de komende periode. Deze bezoeken geven de Raad waardevolle inzichten in de dagelijkse praktijk op de scholen.

Verslag Intern Toezicht

In het voorjaar van 2025 heeft de Raad een uitgebreid Verslag Intern Toezicht opgesteld en besproken, waarin we kritisch hebben gekeken naar ons eigen functioneren en de effectiviteit van ons toezicht.

Toezicht op beleid en strategie

Strategische positionering

De Raad heeft toezicht gehouden op de verdere uitwerking van de strategische positionering van CSG De Waard. Dit is een vervolg op de trajecten die in 2024 zijn ingezet om de positie van de stichting in de regio te versterken.

BOOM-Strategie: nieuwe missie, visie en identiteit

In 2025 heeft CSG De Waard in samenwerking met Boom Strategie gewerkt aan een ingrijpende herpositionering. Dit traject was gericht op het ontwikkelen van een nieuwe gezamenlijke missie, visie en visuele identiteit voor de gehele stichting. Een projectgroep — bestaande uit de bestuurder, directeuren, medewerkers van HR en communicatie — is vanaf september 2025 elke twee weken bijeengekomen.

Het traject kende vier sporen: de vertaling van de christelijke identiteit naar de dagelijkse praktijk op alle scholen, het versterken van cultuur en draagvlak binnen de teams, de vernieuwing van merk en communicatie, en de externe positionering van CSG De Waard in de Hoeksche Waard.

Concrete resultaten in 2025 waren onder meer het definitief vaststellen van het logo van CSG De Waard, de start van de doorontwikkeling van de huisstijl en de websites, en de eerste communicatie richting alle medewerkers via een nieuwsbrief en een interne livestream. De directeuren zijn actief betrokken bij het vertalen van de kernwaarden naar hun eigen school en team, ondersteund door een praktische toolkit.

In de vergadering van december 2025 heeft de projectleider de Raad van Toezicht bijgepraat over de voortgang. De Raad heeft positief gereageerd op de wijze waarop de stichting haar identiteit borgt en haar positionering in de regio versterkt. Het traject liep eind 2025 nog door; de verwachting is dat de volledige uitrol — inclusief campagne en doorontwikkeling van de websites — in 2026 wordt afgerond.

Juridische fusie holdingstructuur

Een belangrijk strategisch besluit in 2025 was de afronding van de juridische fusie van de holdingstructuur. Het doel hiervan is het vereenvoudigen van de organisatiestructuur en het verminderen van administratieve lasten. In juni ging de Raad akkoord met het fusievoorstel, waarna in november en december de notariële afhandeling heeft plaatsgevonden.

Toezicht op onderwijskwaliteit

Het toezicht op de onderwijskwaliteit is een van de kerntaken van de Raad. Via de kwartaalrapportages (Q-rapportages) monitoren wij de voortgang van de scholen.

CBS De Vliet

In januari 2025 werd de Raad geïnformeerd over zorgelijke ontwikkelingen bij

CBS De Vliet. De school werd door de Onderwijsinspectie als 'zeer zwak' beoordeeld, mede door langdurige ziekte van de directie en personele uitdagingen. De Raad heeft de bestuurder nauwlettend gevolgd in de stappen die zijn gezet om de kwaliteit op deze school zo snel mogelijk te herstellen en de rust terug te brengen.

Fusie SBO Willem Alexander en SBO Het Pluspunt

In 2025 is de fusie van SBO Willem Alexander en SBO Het Pluspunt succesvol afgerond. Dit fusietraject was reeds ingezet in 2024 en had als doel het speciaal basisonderwijs in de Hoeksche Waard duurzaam te versterken door twee scholen samen te voegen tot één krachtige organisatie.

In de vergadering van 10 februari 2025 heeft de Raad van Toezicht de laatste stand van zaken besproken. Het fusieproces verliep voorspoedig en de beoogde datum van 1 augustus 2025 als streefdatum voor de afronding was haalbaar. De brinnummers van beide scholen zouden worden opgeheven en er zou één nieuw brinnummer worden toegekend. Boekhoudkundig viel de fusie tot 1 augustus 2025 nog onder CSG De Waard; daarna is de nieuwe organisatie volledig zelfstandig verder gegaan.

In de vergadering van 7 april 2025 heeft de Raad vastgesteld dat het fusieproces naar verwachting zou verlopen. Er werden geen problemen voorzien met betrekking tot ouders of leerlingen.

Per 1 augustus 2025 is de fusie officieel afgerond. De officiële opening van de gefuseerde school heeft plaatsgevonden op Het Pallet, waarbij de wethouder aanwezig was. De Raad heeft met tevredenheid geconstateerd dat de fusie rimpelloos is verlopen: er zijn geen ouders of leerlingen weggegaan als gevolg van de samenvoeging. Dit getuigt van het vertrouwen dat ouders en leerlingen hebben in de koers van CSG De Waard en in de wijze waarop het bestuur dit traject heeft begeleid. De Raad beschouwt de afronding van deze fusie als een belangrijke strategische mijlpaal. Door de samenvoeging van beide SBO-scholen kan CSG De Waard duurzaam

kwalitatief hoogwaardig speciaal basisonderwijs bieden aan leerlingen in de Hoeksche Waard, met meer slagkracht en een sterkere organisatorische basis.

Schoolveiligheid

In 2025 is er veel aandacht besteed aan de actualisatie van de schoolveiligheidsplannen, calamiteitenplannen en diverse protocollen (zoals het pestprotocol en het protocol schorsing en verwijdering) voor alle scholen binnen de stichting.

Toezicht op financiën en doelmatigheid

De Raad heeft in 2025 toezicht gehouden op de financiële gezondheid van de stichting. De Auditcommissie heeft hierin een voortrekkersrol gespeeld.

Meerjarenbegroting 2026-2030

In het najaar is de Meerjarenbegroting (MJB) 2026-2030 uitgebreid besproken. Hierbij is specifiek gekeken naar verschillende scenario's voor bekostiging en de langetermijneffecten van dalende leerlingaantallen en stijgende kosten.

Rechtmatige en doelmatige besteding van middelen

De Raad van Toezicht heeft in 2025 actief toezicht gehouden op de rechtmatige en de doelmatige besteding van middelen binnen CSG De Waard. Dit toezicht is vormgegeven via een combinatie van periodieke rapportages, commissiewerk en directe interactie met het bestuur en de accountant.

Op basis van haar toezicht in 2025 concludeert de Raad van Toezicht dat de middelen van CSG De Waard in het algemeen rechtmatig en doelmatig worden besteed en dat de koppeling tussen ingezette middelen en beoogde resultaten steeds explicieter wordt gemaakt. De Raad zal het bestuur blijven aanspreken op verdere versterking van deze koppeling, in het bijzonder in de beleids- en verantwoordingsdocumenten.

Toezicht op personeel en organisatie

Overeenkomst interim-bestuurder

In 2025 heeft de Raad de overeenkomst met interim-bestuurder Jan Winters geëvalueerd en verlengd.

Werving nieuwe bestuurder

De Raad heeft in 2025 het proces opgestart voor de werving van een nieuw College van Bestuur. Hierin zijn wij ondersteund door het bureau Scolix.

Voorafgaande aan de werving heeft er een 'Onderzoek bestuurlijke inrichting CSG De Waard' plaatsgevonden door Scolix op basis waarvan gekozen is voor werving van een tweehoofdig bestuur.

Er is een Benoemingsadviescommissie (BAC) samengesteld, waarin naast twee leden van de RvT ook vertegenwoordigers vanuit de organisatie en de GMR zitting hebben. In het najaar is het werkplan goedgekeurd en in december is de wervingsprocedure officieel van start gegaan.

Klachten en vertrouwelijkheid

De Raad is in 2025 geïnformeerd over een formele klacht die is behandeld door de geschillencommissie. De Raad heeft erop toegezien dat de procedures rondom klachtafhandeling en vertrouwelijkheid zorgvuldig zijn gevolgd.

Belangrijke besluiten en gebeurtenissen in 2025

1. Wisseling voorzitterschap: Jan Dirks volgt Thijs Jasperse op als voorzitter van de RvT.
2. Benoeming nieuw lid: Misaël Hofland treedt toe tot de RvT op voordracht van de GMR.
3. Aanpassing vergoedingen: Nieuwe vergoedingsregeling voor RvT-leden vastgesteld per 1 april 2025.

4. Juridische fusie: Goedkeuring en notariële afronding van de juridische fusie van de holdingstructuur.
5. Accountantswissel: Overgang van Mazars naar Van Ree Accountants voor de controle van het boekjaar 2025.
6. Werving bestuurder: Start van de wervingsprocedure voor een vaste bestuurder in samenwerking met Scolix.
7. Contract interim-bestuurder: Verlenging en actualisatie van de overeenkomst met Jan Winters binnen de WNT-kaders.
8. Goedkeuring documenten: Instemming met het bestuursverslag 2024, de Meerjarenbegroting 2026-2030 en het strategisch huisvestingsplan.

Reflectie en vooruitblik

Het jaar 2025 stond in het teken van transitie. Met een vernieuwde samenstelling van de Raad van Toezicht en de lopende werving van een nieuw College van Bestuur, bereiden we CSG De Waard voor op de toekomst. De juridische fusie heeft gezorgd voor een meer gestroomlijnde organisatie, waardoor er meer focus kan liggen op ons primaire doel: het bieden van kwalitatief hoogwaardig onderwijs. De uitdagingen bij enkele van onze scholen, zoals CBS De Vliet, benadrukken het belang van scherp toezicht op de onderwijskwaliteit en een sterke kwaliteitscultuur. In 2026 zullen wij de voortgang van de herstelplannen nauwgezet blijven volgen. Wij kijken ernaar uit om in 2026 een nieuw College van Bestuur te verwelkomen en samen verder te bouwen aan een sterke, veilige en inspirerende leeromgeving voor alle leerlingen in de Hoeksche Waard. De betrokkenheid van alle medewerkers, directies en de GMR is voor ons van onschatbare waarde. Wij danken iedereen voor hun inzet en vertrouwen in het afgelopen jaar!

JAARREKENING 2025



**STICHTING
CHRISTELIJKE SCHOLENGROEP
DE WAARD
OUD-BEIJERLAND**

Inhoudsopgave

Jaarrekening	3
1. Grondslagen.....	3
2. Financiële instrumenten en risicobeheersing.....	10
3. Balans per 31 december 2025 na resultaatbestemming.....	11
4. Staat van baten en lasten 2025	12
5. Kasstroomoverzicht 2025	13
6. Toelichting	14
7. Model G: Verantwoording subsidies	19
8. Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen	19
9. Toelichting op de staat van baten en lasten.....	20
10. Verbonden partijen.....	24
11. Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)	25
12. Bestemming van het resultaat 2025.....	28
13. Ondertekening van de Jaarrekening 2025.....	29
14. Controleverklaring van de onafhankelijke accountant.....	30
15. Gegevens van de rechtspersoon.....	31

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 Christelijke Scholengroep De Waard (CSG) bestaan voornamelijk uit:

- De instandhouding van protestants-christelijk onderwijs;
- Het bevorderen van activiteiten die de belangen van het christelijk onderwijs ondersteunen.

Fusie

Per 1 januari 2025 heeft een bestuurlijke fusie plaatsgevonden tussen:

Stichting Christelijke Scholengroep De Waard, KVK 23091285

Stichting Vermogensbeheer De Waard, KVK 24459859

Stichting Ouderbijdragen De Waard, KVK 24459863

Deze fusie kwalificeert als een samensmelting van belangen. Daarbij was CSG de Waard de overnemende partij. Dit houdt in dat de vergelijkende cijfers zijn aangepast en dat de verwerking tegen boekwaarde heeft plaatsgevonden.

Stichting Holding de Waard wordt geliquideerd in 2026. In deze Holding zitten geen bezittingen of baten. Met deze samenvoeging wordt Stichting Christelijke Scholengroep de Waard voortgezet als één organisatie.

De fusie is tot stand gekomen met als doel de kwaliteit, continuïteit en toekomstbestendigheid van het onderwijs verder te versterken. Daarnaast is de organisatiestructuur sterk vereenvoudigt en transparanter geworden.

In het verslagjaar stond een belangrijk deel van de werkzaamheden in het teken van de voorbereiding en uitvoering van deze fusie. Vanaf 2025 worden de activiteiten en resultaten van de voormalige organisaties gezamenlijk verantwoord binnen dit jaarverslag. Het private gedeelte wordt op aparte kostenplaatsen verantwoord.

Als gevolg van de fusie zijn de grondslagen geharmoniseerd. Daarnaast heeft de harmonisatie beperkte invloed op de presentatie van de vergelijkende cijfers. De onderstaande cijfers over boekjaar 2024 zijn ontleend aan de goedgekeurde jaarrekeningen 2024.

Het belangrijkste effect heeft betrekking op de cijfers binnen Stichting Vermogensbeheer. Dit wordt nader toegelicht bij stelselwijziging.

Balans (na resultaatbestemming)

Activa	SVB	SOB	CSG	Totaal
Vaste activa	31-12-2024	31-12-2024	31-12-2024	
Materiële vaste activa	1.503.915	-	3.425.620	4.929.535
Niet a.h. proces dienstbaar	36.521	-	-	36.521
Totaal vaste activa	1.540.435	-	3.425.620	4.966.055
				-
Vlottende activa				
Vorraden	-	-	-	-
Vorderingen	-	-	2.255.327	2.255.327
Liquide middelen	381.440	182.593	7.968.559	8.532.592
Totaal vlottende activa	381.440	182.593	10.223.886	10.787.919
Totaal activa	1.921.875	182.593	13.649.506	15.753.974
Passiva				-
Publiek vermogen	-	-	2.393.636	2.393.636
Bestemmingsreserve publiek	-	-	925.734	925.734
Privaat vermogen	1.476.781	182.593		1.659.374
Totaal eigen vermogen	1.476.781	182.593	3.319.370	4.978.744
				-
Voorziening	152.468	-	6.757.712	6.910.180
Stelselwijzing voorziening	280.854	-	-	280.854
Totale voorziening	433.322	-	6.757.712	7.191.034
Kortlopende schulden	11.770	-	3.572.426	3.584.196
Totaal schulden	11.770	-	3.572.426	3.584.196
				-
Totaal passiva	1.921.873	182.593	13.649.508	15.753.974

Staat van baten en lasten	SVB	SOB	CSG	Totaal
	31-12-2024	31-12-2024	31-12-2024	
Baten	144.868	301.919	27.835.738	28.282.525
lasten	133.069	337.460	30.520.872	30.991.401
Stelselwijzing (extra dotatie)	18.999	-	-	18.999
Saldo baten en lasten	-7.200	-35.541	-2.685.134	-2.727.875
Financiële baten en lasten	785	-	263.455	264.240
Resultaat	-6.415	-35.541	-2.421.679	-2.463.635

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 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. 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.

De activa ad € 1.470.668 is gefinancierd met privaat vermogen.

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.

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 waardeverminderingverlies 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 uit publieke en private middelen. De diverse bestemmingsreserves worden nader toegelicht in de toelichting op de balans. Er is geen bovenmatig vermogen aanwezig.

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 opgenomen. Voor uitgaven voor groot onderhoud wordt een voorziening gevormd om deze lasten gelijkmatig te verdelen over een aantal boekjaren.

Pensioenvoorziening

De Stichting is aangesloten bij het pensioenfonds ABP. ABP hanteert zowel een actuele dekkingsgraad als een **beleidsdekkingsgraad**. De beleidsdekkingsgraad is het rekenkundig gemiddelde van de actuele dekkingsgraden over de afgelopen twaalf maanden en geeft daardoor een stabiel beeld van de financiële positie van het fonds dan de maandelijkse actuele dekkingsgraad. Per 31 december 2025 bedroeg de actuele dekkingsgraad van ABP 123,5% en de beleidsdekkingsgraad circa 118,3% (119,0% per januari 2026).

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

De stichting vormt een voorziening groot onderhoud voor de te verwachten kosten van groot onderhoud aan de gebouwen en overige langdurige bedrijfsmiddelen. De voorziening is gebaseerd op de componentenmethode: de verschillende onderhoudscomponenten (zoals dak, gevels, installaties en binnen afwerking) worden onderscheiden op basis van hun onderhoudsinterval en kostenniveau. Op grond van het meerjarenonderhoudsplan worden de geraamde kosten per component tijdsevenredig toegerekend aan de jaren tot aan het geplande onderhoudsmoment. Jaarlijks wordt ten laste van het resultaat een dotatie aan de voorziening verantwoord die correspondeert met deze toerekening; de daadwerkelijke onderhoudskosten worden ten laste van de voorziening gebracht. De inschattingen ten aanzien van onderhoudsinterval, prijspeil en scope zijn gebaseerd op het meerjarenonderhoudsplan en worden jaarlijks herzien.

Per school is een stopjaar bepaald. Algemene norm is dat we uitgaan van 60 jaar vanaf nieuwbouw. In meer specifieke gevallen kiezen we voor een ander stopjaar vanwege renovaties die al hebben plaatsgevonden.

Hierbij een overzicht van de stopjaren per school.

Brinnummer	School	Bouwjaar	Stopjaar
08AW	CBS de Parel	1971	2046
13KD	CBS De Hoeksteen (Zilvermeeuw)	1985	2046
13KD	CBS De Hoeksteen (Aalscholver)	1985	2046
07YY	De Regenboog (Heinenoord)	2004	2044
11CE	CBS de Bron	1974	2044
07XL	De Regenboog ZB	1971	2034
07NI	CBS de Weerklank	2016	2075
12YV	CBS De Keuchenius	1980	2045
05SK	CBS de Schelp	1974	2044
11PD	CBS Sabina van Egmond (Sportlaa	1972	2045
06RY	CBS de Vliet	1973	2033
12AH	CBS De Kriekenhof	1971	2045
07YN	CBS de Bouwsteen	1979	2060
05SF	CBS De Wegwijzer	1990	2050
2 BRIN	Kenniscentrum Mozaik	2020	2075
	Bestuurskantoor	2011	2071

Stelselwijziging voorziening groot onderhoud

Doordat Stichting Vermogensbeheer de Waard is gefuseerd met CSG de Waard dient de voorziening op dezelfde wijze vastgesteld te worden. De voorziening werd vastgesteld op basis van de egalisatiemethode, maar wordt nu vastgesteld met de componentenmethode. De voorziening was per 31 december 2024 vastgesteld op een bedrag van € 152.468,-. Op basis van de componentenmethode moet dit een bedrag van € 433.322,- zijn. Het verschil van € 280.854,- mag direct als eigen vermogensmutatie worden verwerkt en loopt derhalve niet via het resultaat. De vergelijkende cijfers zijn hierop aangepast.

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.

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

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.

3. Balans per 31 december 2025 na resultaatbestemming

	31 dec 2025	31 dec 2024
1. Activa		
1.1.2. Materiele vaste activa	4.769.705	4.966.056
1.2. Vlottende activa		
1.2.2. Vorderingen	4.756.638	2.255.327
1.2..4. Liquide middelen	7.372.940	8.532.592
	12.129.578	10.787.919
Totaal activa	16.899.283	15.753.974
2. Passiva		
2.1. Eigen vermogen		
2.1.1. Groepsvermogen		
2.1.1.1. Algemene reserve	5.237.749	2.393.636
2.1.1.2. Bestemmingsreserve publiek	0	925.734
2.1.1.3. Bestemmingsreserves privaat	1.615.383	1.659.375
	6.853.132	4.978.745
	6.853.132	4.978.745
2.2. Voorzieningen	6.809.372	7.191.034
2.4. Kortlopende schulden	3.236.779	3.584.196
Totaal passiva	16.899.283	15.753.974

4. Staat van baten en lasten 2025

	2025	Begroting 2025	2024
3. Baten			
3.1 Rijksbijdragen	29.384.741	26.150.049	27.400.037
3.2 Overheidsbijdragen	65.106	113.700	-29.388
3.5 Overige baten	<u>804.276</u>	<u>221.183</u>	<u>911.876</u>
	30.254.123	26.484.932	28.282.525
4. Lasten			
4.1. Personeelslasten	23.873.921	22.221.129	23.055.102
4.2 Afschrijvingen	625.967	715.739	564.405
4.3. Huisvestingslasten	2.258.257	2.007.420	5.278.286
4.4. Overige lasten	<u>1.998.455</u>	<u>1.765.104</u>	<u>2.112.607</u>
	28.756.600	26.709.392	31.010.400
Saldo baten en lasten	1.497.523	-224.460	-2.727.875
6. Financiële baten en lasten			
6.1. Financiële baten	<u>-376.865</u>	<u>5.000</u>	<u>-264.240</u>
	-376.865	5.000	-264.240
Resultaat	1.874.388	-229.460	-2.463.635

5. Kasstroomoverzicht 2025

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
Bedrijfsresultaat	1.497.523	-2.685.134
Aanpassingen voor:		
Afschrijvingen (en overige waardeveranderingen)	625.967	564.405
Mutatie voorzieningen	<u>-381.662</u>	<u>2.837.085</u>
	1.741.828	716.356
Veranderingen in werkkapitaal:		
Mutatie operationele vorderingen	-2.501.311	-668.520
Mutatie voorraden en onderhanden werk	0	0
Mutatie operationele schulden	<u>-347.417</u>	<u>-10.170</u>
	-2.848.728	-678.690
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	-1.106.900	37.666
Ontvangen interest	376.865	265.000
Betaalde interest	<u>0</u>	<u>0</u>
	376.865	265.000
Kasstroom uit operationele activiteiten	-730.035	302.666
(Des)investeringen in materiele vaste activa	<u>-429.616</u>	<u>-589.809</u>
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-429.616	-589.809
Mutatie langlopende schulden	<u>0</u>	<u>0</u>
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	0	0
Netto kasstroom	<u>-1.159.651</u>	<u>-287.143</u>
Liquide middelen		
Liquide middelen einde boekjaar	7.372.940	8.532.592
Liquide middelen begin boekjaar	<u>8.532.592</u>	<u>8.819.735</u>
Toename/afname liquide middelen	<u>-1.159.652</u>	<u>-287.143</u>

Het volgende is van belang om te melden. De baten en lasten van Stichting Vermogensbeheer, Stichting Ouderbijdragen zijn in 2024 niet meegenomen. Normaliter sluit de mutatie liquide middelen aan bij de netto kasstroom. Om dit te realiseren is de mutatie operationele vorderingen aangepast. Vanaf 2025 verloopt de kasstroom op normale wijze.

6. Toelichting

VASTE ACTIVA

1.1.2. Materiele vaste activa	2025	2024
1.1.2.1 Gebouwen en terreinen	1.766.705	1.830.888
1.1.2.2. Terreinen	517.574	521.476
1.1.2.3. Inventaris en apparatuur	1.957.620	2.143.972
1.1.2.4. Overige materiele vaste activa	527.806	433.199
1.1.2.6. Niet aan bedrijfsvoering dienstbare MVA	0	36.521
	4.769.705	4.966.056

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

	112.1 Gebouwen en terreinen	112.2. Terreinen	112.3. Inventaris en apparatuur	112.4. Overige materiele vaste activa	112.6. Niet aan bedrijfsvoering dienstbare MVA	Totaal
Stand per 1 januari						
Aanschafprijs	2.922.158	528.741	7.381.332	2.376.184	36.521	13.244.935
Cumulatieve afschrijvingen	-1.091.269	-7.265	-5.237.360	-1.942.985	0	-8.278.878
Boekwaarde	1.830.889	521.476	2.143.972	433.199	36.521	4.966.057
						0
Mutaties in de boekwaarde						0
Investerings	80.288	20.000	309.721	187.119	0	597.128
Overboeking	0	0	0	0	0	0
Desinvesteringen op aanschafwaarde	-41.309	-11.510	-159.772	-23.422	-36.521	-272.534
Desinvesteringen op afschrijvingswaarde	7.905	1.708	83.282	11.087	0	103.982
Afschrijvingen	-111.068	-14.100	-419.583	-80.177	0	-624.928
Saldo	-64.184	-3.902	-186.352	94.607	-36.521	-196.352
						0
Stand per 31 december						0
Aanschafprijs	2.961.137	537.231	7.531.281	2.539.880	0	13.569.529
Cumulatieve afschrijvingen	-1.194.432	-19.657	-5.573.661	-2.012.074	0	-8.799.824
Boekwaarde	1.766.705	517.574	1.957.620	527.806	0	4.769.705

De materiële vaste activa bedragen per 31 december 2025 € 4.769.705 (2024: € 4.966.057). De mutaties in het verslagjaar bestaan uit investeringen, afschrijvingen, desinvesteringen uit hoofde van het afstoten van de Willem Alexanderschool en verwerking van de fusie.

In 2025 is voor circa € 597.128 geïnvesteerd in materiële vaste activa. Deze investeringen hebben voornamelijk betrekking op vervangings- en uitbreidingsinvesteringen binnen de bestaande bedrijfsvoering.

Als gevolg van de bestuurlijke fusie per 1 januari 2025 zijn materiële vaste activa ingebracht vanuit Stichting Vermogensbeheer De Waard. In de vergelijkende cijfers is dit nader toegelicht.

De overdracht van de Willem Alexanderschool per 1 augustus 2025 heeft geleid tot een desinvestering van de bijbehorende activa. De resterende boekwaarde van deze activa is afgeboekt en als vordering opgenomen omdat dit nog verrekend moet worden met de Hoeksche Scholen.

De afschrijvingen zijn in lijn met de gehanteerde afschrijvingstermijnen en grondslagen.

VLOTTENDE ACTIVA

1.2.2. Vorderingen	2025	2024
1.2.2.1. Debiteuren algemeen	126.298	295.737
1.2.2.2. Vorderingen op OCW	1.582.925	231.202
1.2.2.3. Vorderingen op gemeenten	1.350.466	454.129
1.2.2.10. Overige vorderingen	1.173.863	847.985
1.2.2.12. Vooruitbetaalde kosten	523.086	389.579
1.2.2.15. Overlopende activa overige	0	36.695
	4.756.638	2.255.327

De debiteurenvorderingen zijn afgenomen t.o.v. 2024. De vorderingen op DUO zijn toegenomen en heeft vooral betrekking op de regeling voor nieuwkomers (asielzoekers en overige vreemdelingen) voor het 4^e kwartaal 2025. De school Willem Alexander is hierin ook gecorrigeerd omdat deze school per 1 augustus niet meer van Stichting Christelijke Scholengroep de Waard is. Daarnaast is er een uitspraak geweest van de Hoge Raad waarin zij de uitspraak hebben gedaan dat scholen nog recht hebben op een stuk compensatie naar aanleiding van aanpassing van de bekostigingssystematiek. De vordering OCW vanuit 2022 is vastgesteld op € 1.318.398 inclusief rente en opgenomen op de balans.

De vorderingen op de gemeente zijn fors toegenomen. Dit heeft te maken vorderingen uit hoofde van ventilatiesystemen, SUVIS optimalisatie en een stuk projectmanagement wat nog moet worden vergoed door de gemeente. Deze vorderingen zullen na afronding van projecten in 2026 door de gemeente worden uitbetaald.

De vooruitbetaalde kosten hebben betrekking op betrekking op facturen die we in 2025 hebben ontvangen voor het jaar 2026.

De overige vorderingen betreffen verrekeningen tussen diverse scholen waarvoor wij penvoerder zijn. In 2025 zijn een aantal posten verder uitgezocht en gefactureerd aan de partijen. In 2026 wordt dit verder uitgevoerd.

1.2.4. Liquide middelen	2025	2024
1.2.4.1. Kasmiddelen	331	331
1.2.4.2. Tegoeden op bankrekeningen	1.413.279	1.220.254
1.2.4.3. Rekening courant tegoed Schatkistbankieren	5.959.330	7.312.007
	7.372.940	8.532.592

De liquide middelen bedragen € 7.372.940. De liquide middelen bij schatkistbankieren zijn gedaald doordat in 2025 veel uitgaven zijn geweest in het kader van het groot onderhoud van de schoolgebouwen. De overige liquide middelen zijn toegenomen. Dit zijn de banksaldo's van Stichting Ouderbijdragen de Waard en Stichting Vermogensbeheer de Waard.

2.1. Eigen vermogen

	Stand per 1 januari	Resultaat	Mutaties	Stand per 31 december
2.1.1.1. Algemene reserve	2.393.636	2.844.113	0	5.237.749
2.1.1.2. Bestemmingsreserve publiek	925.734	-925.734	0	0
	3.319.370	1.918.379	0	5.237.749
2.1.1.3. Bestemmingsreserves privaat	1.659.375	-43.991	0	1.615.383
Groepvermogen	4.978.745	1.874.388	0	6.853.132

Het totale eigen vermogen bedraagt per 31 december 2025 € 6.853.132 (2024: € 4.978.745). De toename van het eigen vermogen met € 1.874.388 wordt hoofdzakelijk verklaard door het positieve resultaat over het verslagjaar 2025 doordat er recentelijk een uitspraak is gedaan door de Hoge Raad, waarbij er over het jaar 2022 te weinig personele bekostiging is betaald. De scholen zijn in het gelijk gesteld, hiermee is het te verwachten dat deze vordering in 2026 uitbetaald wordt.

JAARREKENING 2025

Het publieke eigen vermogen bedraagt ultimo 2025 € 5.237.749 (2024: € 3.319.370) en is in het verslagjaar toegenomen met € 1.918.379. Deze mutatie is gelijk aan het gerealiseerde resultaat op publieke middelen. In het verslagjaar is de bestemmingsreserve Nationaal Programma Onderwijs volledig aangewend voor het doel waarvoor deze middelen zijn verstrekt (€ 925.734).

Het private eigen vermogen bedraagt ultimo 2025 € 1.615.383 (2024: € 1.659.376) en is gevormd door de inbreng van Stichting Vermogensbeheer De Waard en Stichting Ouderbijdragen De Waard in het kader van de fusie. Het resultaat op private middelen over het verslagjaar bedraagt € 15.506. Binnen het private vermogen bedraagt het aandeel van Stichting Vermogensbeheer De Waard € 1.425.833 en dat van Stichting Ouderbijdragen De Waard € 189.550.

De ontwikkeling van het eigen vermogen in 2025 wordt in belangrijke mate beïnvloed door de fusie en de eenmalige vordering op OCW en heeft daarmee een incidenteel karakter. De mutatie als gevolg van het exploitatieresultaat is in verhouding beperkt. Het onderscheid tussen publiek en privaat vermogen wordt in de jaarrekening afzonderlijk gepresenteerd en toegelicht.

2.2. Voorzieningen	2025	2024
2.2.1. Personele voorzieningen	312.170	334.440
2.2.3. Voorziening groot onderhoud	6.497.202	6.856.594
	<u>6.809.372</u>	<u>7.191.034</u>
De personele voorzieningen bestaan uit:		
2.2.1.4. Jubileumvoorziening	164.587	191.616
2.2.1.6. Langdurig zieken	147.583	142.824
	<u>312.170</u>	<u>334.440</u>
Het verloop van de voorzieningen is als volgt weer te geven:		
	2.2.1 Personele voorzieningen	2.2.3. Voorziening groot onderhoud
Stand per 1 januari	334.440	6.856.594
Mutaties		
Dotaties	177.098	674.598
Onttrekkingen	-199.368	-1.033.990
Overige	0	0
Saldo	-22.270	-359.392
Stand per 31 december	<u>312.170</u>	<u>6.497.202</u>

Toelichtingen voorzieningen

De totale stand van de voorzieningen bedraagt per 31 december 2025 € 6.809.372 (2024: € 7.191.034). De mutatie in de voorzieningen bestaat uit dotaties, onttrekkingen en vrijval gedurende het verslagjaar en houdt voornamelijk verband met personele verplichtingen en onderhoudsverplichtingen.

De voorziening personeel bestaat uit de voorziening jubilea en de voorziening langdurig zieken. De voorziening jubilea heeft betrekking op toekomstige uitkeringen in verband met 25- en 40-jarig dienstverband. De omvang van deze voorziening is gebaseerd op berekeningen, waarbij in 2025 is gerekend met een discontovoet van 1,00%. In het verslagjaar is € 199.368 onttrokken aan de voorziening en € 177.098 gedoteerd.

De voorziening langdurig zieken betreft de op balansdatum bestaande verplichtingen tot loondoorbetaling aan werknemers die naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk arbeidsongeschikt zijn. In het

verslagjaar is de dotatie toegenomen met € 377.980 als gevolg van een toename van het aantal langdurig zieke medewerkers. Daartegenover staat een vrijval van € 142.824.

De voorziening groot onderhoud heeft betrekking op de verwachte kosten van toekomstig groot onderhoud aan gebouwen en installaties. De voorziening wordt bepaald op basis van het meerjarenonderhoudsplan (MJOP), waarbij de kosten per onderhoudscomponent tijdsevenredig worden toegerekend aan de jaren tot aan het geplande onderhoudsmoment. In 2025 is het MJOP geactualiseerd, hetgeen heeft geleid tot een aanpassing van de onderliggende uitgangspunten en daarmee tot een gewijzigde hoogte van de voorziening.

De aanpassing van het MJOP houdt onder meer verband met gewijzigde beleidsuitgangspunten ten aanzien van de levensduur van schoolgebouwen en de mate waarin de instelling zelf bijdraagt aan renovaties en functionele aanpassingen. De jaarlijkse dotatie en onttrekkingen worden verwerkt via de staat van baten en lasten respectievelijk ten laste van de voorziening.

Een deel van de voorziening is toegevoegd via stelselwijziging omdat dit een voorziening die was bepaald in Stichting Vermogensbeheer op basis van de componentenmethode. De voorziening was per 31 december 2024 vastgesteld op een bedrag van € 152.468,-. Op basis van de componentenmethode moet dit een bedrag van € 433.322,- zijn. Het verschil van € 280.854,- wordt direct als eigen vermogensmutatie worden verwerkt en loopt derhalve niet via het resultaat.

2.4. Kortlopende schulden	2025	2024
2.4.4. Schulden aan OCW	124.000	124.000
2.4.8. Crediteuren	405.022	566.969
2.4.9. Belastingen en premies sociale verzekeringen	963.101	1.003.000
2.4.10. Pensioenen	252.890	273.163
2.4.12. Overige kortlopende schulden	628.404	592.006
2.4.15. Vooruit ontvangen investeringssubsidies	0	2.108
2.4.17. Vakantiegeld en vakantiedagen	687.398	675.481
2.4.18. Overlopende post OCW	71.749	69.084
2.4.19. Overige overlopende passiva	104.215	278.385
	3.236.779	3.584.196

De kortlopende schulden bedragen per 31 december 2025 € 3.236.779 (2024: € 3.584.196) en hebben een resterende looptijd korter dan één jaar. De mutaties binnen de kortlopende schulden houden verband met reguliere bedrijfsvoering, alsmede met specifieke ontwikkelingen binnen het verslagjaar.

De crediteuren bedragen ultimo 2025 € 405.022 (2024: € 566.969) en zijn daarmee afgenomen met € 161.947. Deze afname hangt samen met een lager niveau van openstaande verplichtingen per balansdatum ten opzichte van voorgaand jaar.

De schulden inzake belastingen en premies sociale verzekeringen zijn licht afgenomen ten opzichte van 2024. Deze ontwikkeling hangt samen met een lichte daling van het personeelsbestand per ultimo verslagjaar, waardoor de af te dragen premies en belastingen lager zijn.

De pensioenschulden zijn in lijn met de ontwikkeling van de loonsom en laten een beperkte afname zien van circa € 20.000. Deze mutatie houdt verband met een afname van de totale pensioengrondslag.

De overige kortlopende schulden zijn toegenomen ten opzichte van voorgaand jaar. Deze post bestaat uit onder meer nog te betalen accountantskosten, verplichtingen inzake huisvestingsprojecten, schoolgebonden rekeningen en overige transitorische posten.

De vooruit ontvangen investeringssubsidies betreffen de resterende vrijval van de egalisatierekening uit voorgaande jaren. In 2025 is de laatste termijn van deze subsidie vrijgevallen, waarmee deze post ultimo verslagjaar nihil bedraagt.

De post vakantiegeld is licht toegenomen ten opzichte van 2024, in lijn met de ontwikkeling van de loonsom.

Binnen de kortlopende schulden is sprake van transitorische posten. Een deel van deze posten heeft betrekking op kosten die in 2026 zijn gefactureerd, maar betrekking hebben op het boekjaar 2025. Deze zijn verwerkt als overlopende passiva. Daarnaast zijn vooruitbetaalde kosten die betrekking hebben op 2026 opgenomen onder de overlopende activa.

7. Model G: Verantwoording subsidies

bijlage behorend bij RJ 660.402, geldend vanaf het verslagjaar 2014

(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
POVO	DPOVO20040	29-10-2020	124.000	124.000	Gedeeltelijk
Basisvaardigheden 13KD	VBV23-PO-4086	31-5-2023	235.000	235.000	Ja
Basisvaardigheden 07XL	VBV24-PO-1295	17-6-2024	162.000	162.000	Onderhanden
Basisvaardigheden 14SP	VBV24-PO-1263	17-6-2024	61.000	61.000	Onderhanden
Basisvaardigheden 26LY	VBV24-PO-3489	17-6-2024	80.000	80.000	Onderhanden
Basisvaardigheden 05SF	VBV25-PO-0733	28-4-2025	69.495	13.463	Onderhanden
Basisvaardigheden 05SK	VBV25-PO-0744	28-4-2025	116.235	22.517	Onderhanden
Basisvaardigheden 06RY	VBV25-PO-0743	28-4-2025	41.820	8.102	Onderhanden
Basisvaardigheden 07BN	VBV25-PO-0746	28-4-2025	111.930	21.683	Onderhanden
Basisvaardigheden 07NI	VBV25-PO-0747	28-4-2025	58.425	11.318	Onderhanden
Basisvaardigheden 07YN	VBV25-PO-0749	28-4-2025	202.335	39.197	Onderhanden
Basisvaardigheden 07YY	VBV25-PO-0751	28-4-2025	91.020	17.633	Onderhanden
Basisvaardigheden 08AW	VBV25-PO-0753	28-4-2025	121.770	23.590	Onderhanden
Basisvaardigheden 11CE	VBV25-PO-0756	28-4-2025	143.910	27.879	Onderhanden
Basisvaardigheden 11PD	VBV25-PO-0757	28-4-2025	199.875	38.721	Onderhanden
Basisvaardigheden 12AH	VBV25-PO-0760	28-4-2025	112.545	21.803	Onderhanden
Basisvaardigheden 12YV	VBV25-PO-0762	28-4-2025	105.165	20.373	Onderhanden
Basisvaardigheden 26LY01	VBV25-PO-0764	28-4-2025	30.135	5.837	Onderhanden

G2A Subsidies met verrekeningsclausule, aflopend (bedragen in euro's)

Regeling OCW-subsidies art.13,lid2 sub b

Aflopend per ultimo verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	bedrag van de toewijzing	ontvangen t/m vorig verslagjaar	Lasten t/m vorig verslagjaar	Stand begin verslagjaar	Ontvangst in verslagjaar	Lasten in verslagjaar	Stand Ultimo verslagjaar	Te verrekenen ultimo verslagjaar
			0	0	0	0	0	0	0	0

G2B Subsidies met verrekeningsclausule, doorlopend (bedragen in euro's)

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	bedrag van de toewijzing	ontvangen t/m vorig verslagjaar	Lasten t/m vorig verslagjaar	Stand begin verslagjaar	Ontvangst in verslagjaar	Lasten in verslagjaar	Stand Ultimo verslagjaar	Saldo nog te besteden ultimo verslagjaar
			0	0	0	0	0	0	0	0

8. Niet in de balans opgenomen rechten en 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.	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.	390.000		
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	100.000		
ONS Onderwijsbureau	Overeenkomst 01-01-2023 tm 31-12-2024. Verlenging 2 jaar mogelijk.	140.000		
Lease verplichtingen		<1 jaar	1-5 jaar	>5 jaar
Volkswagen Pon Financial Services	Operational Lease - Volkswagen ID Buzz voor Ark OB . Contractduur 60 maanden. Overeenkomst 01-11-2025 tm 30-10-2030.	12.000	48.000	

Er wordt gewerkt met een grensbedrag van € 50.000,- In 2025 zijn er geen nieuwe contracten aangegaan.

9. Toelichting op de staat van baten en lasten

	2025	Begroting 2025	2024
3. Baten			
3.1 Rijksbijdragen			
3.1.1 Rijksbijdragen OCW/EZ			
3.1.1.1 Rijksbijdragen OCW	<u>25.653.844</u>	<u>24.159.807</u>	<u>24.852.662</u>
	25.653.844	24.159.807	24.852.662
3.1.2. Overige subsidies OCW	2.503.264	700.842	1.177.265
3.1.3 Inkomensoverdracht van rijksbijdragen	1.227.633	1.289.400	1.370.110
	<u>29.384.741</u>	<u>26.150.049</u>	<u>27.400.037</u>
3.2.2. Overige overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden			
3.2.2.2. Overige gemeentelijke en GRbijdragen en subsidies	<u>65.106</u>	<u>0</u>	<u>-29.388</u>
	65.106	0	-29.388
	<u>65.106</u>	<u>113.700</u>	<u>-29.388</u>
3.5 Overige baten			
3.5.1. Opbrengst verhuur	267.182	175.608	328.234
3.5.2. Detachering personeel	6.896	25.700	78.170
3.5.5. Ouderbijdragen (PO/VO)	279.148	4.500	301.919
3.5.10. Overige	251.050	15.375	203.553
	<u>804.276</u>	<u>221.183</u>	<u>911.876</u>

De totale baten over het verslagjaar 2025 zijn grotendeels in lijn met de begroting en tonen een stabiele ontwikkeling ten opzichte van voorgaand jaar. De rijksbijdragen vormen veruit de grootste component en ontwikkelen zich conform de leerlingaantallen en de toegekende bekostigingsparameters. Eventuele afwijkingen ten opzichte van de begroting hangen samen met bijstellingen in de bekostiging, waaronder indexaties en aanvullende toekenningen. De afwijking met de begroting ontstaat met name door de vroege start van de begrotingsperiode.

De vordering OCW vanuit 2022 is vastgesteld op € 1.084.757. Deze is opgenomen als baten in de resultatenrekening over het jaar 2025. De reden voor opname komt voort uit het feit dat de Hoge Raad heeft besloten dat de scholen terecht een claim hebben ingediend op te weinig ontvangen personele bekostiging in 2022. Er was 34,55% ontvangen, dit had echter 41,67% moeten zijn.

De overige overheidsbijdragen en subsidies laten een meer fluctuerend beeld zien ten opzichte van zowel begroting als vorig jaar. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door incidentele subsidies voor specifieke programma's en tijdelijke regelingen. Deze baten hebben een niet-structureel karakter en beïnvloeden daarmee de vergelijkbaarheid tussen jaren.

De overige baten blijven relatief beperkt van omvang en zijn stabiel van aard. Daarnaast zijn de ouderbijdragen door de fusie voor het eerst opgenomen in de staat van baten en lasten.

JAARREKENING 2025

4.1. Personeelslasten	2025	Begroting 2025	2024
4.1.1. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten			
4.1.1.1. Lonen en salarissen	21.051.775	20.384.409	21.232.911
	21.051.775	20.384.409	21.232.911
4.1.2. Overige personele lasten			
4.1.2.1. Dotaties personele voorzieningen	-22.270	1.836.720	-361.559
4.1.2.2. Lasten personeel niet in loondienst	1.913.632	0	1.619.116
4.1.2.3. Overige	1.144.482	0	891.252
	3.035.844	1.836.720	2.148.809
4.1.3. Ontvangen vergoedingen			
4.1.3.3. Overige uitkeringen die personeelslasten verminderen	-213.698	0	-321.618
	-213.698	0	-321.618
	23.873.921	22.221.129	23.060.102

De personeelslasten bedragen € 23.873.921 (2024: € 23.060.102) en zijn toegenomen ten opzichte van voorgaand jaar. Deze stijging wordt hoofdzakelijk verklaard door cao-loonontwikkelingen, indexaties en een hogere inzet van personeel, onder andere in verband met vervanging bij ziekte en de inzet van tijdelijk personeel.

Ten opzichte van de begroting laten de personeelslasten een overschrijding zien. Deze afwijking hangt samen met hogere vervangingskosten en de inzet van extern personeel als gevolg van krapte op de arbeidsmarkt. De sociale lasten en pensioenlasten ontwikkelen zich in lijn met de loonsom.

De gemiddelde personele bezetting is in 2025 licht gewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar. De inzet binnen directie en onderwijzend personeel is toegenomen, terwijl de inzet van onderwijsondersteunend personeel is afgenomen. Deze ontwikkeling hangt samen met de afronding van activiteiten in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs.

De loonkosten zijn als volgt uit te splitsen:

Uitsplitsing Loonkosten

Omschrijving	2025	2024
Loonkosten	16.416.095	16.408.656
Sociale lasten	2.376.730	2.316.624
Vervangingsfonds	-	-
Participatiefonds	131.163	258.103
Pensioen	2.170.682	2.189.067
Overig	-44.402	59.525
Totaal	21.050.268	21.231.975

Deze tabel is niet helemaal goed aan te sluiten met rubriek 4.1.1.1. Dit zie je zowel in 2024 als 2025 terugkomen.

Functiecategorie	2024	2025
Directie	13,4	13,9
Onderwijzend Personeel (OP)	155,3	156,2
Ondersteunend Personeel (OOP)	82,8	72,3
Totale personele bezetting	251,5	242,4

JAARREKENING 2025

	2025	Begroting 2025	2024
4.2 Afschrijvingen			
4.2.2. Afschrijvingen materiele vaste activa	625.967	715.739	609.674
	<u>625.967</u>	<u>715.739</u>	<u>609.674</u>

De afschrijvingen zijn lager dan de oorspronkelijke begroting, echter wel hoger dan realisatie 2024. Dit komt mede door de fusie tussen Stichting Christelijke Scholengroep de Waard en Stichting Vermogensbeheer de Waard.

	2025	Begroting 2025	2024
4.3. Huisvestingslasten			
4.3.1. Huurlasten	20.701	79.500	86.376
4.3.2. Verzekeringslasten	14.441	0	13.397
4.3.3. Onderhoudskosten (klein onderhoud)	436.425	289.850	405.719
4.3.4. Energie en water	353.942	394.550	426.568
4.3.5. Schoonmaakkosten	714.656	596.692	691.304
4.3.6. Belastingen en heffingen huisvesting	51.490	56.015	49.703
4.3.7. Dotatie voorziening onderhoud	666.602	539.291	3.554.950
	<u>2.258.257</u>	<u>2.007.420</u>	<u>5.228.017</u>

De huisvestingslasten, exclusief dotatie, laten over het verslagjaar 2025 een stijging zien ten opzichte van voorgaand jaar en wijken licht af van de begroting. Deze ontwikkeling wordt voornamelijk verklaard door hogere energiekosten, prijsstijgingen bij onderhoud en een toename van reguliere en planmatige onderhoudswerkzaamheden.

Binnen de huisvestingslasten vormen energie, schoonmaak en onderhoud de belangrijkste componenten. Met name de energielasten laten een volatiel beeld zien als gevolg van marktontwikkelingen, terwijl onderhoudskosten kunnen fluctueren afhankelijk van de uitvoering van meerjarig onderhoud (MJOP). Hierdoor kan sprake zijn van jaarlijkse schommelingen die niet volledig structureel van aard zijn.

Ten opzichte van de begroting zijn afwijkingen met name toe te schrijven aan prijsstijgingen en mogelijk naar voren gehaalde onderhoudswerkzaamheden. Deze lasten zijn deels incidenteel, maar kennen ook een structurele component door het hogere prijsniveau.

	2025	Begroting 2025	2024
4.4. Overige lasten			
4.4.1. Administratie en beheer	455.560	525.550	466.257
4.4.2. Inventaris en apparatuur	117.071	107.650	181.004
4.4.3. Leer- en hulpmiddelen	815.904	780.900	864.063
4.4.5. Overige	609.920	351.004	601.283
	<u>1.998.455</u>	<u>1.765.104</u>	<u>2.112.607</u>

De overige lasten bedragen € 1.998k, en is fors hoger dan begroot. Uitgaven in administratie en beheer zijn lager. Kosten Inventaris en apparatuur liggen in lijn, leer- en hulpmiddelen zijn eveneens hoger. Echter m.n. de overige kosten zijn fors toegenomen. Dit komt m.n. door de fusie, want de uitgaven van Stichting Vermogensbeheer de Waard vallen hieronder.

Accountantshonorarium	2025	2024
Onderzoek jaarrekening	40.000	45.758
Andere controleopdrachten	-	2.952
Andere niet-controle diensten	5.131	4.108
Adviesdiensten fiscaal	-	-
Totaal	45.131	52.818

De controle van de jaarrekening is uitgevoerd door Van Ree Accountants

JAARREKENING 2025

6.1. Financiële baten

	<u>2025</u>	<u>Begroting 2025</u>	<u>2024</u>
6.1.1. Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	376.865	-5.000	264.240
	<u>376.865</u>	<u>-5.000</u>	<u>264.240</u>

De renteopbrengsten schatkistbankieren ad € 143.224 zijn een stuk lager dan in het jaar 2024. Dit komt m.n. door een lagere rentevergoeding en een lager saldo wat uitstaat bij schatkistbankieren. Daarnaast is er forse rentevergoeding opgenomen voor de nog te ontvangen vergoeding van € 1.084.787. De rente over dit bedrag bedraagt € 233.641.

10. Verbonden partijen

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen Vermogen	Art. 2:403 BW	Deelname	Consolidatie
VVE Multifunctionele school	Vereniging	Oud-Beijerland		4 PM	Nee	0%	Nee
Passend Primair Onderwijs Hoeksche Waard	Stichting	Numansdorp		4 PM	Nee	0%	Nee
Stichting Holding De Waard	Stichting	Oud-Beijerland		4 PM	Nee	0%	Nee

Code activiteiten zijn:

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

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.

Totaal baten incl. rente baten (T-2)	Totale baten 2023	Punten
	€ 27.599.498	4
Aantal leerlingen (T-2)	Aantal leerlingen 2023	
	2919	3
Aantal onderwijssoorten (T-2)	Onderwijssoorten 2023	
	I.1	1
	I.2	1
	I.3	1
	I.4	1
	Totaal	11

Klasse D.

Bezoldingsmaximum van € 191.000,-

tabel 1.a : Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetreking en leidinggevende topfunctionarissen

tabel 1a	bedragen x € 1	Dhr. J. Winters	
Functiegegevens			
Aanvang en einde functieervulling in 2025		Bestuurder	
Aanvang en einde functieervulling in 2025		01/01 - 31/12	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)		1,0	
Dienstbetrekking?		nee	
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen		€ 191.000	
Beloningen betaalbaar op termijn			
<i>Subtotaal</i>		€ 191.000	
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum		€ 191.000	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag		n.v.t.	
Bezoldiging		€ 191.000	
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 2024			
Aanvang en einde functieervulling in 2024		01/01 - 31/12	
Omvang dienstverband (in fte)		1,0	
Dienstbetrekking?		nee	
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen		€ 181.000	
Beloningen betaalbaar op termijn			
<i>Subtotaal</i>		€ 181.000	
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum		€ 181.000	
Bezoldiging		€ 181.000	

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen 2025

tabel 1.c : Toezichthoudende topfunctionarissen

tabel 1c	bedragen x € 1	T. Jasperse	J. Dirks	M.D.N. Kok	M. Gelske Bakker	J. Dirks	C.M. Hofland	J.A. Golverdingen - den Hengst	M.M. Hofland
Functiegegevens		Voorzitter RvT	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2025		01/01 - 31/03	01/04 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/03	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/10 - 31/12
Bezoldiging									
Bezoldiging	€ 1.739	€ 8.595	€ 5.561	€ 5.561	€ 525	€ 5.561	€ 5.561	€ 5.561	€ 1.910
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	€ 6.788	€ 20.363	€ 18.100	€ 18.100	€ 4.525	€ 18.100	€ 18.100	€ 18.100	€ 4.525
/- 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.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	€ 1.739	€ 8.595	€ 5.561	€ 5.561	€ 525	€ 5.561	€ 5.561	€ 5.561	€ 1.910
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.	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.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

tabel 1c	bedragen x € 1	T. Jasperse		M.D.N. Kok	M.G. 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	

1d. Topfunctionarissen met een totale bezoldiging van € 1.800 of minder

Er zijn geen topfunctionarissen met een totale bezoldiging van € 1.800 of minder.

2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen

Er zijn in het verslagjaar geen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen verstrekt.

12. Bestemming van het resultaat 2025

Het resultaat over het boekjaar 2025 bedraagt € 1.874.388 positief.

Dit resultaat is als volgt opgebouwd:

- Resultaat publieke middelen: € 1.918.379
- Resultaat private middelen: -/- € 43.991

In de statuten wordt geen melding gemaakt hoe het resultaat bestemd moet worden.

13. Ondertekening van de Jaarrekening 2025

Oud Beijerland,

Vastgesteld door:

College van Bestuur

J. Winters
Voorzitter College van Bestuur

Goedgekeurd door:

Raad van Toezicht

J. Dirks
Voorzitter Raad van Toezicht

C.M. Hofland
Lid Raad van Toezicht

M. Bakker
Lid Raad van Toezicht

M. Hofland
Lid Raad van Toezicht

M.D.N. Kok
Lid Raad van Toezicht

A.J. Golverdingen-den Hengst
Lid Raad van Toezicht

14. Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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