Jaarverslag

2023

'Kernwaarden KSE: verbinding, verantwoordelijkheid en respect.'

KSE
Katholieke
Scholengemeenschap
Etten-Leur

Datum: 17-5-2024
Tel: 076-5015905

Stijn Streuvelslaan 42
4873 EB Etten-Leur

www.k-s-e.nl
kse@k-s-e.nl

Flynth Audit B.V.
geheel document digitaal
gewaarmerkt voor identificatiedoeleinden
J.V. 17 mei 2024

Inhoudsopgave

Onderdeel A. Bestuursverslag 4

Voorwoord van het College van Bestuur 5

Samenvatting 7

1. De KSE 10

1.1 Organisatiestructuur 10

1.2 Visie en missie en identiteit 11

1.3 Samenwerkingspartners 12

1.4 COMMUNICATIE en VERantwoording 13

1.5 Covid-19 en Nationaal programma onderwijs op de KSe 15

2. Onderwijs en Kwaliteitszorg 17

2.1 Doelstellingen 18

2.2 Beleid 18

2.3 uitvoering (o.a. Onderwijskundige resultaten) 20

2.4 Pijlers Kwaliteitszorg en werkwijze 24

2.5 Tevredenheidsenquêtes 24

2.6 Ondersteuning op maat 24

2.7 Maatschappelijke thema's (toetsing & examinering en passend onderwijs) 25

2.8 Conclusies 26

3. Personeel en organisatie 27

3.1 AMBItieS en doelstellingen 27

3.2 Andere ITEMS 29

3.3 maatschappelijk thema's (strategisch HRM & werkdrukmiddelen) 35

4. Bedrijfsvoering 37

4.1 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen 37

4.2 huisvesting 38

4.3 ICT 39

4.4 Doelstelling financien 41

4.6 Investeringsbeleid 42

4.7 Treasuryverslag 44

4.8 doelmatigheid en rechtmatigheid 45

5. Continuïteitsparagraaf 47

5.1 Beleids- en BEHEERprocessen 47

5.3 Risicomanagement en frauderisico's 48

5.4. Belangrijkste risico's en onzekerheden 51
5.5. Gedragscodes 54
5.6. Rapportage toezichthoudend orgaan 55
5.7. Meerjaren doorkijk 61
6. Toekomstparagraaf 66
6.1 Algemeen 66
6.2 Onderwijs en kwaliteitszorg 67
6.3 Personeel en organisatie 68
6.4 Bedrijfsvoering 69
7. Samenvatting jaarrekening 2023 72
7.1 Staat van baten en lasten 72
7.2 balans 80
7.3 Kengetallen per balansdatum 82
7.4 Vermogenspositie KSE 85
Onderdeel B. Jaarrekening 2023 86
Onderdeel C. overige gegevens (controleverklaring) 87
Bijlage 1: Organogram 88
Bijlage 2: Samenstelling centrale organen 89
Bijlage 3: Samenwerkingsverbanden 90
Bijlage 4: verkorte klachtenregeling KSE 92

Onderdeel A. Bestuursverslag

Voorwoord van het College van Bestuur

Voor u ligt het jaarverslag van de Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur van het jaar 2023. Dit jaarverslag sluit aan bij de jaarrekening 2023.

Ondanks het feit dat Corona alweer enige tijd achter ons ligt, waren de gevolgen in 2023 nog merkbaar. Daarom heeft er een grootschalig programma gedraaid waarin leerlingen ondersteund worden om de opgelopen vertraging in ontwikkeling in te lopen. Het aanbod was zowel vakgericht als gericht op sociaal-emotionele ontwikkeling. Dit programma loopt door tot in de zomer van 2024

Daarnaast zijn we druk bezig geweest met het bepalen van de strategische koers voor de komende 4 jaar, zodat we hier de komende jaren structureel en planmatig stappen kunnen zetten om de kwaliteit van ons onderwijs te borgen en te verbeteren. In augustus hebben we deze koers gedeeld met de medewerkers. De grote uitdagingen hierbij zijn het aansluiten van het onderwijs bij de leerling, het groeiende lerarentekort en een veilig en stimulerend schoolklimaat.

Ik weet zeker dat we de komende jaren deze stappen gaan maken. Ik heb groot vertrouwen in de medewerkers van de KSE. Vanuit hun ervaring, hun kennis, maar vooral vanuit hun betrokkenheid zullen wij in staat zijn de kwaliteit van het onderwijs op de KSE te garanderen en te ontwikkelen, nu en zeker in de toekomst.

Drs. J.T. van Heukelum

Rector - bestuurder

Voorwoord namens de toezichthouder

De Raad van Toezicht toetst en bevordert dat het College van Bestuur de belangen van de school optimaal dient.

Op grond van de statuten van de Stichting KSE bestaat de Raad van Toezicht uit minimaal 5 en maximaal 7 leden. In de Statuten is verder bepaald dat de leden van de Raad van Toezicht het doel en de grondslag van de KSE onderschrijven. In het Reglement van Orde staan onder meer bepalingen met betrekking tot benoeming van de leden van de Raad van Toezicht, het profiel en de samenstelling van de Raad. Tevens zijn daarin zaken geregeld als een rooster van aftreden van de Raad van Toezicht, alsmede bepalingen die zien op het vermijden van belangenverstrengeling.

Voor de rapportage van de interne toezichthouder verwijs ik u naar hoofdstuk 5.6. verderop in dit jaarverslag. In het jaar waarin wordt stilgestaan bij het 55-jarig bestaan van de KSE is er volop beweging. Niet alleen in een brede waaier aan activiteiten vanwege dit jubileum, maar ook in allerlei onderwijskundige vernieuwingen en projecten. De Raad van Toezicht ziet een schoolgemeenschap met een solide en consistent beleid. Handelend vanuit de kernwaarden Verbinding, Verantwoordelijkheid en Respect dragen medewerkers en leerlingen bij aan hun eigen groei en ontwikkeling en vormt de KSE een hechte onderwijsgemeenschap.

Dhr. F.C.B. Hennekam
Voorzitter Raad van Toezicht

Samenvatting

Algemeen
Via dit jaarverslag kijken we terug op 2023, een jaar met een zwarte rand vanwege het onverwachte overlijden van twee collega's. Ze waren, ieder op hun eigen manier, aanwezig binnen de school en laten een leegte achter.
In contrast met deze zwarte rand loopt er ook een gouden rand langs schooljaar 2023-2024, we vieren in dat schooljaar dat de KSE 55 jaar bestaat. Dat doen we onder andere via 55 wensen, een concert, een symposium en een leerlingenfeest.

Gedurende schooljaar 2022-2023 heeft er een grootschalig programma gedraaid waarin leerlingen werden ondersteund om de opgelopen vertraging in ontwikkeling in te lopen. In hetzelfde programma hadden zij de mogelijkheid zich verder te verdiepen en te verrijken. Het aanbod was zowel vakgericht als gericht op sociaal-emotionele ontwikkeling. Dit programma komt voort vanuit het Nationaal Programma Onderwijs wat wordt gefaciliteerd en gefinancierd door het Ministerie van OCW. Dit programma is formeel geëindigd op 1 augustus 2023, de directie van de KSE heeft besloten om desondanks de formatie op hetzelfde peil te houden.

Eind 2022 / begin 2023 heeft de onderwijsinspectie haar vierjaarlijkse (bestuurs)onderzoek uitgevoerd en eind 2023 een steekproefkwaliteitscontrole op de havo en het vwo. De resultaten zijn voldoende. Er gaan zaken diverse zaken goed maar er zijn ook punten die beter moeten en/of beter kunnen. Overall een mooi resultaat en aandachtspunten waar we wat mee kunnen. We zijn hier al mee aan de slag en de vervolgtrajecten zijn opgestart.

Op 5 juni is het nieuwe Strategisch Beleidsplan 2023 – 2027 'KSE ontwikkelt door' vastgesteld door het CvB van de KSE na goedkeuring door de RvT en instemming van de MR. Met de titel van ons Strategisch Beleidsplan (= SBP) verwijzen we naar het belang van een goede cyclus van evalueren, plannen bijstellen en deze uitvoeren. Verder ontwikkelen verwijst naar een proces van goed borgen, verbeteren en (h)erkennen wat beter kan of moet. De KSE ontwikkelt zich!
De afgelopen jaren waarin Corona van grote invloed was op de maatschappij heeft ons opnieuw laten zien hoe belangrijk onderwijs is voor jongeren. Het heeft ook laten zien dat iedereen die betrokken is bij de KSE bereid is er hard voor te werken dit onderwijs te verzorgen. Dit geeft vertrouwen dat we de ambities de komende jaren vervullen. Het realiseren van ambities vraagt om een sturende koers; weten waarom en waarheen.
Vanuit dit SBP gaan we planmatig uitvoering geven aan ons onderwijs, dat toekomstbestendig moet zijn, van voldoende kwaliteit, herkenbaar en bovenal betrouwbaar.
We doen dit mede aan de hand van onze 3 kernwaarden die opnieuw zijn gedefinieerd, verbinding, verantwoordelijkheid en respect.

Het Ministerie van OCW heeft via haar brief van eind november 2023 enkele politieke en maatschappelijke thema's benoemd waar onderwijsinstellingen in hun jaarverslag aandacht aan moeten besteden. Voor de KSE zijn dat de thema's 'NPO, zie paragraaf 1.5, 'toetsing en examinering' zie paragraaf 2.8, 'passend onderwijs' zie paragraaf 2.8, 'strategisch personeelsbeleid (HRM), zie paragraaf 3.3. en 'werkdrukmiddelen VO', zie paragraaf 3.3. Het thema 'allocatie van middelen naar schoolniveau' is bij de KSE niet van toepassing, we zijn immers een 1-pitter.

Onderwijs en kwaliteitszorg
Het inspectiebezoek heeft geleid tot een voldoende score op de indicatoren, m.u.v. de basisvaardigheden. Hiervoor heeft de school een herstelopdracht ontvangen. De aanbevelingen zijn overgenomen in de jaarplannen en er wordt projectmatig gewerkt aan de herstelopdracht.

De eindexamenresultaten op met name de Havo vragen aandacht, het is niet goed in te schatten in hoeverre deze resultaten zijn veroorzaakt door de externe omstandigheden. Met de bovenbouw Havo zijn de resultaten geanalyseerd en is er een verbetertraject gestart. Dit traject zal de komende jaren doorlopen.

De PDCA cyclus en de kwaliteitskalender geeft een goed houvast voor het borgen van de kwaliteit en de verbetering van het onderwijs. Het planmatig werken is daarmee steeds belangrijker worden. Door het gebruik van de kwaliteitskalender in combinatie met de overlegstructuur borgt deze werkwijze.

Door de omstandigheden van de afgelopen jaren is er meer aandacht geweest en nodig voor het schoolklimaat. Dit heeft geleid tot een gezamenlijke aanpak waarin het formuleren van gedragsverwachtingen en een transparante en eenduidige opvolging belangrijk zijn.

Personeel en organisatie
Op het gebied van P&O waren in 2023 goed werkgeverschap en voortdurende ontwikkeling de speerpunten. Op dat eerste terrein biedt de KSE een compleet arbeidsvoorwaardenpakket, waarbij de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden geregeld zijn vanuit de cao VO. Daarnaast benadrukt de KSE voor haar werknemers, onder meer via de werkkostenregeling, het belang van tertiaire arbeidsvoorwaarden, zoals bedrijfsfitness, fietsplan, studiefaciliteiten, promotiekansen en pensioenvoorlichtingsbijeenkomsten. Hierbij hoort het streven te voorkomen dat mensen in een uitkeringssituatie belanden. Gebeurt dat toch, dan blijven we ook die situaties monitoren.
Voortdurende professionalisering betekent dat iedereen binnen de school: leerlingen, onderwijzend personeel, onderwijsondersteunend personeel en managementteam, zich voortdurend ontwikkelt. Van elke betrokkene wordt verwacht continu te leren en groeien. Dit groeien leidt uiteindelijk tot een kwaliteitsverbetering van alle medewerkers en daarmee wordt de kwaliteit van het onderwijs en van de gehele organisatie groter.

Bedrijfsvoering

Huisvesting
Ons beleid is erop gericht om de huisvesting doorlopend aan te laten sluiten bij wat het onderwijs nodig heeft. Belangrijk uitgangspunten blijven de kleinschalige organisatie via onze leshuizen en de flexibiliteit binnen het gebouw zelf. Deze laatste komt mede voort vanuit de onderwijsontwikkeling op de KSE, het onderwijs is in beweging. Niet alleen figuurlijk maar ook letterlijk, de roep om meer flexibiliteit wordt steeds groter. Met flexibiliteit bedoelen we de mogelijkheden om op verschillende manieren gebruik te maken van de beschikbare ruimtes. Deze ontwikkelingen hebben hun weerslag op de wensen en eisen die aan de gebouwen worden gesteld. Daarnaast is duurzaamheid/energiebesparing door de prijsstijgingen voor energie en de klimaatdoelstellingen vanuit Europa in een versnelling gekomen.

De huidige huisvesting voldoet nog net aan de wensen en eisen die het huidige onderwijs op de KSE stelt aan die huisvesting. De verdere onderwijsontwikkeling én de ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid & energiebeheer hebben een steeds grotere invloed op onze huisvesting. Waar mogelijk anticiperen we op ontwikkelingen, dit vraagt een steeds grotere inspanning omdat ontwikkelingen elkaar steeds sneller opvolgen. In samenspraak met de gebruikers blijven we streven naar huisvesting die het onderwijs zo optimaal mogelijk ondersteunt.

ICT
Het ICT beleid van de afgelopen jaren, vervat in het meerjaren ICT beleidsplan, heeft ook in 2023 wederom zijn waarde bewezen. Maatwerk en gepersonaliseerd leren blijven twee belangrijke doelstellingen voor de komende jaren. Als de technische randvoorwaarden goed op orde zijn ligt de weg open voor een zo optimaal mogelijke ondersteuning van de het onderwijs. Die ligt enerzijds in het geven van onderwijs, ICT kan daar op tal van manieren bij ondersteunen. Daarnaast biedt ICT de mogelijkheid om de docent te helpen bij het

analyseren van leerlingengegevens om leerlingen nog beter te helpen. Tenslotte biedt ICT de mogelijkheid om de administratieve last voor alle medewerkers te verminderen door repeterende taken verder te automatiseren. Er ontstaat zo meer tijd voor het onderwijs zelf.
In 2023 heeft de focus onder meer gelegen op diverse grote projecten en op de veiligheid van onze ICT omgeving.

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

De KSE vindt privacy- en gegevensbescherming een belangrijk thema. De leerling- en medewerkersgegevens die aan ons worden toevertrouwd, moeten zorgvuldig worden beheerd en beschermd. Wij willen op dit thema doorgroeien en ons volwassenheidsniveau verhogen. Om ons in dit traject begeleiden en te ondersteunen hebben we een externe privacy expert ingeschakeld. Vanuit een inventarisatie van de status op dat moment is een geprioriteerd Plan van Aanpak opgesteld. Dit PvA wordt nu stap voor stap afgewerkt. In aanvulling op dat plan komt het normenkader informatiebeveiliging en privacy in beeld.
Eind 2023 hebben we meegedaan aan een onderzoek om te kijken hoe onze ICT situatie zich verhoudt tot dat normenkader. Vastgesteld is dat we technisch en beheersmatig vaak al op niveau 3 functioneren en daar zijn we blij mee. Verder is duidelijk dat we onze formele stukken en procedures aan moeten scherpen, dit is de belangrijkste reden dat we nu op niveau 2 scoren. De uitkomst van dit assessment vormt zo de basis voor verdere aanscherping van beleid en technische aanpassingen.

Vanuit diverse incidenten en ontwikkelingen blijkt dat de cyberdreiging het afgelopen jaar is toegenomen. De belangrijkste risico's (en dus de belangrijkste succesfactoren) zijn de kennis en het privacybewustzijn bij alle collega's. De KSE heeft vier jaar achter elkaar een e-learning over privacy/gegevensbescherming ingezet met als doel het kennis- en bewustzijnsniveau van medewerkers te onderhouden en verhogen. Het beeld dat uit de e-learning naar voren komt is dat de kennis en het bewustzijn een prominentere plaats moeten krijgen.

In 2023 is er geen sprake geweest van datalekken.

Financiën
De KSE heeft voor 2023 via de begroting aangestuurd op een resultaat van 290.000. Het werkelijke resultaat is met 115.000 in totaal 175.000 lager dan begroot. Het verschil is qua bedrag niet groot, de onderliggende mutaties zijn dat wel. Ze zijn voornamelijk het gevolg van de indexatie voor de loon- en prijsbijstelling, de CAO VO 2023-2024 en de (inflatie)prijsstijgingen.

Het resultaat van 115.000 leidt tot een eigen vermogen van de KSE per 31 december 2023 van (afgerond) € 10.348.000,-. Vanuit de exploitatie en de balans zijn diverse kengetallen opgesteld om de vermogenspositie van de KSE te beoordelen. Hierbij gaan we onder meer uit van de set met kengetallen die de Inspectie van het Onderwijs gebruikt voor haar risicotoezicht. Bij deze beoordeling worden onze kengetallen afgezet tegen onze streefwaardes. Samen met de signaleringswaardes en de landelijke gemiddelden van vergelijkbare scholen leidt dit tot de conclusie dat de KSE eind 2023 nog steeds beschikt over een gezonde maar geen bovenmatige vermogenspositie. De beschikbare middelen worden zoveel als mogelijk en verantwoord ingezet voor de publieke taak van de KSE. Deze vermogenspositie biedt ons een solide basis naar de toekomst toe die zeker gerechtvaardigd is.

1. De KSE

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de karakteristiek van de organisatie. Er wordt ingegaan op de missie en visie van de organisatie. Daarna wordt de organisatiestructuur toegelicht op basis van het organogram. De samenwerkingspartners en de wijze van communicatie en verantwoording worden inzichtelijk gemaakt.

	2023	2022
Aantal scholen	1	1
Organisatiestructuur	+	+
Communicatie-structuur	+	+
Klachtenafhandeling	+	+

1.1 ORGANISATIESTRUCTUUR

De Stichting Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur en omgeving (hierna KSE) is in 1968 aanvankelijk ontstaan vanuit de Mammoetwet uit een fusie van enkele scholen in het voortgezet onderwijs met in totaal ca. 950 leerlingen. Gedurende haar bestaan is ze uitgegroeid tot een school met ca 2.500 leerlingen.

De kernactiviteit van de stichting is het geven van onderwijs. De leerlingen worden opgeleid voor het mavo-, havo-, atheneum-, of gymnasiumdiploma. De school is toegankelijk voor alle leerlingen die voldoen aan de criteria in ons toelatingsbeleid. Voor een nadere toelichting verwijzen we naar de schoolgids en het toelatingsbeleid op onze website. Om deze grote school toch kleinschalig te houden is gekozen voor een zogeheten "leshuizensysteem", waarbij leerlingen van eenzelfde leerjaar zoveel mogelijk bij elkaar in één leshuis zitten.

Al in 2004 is de KSE overgegaan op een besturingsmodel Raad van Toezicht – College van Bestuur. De school wordt bestuurd door een College van Bestuur. De Raad van Toezicht geeft hiertoe kaders (op hoofdlijnen) aan. Periodiek legt het College van Bestuur verantwoording af aan de Raad van Toezicht, door middel van prestatievelden, managementrapportages alsook het voorliggende jaarverslag. Het College van Bestuur wordt bijgestaan door conrectoren met de portefeuilles Onderwijs & Kwaliteitszorg, Personeel & Organisatie en Bedrijfsvoering. De dagelijkse leiding ligt in handen van de schoolleiding (de conrectoren). Zij vormen samen met het College van Bestuur de directie. De directie vormt samen met de afdelingsleiders het managementteam.

Om de onderwijskundige aansturing beter tot zijn recht te laten komen is er met ingang van schooljaar 2018-2019 gekozen voor een andere aansturing van de afdelingen. Dit maakt overleg over de doorlopende leerlijn beter mogelijk. De leshuis-structuur voor leerlingen hebben we intact gelaten.
Er is in 2020 een verdere efficiencyslag behaald op administratief gebied. Zo zijn de voorbereidingen getroffen voor het benoemen van coördinatoren op facilitair gebied en is er een examenbureau ingericht. Het ondersteuningsteam is versterkt met een pedagogisch medewerker voor de bovenbouw. De wijzigingen in 2021 komen voornamelijk voort vanuit het NPO, verschillende collega's hebben een benoeming vanuit die gelden. Dit betreft dan zowel onderwijzend personeel als onderwijsondersteunend personeel.

In 2022 is ervoor gekozen dat de afdelingsleiders worden aangestuurd door de conrector onderwijs (en niet door de voltallige directie). Het managementstatuut/ organogram is hierop aangepast. In 2023 zijn 3 nieuwe afdelingsleiders gestart en hebben we een kweekvijver opgezet voor het intern opleiden van afdelingsleiders.

Ten slotte is er in 2023 een aanzet gemaakt met de verkenning van een bestuurlijke samenwerking tussen het Markland en de KSE.

Het organogram is opgenomen in bijlage 1.

1.2 VISIE EN MISSIE EN IDENTITEIT

Missie
Onze missie, die hieronder is opgenomen, ligt ten grondslag aan allerlei beleidsplannen en de keuzes die daarin gemaakt worden. Er wordt hierbij enerzijds voortgebouwd op keuzes die de KSE eerder heeft gemaakt, anderzijds worden nieuwe voorstellen gedaan. Traditie en vernieuwing blijven zo in evenwicht.

De KSE is voor leerlingen, hun ouders/verzorgers en haar medewerkers een school:

- die haar leerlingen een stevig fundament biedt voor hun verdere persoonlijke en sociale groei naar evenwichtige en verantwoordelijke jonge mensen, die zowel zelfstandig als in groepsverband goed kunnen functioneren in een pluriforme en multiculturele samenleving;
- waar ouders kunnen vertrouwen op professionele en betrokken medewerkers die in dialoog met de ouders het beste uit hun kinderen halen. In deze dialoog is er wederzijdse erkenning van elkaars rol in het ontwikkelingsproces van het kind en de wil tot samenwerking in het belang van dat kind;
- die medewerkers in staat stelt om gezamenlijk een werkklimaat te scheppen waarin plezier, beroepstrots, persoonlijke en professionele ontwikkeling wezenlijke elementen zijn.

De missiedefinitie legt ambities neer die uiteindelijk op de werkvloer: in het team, in de klassen, gerealiseerd moeten worden. Alles wat binnen de KSE gebeurt, zal dus uiteindelijk ten dienste moeten staan van de ontwikkeling van leerlingen en van de daarvoor benodigde kwaliteit van het onderwijs.

Visie
In het Strategisch Beleidsplan KSE 2023-2027 geeft het College van Bestuur haar strategische visie op de KSE in relatie tot haar positie in de maatschappij en de kwaliteitsnormen. Via de schoolgids en de website informeert de school de ouders over de doelstelling, uitvoering, regels en resultaten van de KSE.
Bij Raad van Toezicht, College van Bestuur en het Managementteam staat de zorg voor kwaliteit hoog in het vaandel. Het motto "Kwaliteit heeft pas zin als de leerling er iets van merkt" is een belangrijk uitgangspunt van kwaliteitszorg. Met die kwaliteitszorg borgen en verbeteren we de kwaliteit van de KSE in al haar facetten. Onder die kwaliteit verstaan we niet enkel de (examen)prestaties maar ook zaken als een veilig schoolklimaat, de wijze en de mate waarin de identiteit en de pedagogische opdracht van de school wordt vormgegeven, de mate waarin waarden en normen worden (voor)geleefd en overgebracht, de manier waarop met leerlingen en ouders wordt omgegaan, de professionele samenwerking, de communicatie, de schoolorganisatie etc. Kortom: kwaliteit omvat de totale cultuur en werkwijze in de school.
Onder kwaliteit valt echter ook de besteding van de financiële middelen: effectief en efficiënt, ook wel doelgericht en doelmatig. Dit alles teneinde de randvoorwaarden voor het uiteindelijke doel: het primaire proces, te optimaliseren. Een belangrijke randvoorwaarde is het gebouw en de inrichting hiervan als fysieke leeromgeving. In het schoolplan worden de prioriteiten gesteld t.a.v. de subdoelen (concretisering) de inzet van de personele en materiële voorzieningen, in de begroting krijgen deze hun vertaling.

In de afgelopen jaren is de KSE gegroeid naar een situatie waarin de school haar eigen koers bepaalt, binnen de kaders van de wet- en regelgeving. Daartoe zijn of worden - naast het reeds genoemde schoolplan - diverse beleidsdocumenten opgesteld als uitwerking van het Strategisch Beleidsplan, waaronder het meerjarenprofessionaliseringsplan, het meerjarenhuisvestingsplan, de meerjarenbegroting, het veiligheidsplan, financiële plannen (kadernota, liquiditeitsplanning, etc.), en het ICT-beleidsplan. Evaluatie vindt jaarlijks plaats, onder meer via het jaarverslag.

Kernwaarden

In het voorjaar van 2023 hebben we de kernwaarden geherdefinieerd. Deze kernwaarden zijn uitgangspunt van ons handelen:

- Verbinding
- Verantwoordelijkheid
- Respect

De kernwaarden moeten zichtbaar worden in de les en ons gebouw en vooral in verbinding met elkaar worden uitgedragen, de som daarin is sterker dan de losse waarden. In het schooljaar 2023-2024 krijgt deze verankering verder vorm.

Onze kernwaarden helpen ons bij het maken van onze keuzes, het stellen van onze doelen en bij het inrichten van onze schoolorganisatie. Hier staan wij voor en hier kunnen we elkaar (of 'kan iedereen ons') op aanspreken.

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

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

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

Identiteit
Naast de missie is onze identiteit ook een belangrijk uitgangspunt voor de KSE. De KSE wil, uitgaande van haar traditie, werken vanuit een open katholieke grondslag. Daarbij zijn ook leerlingen van andere geloofsovertuigingen welkom op de KSE, mits zij elkaars overtuiging en die van de KSE respecteren. Ook voor de ouders geldt deze voorwaarde van het respecteren van de grondslag van de KSE.

Van de medewerkers wordt vanzelfsprekend ook verwacht dat zij de grondslag van de school respecteren en er mede vorm aan geven.

1.3 SAMENWERKINGSPARTNERS

De KSE participeert in een groot aantal samenwerkingsverbanden o.a. m.b.t. hoger onderwijs, middelbaar beroepsonderwijs, voortgezet onderwijs, primair onderwijs, speciaal onderwijs, gemeente, het regionale samenwerkingsverband, zorginstanties, het bedrijfsleven, e.a. Afgelopen jaren is geprobeerd om op diverse manieren steeds meer samenwerking te creëren om het maatschappelijk belang van de school steeds breder te benutten. Zo is bijvoorbeeld de aansluiting met het maatschappelijk middenveld gezocht. Met ondernemers, gemeente, andere scholen, culturele instellingen wordt getracht om vormen van samenwerking te bewerkstellingen op gebied van maatschappelijke stage, burgerschapsvorming, personeel, benutten van het gebouw en het delen van kennis.

Enkele voorbeelden:

- Bijeenkomsten met stakeholders i.v.m. input SBP 2023-2027;
- Regionaal samenwerkingsverband Breda e.o. VO *(geen specifieke ontwikkelingen)*;
- Overleggen met bestuurders uit VO: Dongemond, Markland, JTC, Frencken;
- Overleggen met het PO en VO in Etten-Leur;
- Deelname werkgroep regiovisie leerlingendaling.

Een overzicht van de samenwerkingsverbanden is opgenomen in bijlage C.

1.4 COMMUNICATIE EN VERANTWOORDING

Overleg- en communicatiestructuur

Interne communicatie:

De volgende overlegstructuur/ vergaderingen vinden plaats:

- Vergadering Raad van Toezicht/College van Bestuur
- Vergadering College van Bestuur
- Directievergadering
- MT-vergadering
- Onderwijsoverleg
- Afdelingsleidersvergadering
- Leerlijnoverleg per afdeling (mavo, havo en vwo)
- (p)MR-bijeenkomsten
- Bijeenkomsten leerlingenraden
- Leerlingenbesprekingen
- Mentorenvergadering
- Bijeenkomsten zorgcoaches
- Vergaderingen ondersteuningsteam
- Vergaderingen ZAT (ZorgAdviesTeam)
- Gesprekken met secties
- Gesprekken met (clusters van) secties
- Diverse werkoverleggen

Daarnaast communicatie via:

- Persoonlijke gesprekken
- Gesprekscyclus
- Plenaire bijeenkomsten
- Intranet
- Nieuwbrief
- E-mail
- Digitale informatieschermen

Externe communicatie:

KSE-Venster schema externe communicatie:	Aanwezig ja/nee
Persoonlijk	
Bezoek aan basisscholen door KSE	Ja
Bezoek brugklassers aan oude basisschool	Ja *
MAS: leerlingen uit de bovenbouw geven minilesjes op KSE	Ja
Volgen van minilessen op de KSE door groep 8 leerlingen	Ja
Open Dag	Ja
Driehoeksgesprek (ouder-leerling-mentor)	Ja
MR-vergaderingen	Ja
Ouderpanel	Ja
Ouderavonden (thema)	Ja
Profielevent	Ja
Profielvoorlichting	Ja
Musical(atelier)	Ja
Testbaanstage	Ja
MBO-avond	Ja
Voorlichtingsavonden	Ja
Afdelingsspecifieke evenementen	Ja
Lezing(en)	Ja
KSE in het kort (digitaal)	Nee
Materiaal Open dag en voorlichtingsavond	Ja
Visitekaartjes	Ja
Publieksversie jaarverslag	Ja
Advertenties: Open Dag – bloemencorso – geslaagd – buurtbus Zevenbergen	Ja
Persberichten	Ja
Social media (Facebook/LinkedIn/Instagram/TikTok)	Ja
Infobulletins leerlingen/ ouders	Ja
Jaarplanner leerlingen	Ja
Kaartje naar hun docent groep 8 door brugklassers	Nee
Digitaal/audiovisueel (bijv. online quiz)	Ja
Ouderportaal	Ja
Website	Ja
E-mailcontacten met mentor/docent	Ja
Communicatie met buurtbewoners	Ja

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

Horizontale en verticale verantwoording

De volgende doelstelling v.w.b. horizontale en verticale verantwoording is geformuleerd:

Het uitvoering geven aan visie op de communicatie met de relevante stakeholders van de KSE met daarbij het (gewenste) niveau van betrokkenheid, waarover en de wijze waarop verantwoording wordt afgelegd, en de mate

waarin en de wijze waarop beïnvloeding van beleid vooraf vorm kan worden gegeven. Denk hierbij aan verantwoording afleggen over het gevoerde beleid

horizontale en/of verticale verantwoording naar stakeholders.
Onder interne stakeholders worden verstaan de belanghebbenden binnen de organisatie, die beïnvloed worden door datgene wat de organisatie doet. Binnen onderwijsinstellingen kunnen de volgende interne belanghebbenden, dan wel stakeholders worden onderscheiden:

- Leerlingen
- Medewerkers
- MR
- Raad van Toezicht

In het verslagjaar 2023 heeft de bestuurder met diverse interne stakeholders gesproken over het reilen en zeilen binnen de school. Zo is met de MR veelvuldig gesproken over diverse onderwerpen, met leerlingen (van de leerlingenraad) over hun bevinding op school , Voor medewerkers is het altijd vrij om binnen te lopen en zorgen te delen of zaken bespreekbaar te maken. Daarnaast zijn er ook bijeenkomsten met alle genoemde stakeholders georganiseerd om input te verkrijgen voor het nieuwe strategische beleidsplan.

Externe stakeholders zijn personen of partijen van buiten de onderwijsinstelling die direct of indirect worden beïnvloed door de activiteiten van de instelling of die anderzijds belang hebben bij de prestaties die de onderwijsinstelling levert. De belangrijkste externe stakeholders zijn:

- Ouders/ verzorgers van leerlingen
- Gemeente(n)
- Samenwerkingspartners
- Inspectie van het Onderwijs
- Ministerie van OCW
- Ondernemers
- Buurtbewoners

Klachtenafhandeling
Op de website van de school is de klachtenregeling te vinden. Bijlage D bevat de verkorte versie van de registratie van (schriftelijke) klachten.

In 2023 zijn er 8 officiële klachten geweest van ouders / verzorgers en vanuit de medewerkers zijn er geen officiële meldingen gekomen. De klachten zijn behandeld door de conrectoren in gesprek met de indieners van de klacht. Als daar aanleiding voor was zijn er in de school maatregelen genomen. Voor zeven van de acht klachten betekende dit het einde van de klachtenprocedure. Voor één klacht is er een vervolggesprek geweest met de bestuurder. De procedure is hiermee afgesloten.

1.5 COVID-19 EN NATIONAAL PROGRAMMA ONDERWIJS OP DE KSE

Corona is echt naar de achtergrond verdwenen maar de Corona crisis laat nog steeds zijn sporen na. Door deze crisis was het onderwijs dat onze leerlingen kregen in de afgelopen drie schooljaren – noodgedwongen – niet optimaal. Er was relatief veel lesuitval door ziekte of quarantaine van zowel leerlingen als onderwijspersoneel. Naast groeiende onderwijsachterstanden leidde dit ook in toenemende mate tot sociale en mentale problemen bij leerlingen. Dat schuurde, ondanks alle inspanningen die zijn gepleegd.

NPO op de KSE 2022-2023
In schooljaar 2022-2023 hadden we te maken met het Nationaal Programma Onderwijs (NPO). Een maatwerkprogramma, afgestemd met de MR, om achterstanden die leerlingen afgelopen jaren door corona hebben opgelopen weg te werken. Ook in 22-23 was er naast aandacht voor maatwerk in de reguliere lessen weer een dagelijks schoolbreed maatwerkuur (KSE-uur).
Op elke afdeling is er een programma-aanbod met zowel vakondersteuning als aanbod gericht op welbevinden, sociaal-emotionele ontwikkeling, sport, cultuur, verrijking/uitdaging, vakoverstijgende vaardigheden, begeleid studeren, studievaardigheid etc. waar leerlingen uit kunnen kiezen. Dit aanbod wordt gedurende het jaar aangepast en uitgebouwd.
Per afdeling waren er één of twee NPO-coördinatoren die samen met de afdelingsleider en het docententeam zorgen dat het KSE-uur goed loopt en naast het reguliere aanbod ook zoeken naar passend overig aanbod. Ze dragen zorg voor de juiste informatie naar de leerlingen, ouders en docenten en onderhouden de contacten met externe partijen.

Kijkend naar de menukaart van het NPO is binnen het traject ingezet op de volgende interventies van die menukaart. Hierbij zijn er geen middelen bovenschools ingezet, alles direct op school, de KSE is immers een 1-pitter. De middelen zelf bestonden uit een vast bedrag per leerling. KSE ontving geen aanvullende bekostiging nieuwkomers VO in dit kader.

menukaart / onderdeel	**A**	**B**	**C**	**D**	**F**
omschrijving	Meer onderwijs om kennis en vaardigheden bij te spijkeren	Effectievere inzet van onderwijs om kennis en vaardigheden bij te spijkeren	Sociaal-emotionele en fysieke ontwikkeling	Ontwikkeling executieve functies	Faciliteiten en randvoorwaarden
percentage	**55%**	**9%**	**12%**	**7%**	**18%**

De ontvangen middelen zijn vooral ingezet in extra formatie, dat is 69% van de uitgaven. Een kleiner deel, 22%, wordt ingevuld voor de inhuur van personeel niet in loondienst (PNIL) . Het restant van 9% betreft de overige lasten.

Het noemen van concrete resultaten van het NPO op de KSE is niet goed mogelijk, al is het maar omdat er geen vergelijkingsmogelijkheid is. Wel zijn we ervan overtuigd dat deze aanpak heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van onze leerlingen.

(Nationaal Programma) Onderwijs op de KSE 2023-2024 en verder
De aanpak van 22-23 is niet 1-op-1 doorgezet naar 23-24, er is gekozen voor een andere route. Hierbij vond de directie van de KSE het belangrijk dat de formatie, ondanks de lichte daling in het leerlingenaantal, zoveel mogelijk op peil bleef.

Onlangs zijn de verschillende plannen voor de komende 4 jaar vastgesteld. Plannen om onze ambities te verwezenlijken. Hierbij is stilgestaan bij de ervaringen die we hebben opgedaan en onderzocht hoe we mede vanuit de opgedane ervaringen verder gaan. Om keuzes te maken voor het onderwijs van 2023-2024 en verder hebben we niet alleen gekeken naar het NPO-traject maar ook naar andere trajecten die van invloed zijn. Deze trajecten zijn onder andere de ontwikkeling van docenten, het schoolklimaat, basisvaardigheden, tevredenheid medewerkers, onderwijskundige ontwikkelingen in de streams en ondersteunende projecten.

2. Onderwijs en Kwaliteitszorg

ONDERWIJS

Algemeen

Het onderwijs op de KSE wordt gegeven aan 2.404 leerlingen. Die zijn als volgt verdeeld over de afdelingen (teldatum telkens 1 oktober):

	2023	2022
Leerlingaantal	2.404	2.476
Inspectieoordeel (mavo/ havo/ vwo)	Voldoende	Voldoende

Opleiding/ teldatum	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Brugklas + 2e klas	980	998	979	932	920	973	1.030	1.013	920	912	949	951	925
mavo-3 en 4	303	301	288	327	363	323	265	278	300	290	255	233	270
havo-3 t/m 5	699	710	787	816	763	704	704	708	696	699	688	726	689
vwo-3 t/m 6	519	453	412	415	412	452	485	519	585	596	624	566	520
Totaal	**2.501**	**2.462**	**2.466**	**2.490**	**2.458**	**2.452**	**2.484**	**2.518**	**2.501**	**2.497**	**2.516**	**2.476**	**2.404**

De ontwikkeling van het leerlingenaantal lag in 2023 iets onder de lijn van de meerjaren leerlingenprognose, zoals opgenomen in de begroting 2023.

	17-18	18-19	19-20	20-21	21-22	22-23	23-24
gemiddelde klassengrootte	26,4	25,9	25,4	25,7	25,3	25,4	25,4
gemiddelde groepsgrootte	23,5	22,5	22,3	22,9	22,4	22,3	22,3

De inzet van de bedrijfsvoering is nog steeds gericht op een zo evenwichtig mogelijke verdeling van de streams. Het voornemen voor 2022-2023 was om de gemiddelde klassen- en groepsgrootte rond 26 respectievelijk 25 uit te laten komen. De tabel toont dat de KSE hier in het verslagjaar in is geslaagd, de gemiddelde groepsgrootte is zelfs ruim onder die norm.

Voor 2023-2024 wordt het voornemen gecontinueerd om de gemiddelde klassen- en groepsgrootte uit te laten komen rond 26, respectievelijk 25.

2.1 DOELSTELLINGEN

Doelen van ons onderwijs, zoals verwoord in onze missie, zijn:
De KSE is voor leerlingen, hun ouders/verzorgers en haar medewerkers een veilige school die haar leerlingen een stevig fundament biedt voor hun verdere persoonlijke en sociale groei naar evenwichtige en verantwoordelijke jonge mensen, die zowel zelfstandig als in groepsverband goed kunnen functioneren in een pluriforme en multiculturele samenleving.

Doelen van onze onderwijsontwikkelingen in de planperiode 2023-2024 zijn:

1. **Schoolklimaat/pedagogisch klimaat**

Vanuit onze visie willen we vanuit een positieve aanpak zorgen voor een veilig en goed leerklimaat. Het afgelopen jaar zijn er in de onderbouw afspraken gemaakt waarbij afgesproken gedragsverwachtingen en de opvolging centraal stonden. Het komende schooljaar wordt dit schoolbreed doorgevoerd.

2. **Basiskwaliteit**

Binnen deze basiskwaliteit hebben we voor dit jaar drie doelstellingen benoemd:

- De onderwijsresultaten van de Mavo, Havo en het Vwo zijn op of boven het landelijk gemiddelde.
- De herstelopdrachten voor de basisvaardigheden en burgerschap zijn aan het einde van het schooljaar afgerond.
- Het afgelopen jaar is een start gemaakt met het positioneren van de secties. Dit wordt het komende schooljaar afgerond. Onderdeel hiervan is dat elke sectie werkt vanuit een sectieplan.
- Het kwaliteitszorgsysteem is geïntegreerd in de onderwijsorganisatie

3. **Voorbereiding 24-25**

- Er ligt een onderwijsconcept waarin beschreven is welke uitgangspunten gelden voor het onderwijs op de KSE en een beschrijving van de bijbehorende organisatie van het onderwijs. Contextrijk, maatwerk en differentiatie zijn hierin kernbegrippen.
- Om in 24-25 goed van start te gaan zullen de docenten de competenties moeten bezitten om te kunnen werken met het nieuwe concept. Aan het einde van het schooljaar is dit het geval. Leerdoelgericht werken is hierbij één van de benodigde competenties.

2.2 BELEID

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

De pijlers van de profilering van de KSE

De KSE heeft mede vanwege haar streekfunctie gekozen voor een meervoudig profileringsprofiel; daarmee biedt ze al haar leerlingen de mogelijkheid om kennis te maken met en zich vervolgens te verdiepen in een van de volgende domeinen: kunst, bèta, sport en versterkt talenonderwijs. In 2023-24 hebben we er werk van gemaakt om deze profilering op diverse terreinen uit te diepen en scherper aan de orde te stellen. Mogelijk zijn we te bescheiden in het naar voren brengen van de mogelijkheden die we aanbieden voor leerlingen op een groot aantal terreinen.

Bèta

De activiteiten in het kader van versterkt bètaonderwijs van de afgelopen jaren werden in het verslagjaar gecontinueerd: onderwijsactiviteiten en voorlichtingen door externe bètaorganisaties en een beroepenmarkt. Het vak STEAM is opgenomen in het curriculum van de onderbouw, waarbij leerlingen uit klas 1 wekelijks na

lestijd samen actief zijn rond een bèta-thema. Het STEAM onderwijs krijgt invulling door docenten van natuurkunde, scheikunde, wiskunde, biologie, tekenen en techniek. Diverse (nieuwe) technieken en toepassingen worden structureel ingezet waarbij competenties als creativiteit, onderzoeksvaardigheden en samenwerken gewenst zijn. De KSE beoogt met haar bètaprofiel niet meer leerlingen richting bètastudies te lokken, teneinde tegemoet te komen aan de vraag van de arbeidsmarkt, zoals vanuit de overheid wordt gestimuleerd. De KSE wil enkel tegemoetkomen aan de belangstelling en talentontwikkeling van leerlingen.

Kunst
Met de invoering van de vakken tekenen en muziek in de gehele onderbouw is het vak media-educatie geborgd in een leerlijn en in het curriculum. De jaarlijkse musical waar vele leerlingen hun talenten kunnen uitbouwen en tonen, heeft weer plaats kunnen plaatsvinden Tevens is gestart met de zgn. teken- en schilderateliers. Leerlingen uit de kunnen hun talenten verder ontwikkelen na schooltijd.

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

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

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

Stappen die hierbij gezet zijn:
- het in beeld krijgen van deze leerlingen;
- het koppelen van een talentcoach aan een leerling voor de duur van diens schoolloopbaan;
- enkele collega's zijn/worden geschoold tot Hoogbegaafdheidsexpert.

Overige ontwikkelingen
Daarnaast is een aantal jaar geleden de aanvraag gehonoreerd door het Ministerie van OCW om mee te doen met versneld en verrijkt vwo. Via dit traject kunnen leerlingen al in klas 3 starten met examenonderdelen uit klas vwo-4.

Het afgelopen jaar zijn STEAMlessen in de onderbouw gegeven. De leerlingen die hiermee in aanraking komen zijn gemotiveerd.

Naast de herformulering van de pedagogische visie en de visie op leren met bijbehorende didactische uitgangspunten, heeft een herformulering van de visie op toetsing en examinering plaats gevonden en is er een nieuw toetsbeleid vastgesteld.In het planjaar zijn secties met de uitgangspunten hiervan (het toetskader) aan de slag gegaan.

Vanuit het jaarplan zijn diverse projectgroepen gestart onder leiding van een projectleider. Het betreft hier de vernieuwde mavo en havo, wetenschapsonderwijs, basisvaardigheden rekenen en taal en burgerschap. Tevens

is een pilot gestart in de brugklas, Explain, Explore, Experience, waarbij leerlingen na de les extra ondersteuning krijgen of kennismaken met diverse thema's, vakken of activiteiten.

Vorig schooljaar is de begeleiding en coaching van nieuwe docenten onder de loep genomen. Dit heeft geleid tot een plan voor de inductiefase. Dit plan wordt vanaf dit schooljaar geïmplementeerd.
Docenten hebben vorig jaar een training gevolgd voor het omgaan met het digitale feedback instrument "leerlingbespreking.nl/Catwise". Door middel van dit instrument ontvangen de leerlingen van alle docenten informatie voor hun verbeterplan. Dit jaar hebben er op basis van de feedback driehoeksgesprekken plaatsgevonden. Een werkgroep neemt hierin het voortouw.

2.3 UITVOERING (O.A. ONDERWIJSKUNDIGE RESULTATEN)

4 jaarlijks onderzoek
Eind 2022 / begin 2023 heeft de onderwijsinspectie het kwaliteitsonderzoek uitgevoerd. Dit onderzoek vindt normaal gesproken elke 4 jaar plaats. Het laatste onderzoek op de KSE dateerde uit 2013.
Het doel van het proces is te toetsen of het onderwijs voldoet aan wet- en regelgeving, of de kwaliteit voldoende is en dat geborgd is dat deze voldoende blijft. Daarnaast controleert de onderwijsinspectie de financiële rechtmatigheid, - doelmatigheid en - continuïteit. In het Onderzoekskader staat precies beschreven waar het onderwijs aan dient te voldoen.

Het proces bestond uit:
- Data-onderzoek -> Hierbij worden resultaten, enquête-uitslagen, jaarverslagen, plannen etc. onderzocht.
- Bestuursgesprek -> In dit gesprek worden de bevindingen uit het data-onderzoek gedeeld en wordt er doorgepraat over de ambities van de school, de kwaliteit van het onderwijs, HRM en financiën. Hier wordt ook vastgesteld op welke afdelingen het verdere onderzoek zich toespitst.
- Onderzoeken op school -> Groepsgesprekken met leerlingen, docenten, ondersteuning, afdelingsleiders, directieleden, MR, Raad van Toezicht en anderen vinden plaats in de school. Ook lesbezoeken kan een onderdeel zijn.
- Terugkoppeling van de resultaten -> De resultaten worden teruggekoppeld. Wanneer zaken niet op orde zijn, wordt er afgesproken wanneer dit hersteld wordt.
- Publicatie van de resultaten -> De resultaten worden gepubliceerd op internet.

Conclusies vanuit het bestuursgesprek
- De financiële rechtmatigheid, - doelmatigheid en - continuïteit is op orde en hier is geen verder onderzoek naar gedaan.
- Op basis van al bij de inspectie bekende data en het bestuursgesprek is geconcludeerd dat de KSE behoort tot de scholen met een laag risico.
- Hierdoor is gekozen voor een compact verificatieprogramma en niet voor een uitgebreid onderzoek.
- Vanuit het compacte programma hebben gesprekken plaatsgevonden met directieleden, afdelingsleiding, verschillende medewerkers, leerlingen, Raad van Toezicht, MR.
- Onderwerp van de gesprekken zijn de onderwijskwaliteit en de ontwikkelingen op de basisvaardigheden (rekenen, taal en burgerschap).

Conclusies en aanbevelingen vanuit het onderzoek
Wat gaat er goed?
- Het bestuur van KSE heeft een visie op goed onderwijs. Deze visie is te vinden in het strategisch beleidsplan en uitgewerkt in een schoolplan en een onderwijsplan en daarop gebaseerde plannen voor afdelingen en secties.

- Het bestuur van KSE heeft een stelsel van kwaliteitszorg ingericht, waardoor het bestuur zicht heeft op de kwaliteit van het pedagogisch-didactisch handelen van leraren, de begeleiding van leerlingen, de resultaten en de veiligheid.
- Het bestuur werkt aan verbetering van de kwaliteitscultuur. Dit doet zij door vakgroepen en docenten in een vroeg stadium te betrekken bij de vormgeving van het onderwijsbeleid.
- Het bestuur heeft een gedegen meerjarenbegroting.
- De verantwoordelijkheidsverdeling tussen intern toezichthouder en bestuur is duidelijk. Intern toezicht en tegenspraak zijn op orde.

Wat moet / kan beter?
- Het bestuur moet zicht krijgen op de kwaliteit van het onderwijs betreffende de basisvaardigheden taal, rekenen en burgerschap. Het is noodzakelijk dat het bestuur hiervoor doelen formuleert en deze vervolgens realiseert en evalueert.
- Het bestuur kan doelen ter verbetering van het onderwijs concreter formuleren met als gevolg dat het bestuur beter in staat is de uitvoering van beleid te monitoren en te evalueren.
- Het bestuur kan in de meerjarenbegroting beter inzichtelijk maken wat het verband is tussen de inzet van middelen en het daarmee te bereiken (strategisch) doel.

Eindoordeel
- De inspectie beoordeelt de drie standaarden uit het kwaliteitsgebied Besturing, kwaliteitszorg en ambitie als voldoende. Het bestuur voldoet aan de wettelijke eisen.
- Wel is het nodig dat het bestuur beleid en doelen formuleert, uitvoert en evalueert op het terrein van taal, rekenen en burgerschap (basisvaardigheden). Daarvoor ontvangt het bestuur een herstelopdracht.

Steekproefkwaliteitsonderzoek
Woensdag 27 september heeft de Onderwijsinspectie een steekproef kwaliteit gedaan bij de havo en het vwo. De school heeft overall voldoende gescoord op de kwaliteit van ons onderwijs. Dat is een mooi resultaat!
Een aantal zaken vielen positief op. Allereerst het schoolklimaat. Binnen de school heerst rust, leerlingen weten waar ze aan toe zijn en voelen zich veilig. Zeker na de problemen van het afgelopen jaar hebben we daar dus een mooie stap gemaakt.
Onze ondersteuning en begeleiding van leerlingen worden ook positief opgemerkt. We hanteren een duidelijke rolverdeling, gebruiken actiegerichte protocollen en de inzet van pedagogisch medewerkers heeft een duidelijke meerwaarde. Daarnaast beoordelen ze de kwaliteitscultuur positief. Door middel van de projecten en plannen zijn we hard aan het werk te ontwikkelen en te verbeteren.

We moeten ook aan de slag met een aantal duidelijke aandachtspunten. Allereerst met de resultaten. Deze staan onder druk. Over drie jaar gezien zijn de resultaten nog voldoende, maar dit jaar moeten ze verbeteren. Het is daarom belangrijk dat we niet alleen onze onderwijsvernieuwing richten op de lange termijn, maar ook actie ondernemen om op korte termijn verbeteringen te realiseren.
Het pedagogisch en didactisch handelen verdient ook aandacht. De inspecteurs merkten op dat er in de lessen weliswaar rust heerst in de klas, maar dat er meestal frontaal onderwijs wordt gegeven, waarbij de docent uitleg geeft en de leerlingen passief toekijken. Hierdoor halen de lessen niet het maximale rendement dat mogelijk is.

Overall een mooi resultaat en aandachtspunten waar we wat mee kunnen. We zijn hier al mee aan de slag en de vervolgtrajecten zijn opgestart.

Onderwijsresultaten

Het oordeel van de Inspectie van het Onderwijs betreft de resultaten van de jaren 2020, 2021 en 2022 tezamen (het meerjarengemiddelde):

Onderwijsresultaten 2023			
	mavo	***havo***	***vwo***
Onderwijspositie onderbouw	boven de norm	boven de norm	boven de norm
Onderbouwsnelheid	boven de norm	boven de norm	boven de norm
Bovenbouwsucces	boven de norm	boven de norm	boven de norm
Examencijfer	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Opbrengstenoordeel totaal	**voldoende**	**voldoende**	**voldoende**

Cijfer CE en SE

Scholen op de Kaart toont de volgende cijfers ten aanzien van het verloop van het gemiddelde cijfer van het CE en SE inclusief de landelijke benchmark.

Gemiddeld examencijfer mavo over de laatste 3 jaar

	2020-2021		2021-2022		2022-2023	
	S	L	S	L	S	L
Centraal examen	**6,1**	6,3	**6,0**	6,2	**6,3**	6,4
Schoolexamen	**6,4**	6,4	**6,2**	6,3	**6,3**	6,3

Het gemiddelde examencijfer op mavo ligt onder het landelijk gemiddelde.

Gemiddeld examencijfer havo over de laatste 3 jaar

	2020-2021		2021-2022		2022-2023	
	S	L	S	L	S	L
Centraal examen	**6,0**	6,3	**6,1**	6,3	**6,1**	6,4
Schoolexamen	**6,3**	6,3	**6,1**	6,3	**6,1**	6,3

Het gemiddelde examencijfer op havo ligt dit schooljaar onder het landelijk gemiddelde.

Gemiddeld examencijfer vwo over de laatste 3 jaar

	2020-2021		2021-2022		2022-2023	
	S	L	S	L	S	L
Centraal examen	**6,2**	6,5	**6,3**	6,4	**6,3**	6,6
Schoolexamen	**6,8**	6,7	**6,6**	6,6	**6,7**	6,7

Het gemiddelde examencijfer op vwo ligt dit schooljaar onder het landelijke cijfer.

Verschil SE-CE over de laatste 3 jaar

	2021	2022	2023
Mavo	0,19	0,16	-0,04
Havo	0,14	0,01	0,11
Vwo	0,42	0,32	0,23

Slaagpercentages

Een van de doelstellingen van de KSE is dat het percentage geslaagde leerlingen tenminste gelijk maar liefst hoger is dan het landelijk gemiddelde.
Het schema op de volgende pagina toont aan dat die doelstelling niet is behaald in 2023 (CE is niet afgenomen in 2020). We werken hard aan verbeteracties.

Meerjarenoverzicht slaagpercentages KSE vs. Landelijk

	mavo		havo		vwo	
	KSE	landelijk	KSE	landelijk	KSE	landelijk
2022-2023	90	91	80	84	83	89
2021-2022	92	96	85	91	92	93
2020-2021	95	96	81	91	87	94
2019-2020	98	99	97	98	98	99
2018-2019	95	93	88	88	96	91
2017-2018	95	93	80	88	87	92
2016-2017	97	93	83	87	85	91
2015-2016	100	94	88	89	94	91
2014-2015	96	94	87	88	94	92
2013-2014	96	94	86	88	91	90

2.4 PIJLERS KWALITEITSZORG EN WERKWIJZE

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

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

2.5 TEVREDENHEIDSENQUÊTES

Jaarlijks worden er onder de ouders en leerlingen van klas 3 tevredenheidenquêtes afgenomen. In deze enquêtes zijn vragen m.b.t. veiligheid opgenomen. Dit doen we in het kader van Vensters voor Verantwoording en de horizontale verantwoording naar onze stakeholders.
Daarnaast wordt elk jaar een tevredenheidenquête afgenomen onder de brugklassers. De ouders van nieuwe brugklassers zijn bevraagd op hun motieven om voor de KSE te kiezen.
Tenslotte zijn de eindexamenkandidaten van alle afdelingen bevraagd op hun beleving van hun schooltijd op de KSE.
De uitslagen van deze enquêtes zijn onderwerp van gesprek in diverse overlegorganen: ouderpanel, leerlingenraad, pMR, directie en MT. Daarnaast worden ze besproken met de docenten, in het kader van de horizontale verantwoording.

2.6 ONDERSTEUNING OP MAAT

Inleiding

	2023	2022	2021	2020	2019	2018
Percentage leerlingen met ondersteuningsbehoefte	11,6	12,4	5,8	4,5	7,6	7,2

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

Het ondersteuningsteam vergadert wekelijks. Iedere twee weken overleggen de ondersteuningscoördinatoren met de afdelingsleider ondersteuning en iedere twee weken is er een vergelijkbaar overleg waarbij ook de pedagogisch medewerkers aansluiten. Daarnaast hebben de ondersteuningscoördinatoren om de twee weken per leshuis overleg met iedere afdelingsleider afzonderlijk. De jaarverslagen van dit ondersteuningsteam beslaan steeds een schooljaar (niet een kalenderjaar). Om de conclusies niet te vertroebelen blijft dit onderscheid bestaan en is onderliggend verslag gebaseerd op het schooljaar 2022-2023.

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

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

Er zijn vorig schooljaar 24 coaches actief geweest. In totaal zijn er 74 leerlingen begeleid door een coach, waarvan 24 leerlingen bekend waren bij de coach gericht op autisme.

2.7 MAATSCHAPPELIJKE THEMA'S (TOETSING & EXAMINERING EN PASSEND ONDERWIJS)

Toetsing & examinering
In navolging van de negen actielijnen opgesteld door de VO-raad is de school aan de slag gegaan met verbeteracties. Als eerste zijn, in samenspraak met diverse betrokkenen bij de (school)examens, zelfevaluaties uitgevoerd met behulp van checklists die ter beschikking zijn gesteld door de VO-raad. Deze checklists zijn het vertrekpunt geweest bij het opstellen van de PTA's. Verbeterpunten zijn vastgesteld voor schooljaar 2023-2024. Leden voor de Examencommissie en maatwerkcoördinatoren, om de schoolexamens en PTA's van leerlingen met een maatwerktraject te monitoren, worden voor hun werkzaamheden gefaciliteerd. De administratieve verwerking van de cijfers is tegen het licht gehouden en aanpassingen zijn gedaan. Tevens is de extra scholing m.b.t. tot toetsing en examinering gevolgd. Een aantal docenten is gecertificeerd tot toetsexpert. Zij waren betrokken bij het bijstellen van de visie op toetsing en het toetsbeleid. Examensecretarissen hebben zich aangemeld bij PLEX. In het najaar heeft een jaarlijkse collegiale visitatie m.b.t. toetsing en examinering op de KSE plaatsgevonden met twee scholen uit de regio.

Passend Onderwijs
Zowel het regionale samenwerkingsverband als de KSE zijn erop gericht om meer leerlingen in het reguliere onderwijs te houden en ervoor te zorgen dat elk kind passend onderwijs krijgt. Deze inzet zorgt voor meer begeleiding en ondersteuning van leerlingen. In 2021 is een derde pedagogisch medewerker benoemd. Tevens zijn extra middelen ingezet om leerlingen met autisme te ondersteunen (check in, check out) en is een extra voorziening van time-in opgezet om leerlingen die tijdelijk niet kunnen deelnemen aan het primaire proces in de klas, onder begeleiding aan schoolopdrachten te laten werken. Dit alles in verband met het streven van het RSV-Breda naar thuisnabij onderwijs voor de leerlingen uit Etten-Leur. Deze ambitie loopt parallel met de

ambities van de gemeente Etten-Leur, het PO en het VO geformuleerd in de lokale onderwijsagenda die de komende jaren verder worden uitgewerkt.

Deze ambities zijn:

- minder uitstroom naar zorglocaties;
- voorzieningen voor thuiszitters en uitvallers (ter voorkoming van);
- combinatietrajecten dagbesteding & onderwijs;

Voor een toelichting op de baten van het regionale samenwerkingsverband en de onderwijsagenda verwijzen we naar paragraaf 7.1. De middelen zijn besteed aan de hiervoor genoemde integrale opdracht (passend onderwijs voor elk kind) waar eveneens lumpsum middelen aan zijn besteed.

De doelen en ambities van de KSE, het regionale samenwerkingsverband, de Gemeente en het funderend onderwijs in Etten-Leur zijn bepaald nadat er input en adviezen zijn opgehaald bij de stakeholders. Vanzelfsprekend zijn de reguliere medezeggenschapstrajecten doorlopen.
Het uitgebreide ondersteuningsaanbod van de KSE in de praktijk is het uitvloeisel van het vastgestelde beleid op dat gebied. Dit beleid is onder andere terug te vinden in de studiegids op onze website en maakt onderdeel uit van de beleidsmatige PDCA cyclus.

2.8 CONCLUSIES

Het inspectiebezoek heeft geleid tot een voldoende score op de indicatoren, m.u.v. de basisvaardigheden. Hiervoor heeft de school een herstelopdracht ontvangen. De aanbevelingen zijn overgenomen in de jaarplannen en er wordt projectmatig gewerkt aan de herstelopdracht.

De eindexamenresultaten op met name de Havo vragen aandacht, het is niet goed in te schatten in hoeverre deze resultaten zijn veroorzaakt door de externe omstandigheden. Met de bovenbouw Havo zijn de resultaten geanalyseerd en is er een verbetertraject gestart. Dit traject zal de komende jaren doorlopen.

De PDCA cyclus en de kwaliteitskalender geeft een goed houvast voor het borgen van de kwaliteit en de verbetering van het onderwijs. Het planmatig werken is daarmee steeds belangrijker worden. Door het gebruik van de kwaliteitskalender in combinatie met de overlegstructuur borgt deze werkwijze.

Door de omstandigheden van de afgelopen jaren is er meer aandacht geweest en nodig voor het schoolklimaat. Dit heeft geleid tot een gezamenlijke aanpak waarin het formuleren van gedragsverwachtingen en een transparante en eenduidige opvolging belangrijk zijn.

3. Personeel en organisatie

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op het personeelsbeleid en op de organisatie van de school.

Omschrijving	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Personeelsleden	246	245	244	236	229	225	218
FTE *(bruto/loonlijst)*	201,6	200,5	197,5	187,6	184,3	181,5	178,6
FTE *(netto/inzetbaar)*	195,0	191,6	190,6	179,2	175,3	171,1	169,4
% Ziekteverzuim	5,7	6,2	4,2	4,2	5,8	4,0	3,1
meldingsfrequentie	2,0	2,1	1,6	1,3	1,4	1,4	1,2

Helaas was 2023 voor verschillende collega's een jaar met persoonlijk leed. Het zijn vaak zaken waar we als mensen niet of nauwelijks invloed op hebben maar die wel hun weerslag hebben op onze collega's en op de gemeenschap die we als KSE zijn.

Op het gebied van P&O waren in 2023 goed werkgeverschap en voortdurende ontwikkeling de speerpunten. Op dat eerste terrein biedt de KSE een compleet arbeidsvoorwaardenpakket, waarbij de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden geregeld zijn vanuit de cao VO.
Daarnaast benadrukt de KSE voor haar werknemers, onder meer via een eigen Werkkostenregeling, het belang van tertiaire arbeidsvoorwaarden, zoals bedrijfsfitness, fietsplan, studiefaciliteiten, promotiekansen en pensioenvoorlichtingsbijeenkomsten. Hierbij hoort het streven te voorkomen dat mensen in een uitkeringssituatie belanden. KSE heeft geen beleid geformuleerd specifiek gericht op de beheersing van uitgaven inzake uitkering na ontslag. Komen mensen in een uitkeringssituatie dan blijven we hen vanzelfsprekend wel volgen.

Voortdurende professionalisering betekent dat iedereen binnen de school: leerlingen, onderwijzend personeel, onderwijsondersteunend personeel en managementteam, zich voortdurend ontwikkelt. Van elke betrokkene wordt verwacht continu te leren en groeien. Dit groeien leidt uiteindelijk tot een kwaliteitsverbetering van alle medewerkers. Daarmee wordt de kwaliteit van het onderwijs en van de gehele organisatie groter.
Professionalisering op de eigen schoollocatie middels het in afdelings- en/of in sectieverband samenwerken aan de beleidsvoornemens en het van elkaar leren heeft de voorkeur boven externe scholing. Gezamenlijk op de schoollocatie een training -vaak verzorgd door eigen medewerkers- bijwonen en daarmee samen groeien heeft bewezen meer effect te sorteren dan individueel een externe training volgen zonder een follow-up. Gezamenlijke ontwikkelen zal de deelnemende docenten, die elkaar (bijna) dagelijks op de werkplek ontmoeten, meer aanzetten tot een gemeenschappelijke taal en visie en tot reflectie op het geleerde. Gezamenlijke ontwikkelmomenten vormen een onderdeel van de in de jaarplanning opgenomen ontwikkeldagen.
Samen fysiek op de werkplek leren is vanwege organisatorische knelpunten niet steeds optimaal mogelijk. Vanuit de ervaringen van de periode van lockdown heeft de KSE een verkenning uitgevoerd naar een nieuw aan te schaffen online professionaliseringsprogramma. Dit programma, dat ter beschikking van alle medewerkers gesteld wordt, biedt onder meer de mogelijkheid onafhankelijk van plaats en tijd te ontwikkelen.

3.1 AMBITIES EN DOELSTELLINGEN

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

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

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

Binnen secties / werkeenheden werken mensen aan de verbetering van prestaties

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

Bovenstaande ambities zijn vertaald in de volgende concrete doelstellingen.

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

De stand van zaken c.q. vorderingen inzake bovenstaande doelstellingen zal steeds periodiek gemonitord worden in de Managementrapportages (MARAP's) en volgende jaarverslagen.

3.2 ANDERE ITEMS

Verzuimbeleid

In deze paragraaf zijn de diverse verzuimgegevens van de KSE opgenomen en afgezet tegen zowel de gegevens uit voorgaande jaren als tegen de landelijke gegevens. Alle verzuimkengetallen zijn gebaseerd op het 12 maands voortschrijdend gemiddelde. De percentages betreffen steeds een heel kalenderjaar. Omwille van de leesbaarheid zijn alleen de gegevens opgenomen vanaf 2014.

Omschrijving	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Verzuimpercentage (Zv1)	5,7%	6,2%	4,2%	4,2%	5,8%	4,0%	3,0%	2,8%	3,4%	3,1%
Landelijk D/OP		*6,1%*	*5,3%*	*5,4%*	*5,6%*	*5,6%*	*5,3%*	*5,1%*	*4,9%*	*4,9%*
Landelijk OOP		*6,6%*	*6,2%*	*6,2%*	*5,9%*	*6,0%*	*5,5%*	*5,4%*	*5,2%*	*5,1%*
Meldingsfrequentie (Zmf)	2,0	2,1	1,6	1,3	1,4	1,4	1,2	1,2	1,4	1,4
Landelijk D/OP		*2,1*	*1,4*	*1,2*	*1,7*	*1,8*	*1,6*	*1,8*	*1,6*	*1,6*
Landelijk OOP		*1,4*	*0,9*	*0,9*	*1,2*	*1,3*	*1,2*	*1,3*	*1,3*	*1,3*
Nul verzuim (Nz)	26%	22%	37%	40%	47%	39%	42%	33%	30%	38%
Landelijk D/OP		*27%*	*42%*	*42%*	*36%*	*34%*	*36%*	*34%*	*41%*	*48%*
Landelijk OOP		*39%*	*53%*	*53%*	*46%*	*43%*	*45%*	*44%*	*45%*	*51%*

Legenda

Zv1 *= Ziekteverzuim% inclusief de langdurig zieken*

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

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

Het verzuimbeleid van de KSE blijft gericht op het terugdringen van de meldingsfrequentie en op het consolideren van de situatie dat de verzuimkengetallen onder de landelijke gemiddelden liggen. Het beleid is er daarnaast ook op gericht om deze cijfers de komende jaren verder te verlagen. Dit onder meer door ondersteuning vanuit de arbodienst, intensivering van het contact met zieke collega's waarbij duurzame re-integratie het uitgangspunt is. De leidinggevende verzorgt als casemanager de verzuimbegeleiding met ondersteuning vanuit HR en de inzetbaarheidscoach van de arbodienst.

Conclusie(s)

Het verzuimpercentage laat na een dalende lijn, stabilisatie, sterke stijging nu een duidelijke afname zien. De meldingsfrequentie is iets afgenomen; het nulverzuim is toegenomen. Daarmee lijkt een positieve trend ingezet te zijn.

Uit de VO verzuimbenchmark over 2022 blijkt dat zowel het verzuimpercentage als de meldingsfrequentie op de KSE lager zijn dan de referentiegroep maar hoger dan de 25% beste scholen. Hier kan nog vooruitgang geboekt worden.

De KSE is zich bewust van het gegeven dat een laag verzuimpercentage en lage meldingsfrequentie de dagelijkse continuïteit van het onderwijs ten goede komt. Dit nog los van de ermee gemoeide verzuimkosten (over 2022 gaat het om € 1.945.000). Omdat in individuele gevallen een hoge meldingsfrequentie een voorbode van langdurige uitval kan zijn blijft aandacht van leidinggevenden voor preventie belangrijk.

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

Functiemix		LB	LC	LD	totaal
1-10-2008	FTE	89,3153	22,099	37,9634	149,3777
	%	59,8%	14,8%	25,4%	**65,6%**
1-10-2021	FTE	59,7787	34,5890	46,6222	140,9899
	%	42,4%	24,5%	33,1%	90,7%
	groei	-17,4%	9,7%	7,7%	**25,1%**
1-10-2022	FTE	68,15	32,86	43,44	144,45
	%	47,2%	22,7%	30,1%	82,9%
	groei	-12,6%	7,9%	4,7%	**17,3%**
1-10-2023	FTE	64,80	32,90	43,50	141,20
	%	45,9%	23,3%	30,8%	84,9%
	groei	-13,9%	8,5%	5,4%	**19,3%**

Conclusies
Ten opzichte van 1-10-2022 is de functiemix waarde op 1-10-2023 gestegen naar 84,9%. Dit cijfer betekent een groei van +19,3% ten opzichte van de 0-meting. De toename naar 84,9% is een direct gevolg van de benoemingen in de laatste sollicitatieronde begin 2023 en de benoeming van nieuwe docenten met ingang van de start van het nieuwe schooljaar.

Personeelbestand
Deze paragraaf bevat allereerst de samenvatting van het personeelsbestand van de KSE per 31 december 2023. Via het opnemen van dezelfde getallen per 31-12-2022 en 31-12-2021 wordt de trend in beeld gebracht. Het gaat dan om de personeelsleden die bij de KSE op de loonlijst staan. Het betreft de totale omvang van het personeelsbestand in aantal en in FTE, uitgesplitst naar functiegroep, naar geslacht en vervolgens naar leeftijdscategorie. Daarna worden de FTE aantallen gecorrigeerd voor verlof en in een historisch perspectief geplaatst. Bij de functiegroepen wordt aangesloten bij de bekostigingsindeling die OCW hanteert. Onder de categorie DIR vallen bij ons het College van Bestuur, de directie en de afdelingsleiding.

Geslacht – functiegroep 31-12-2023

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

Geslacht – functiegroep 31-12-2022

	totaal	*M*	*V*		DIR	OP	OOP
Aantal	245	105	140		13	174	58
In %		*43%*	*57%*		*5%*	*71%*	*24%*
FTE	200,5	96,2	104,3		12,1	143,3	45,1
In %		*48%*	*52%*		*6%*	*71%*	*23%*

Geslacht – functiegroep 31-12-2021

	totaal	*M*	*V*		DIR	OP	OOP
Aantal	244	109	135		13	178	53
In %		*45%*	*55%*		*5%*	*73%*	*22%*
FTE	197,5	99,0	98,5		12,1	144,5	40,9
In %		*50%*	*50%*		*6%*	*73%*	*21%*

Conclusie(s)

Zowel het totale aantal personeelsleden als het totale aantal FTE is op 31-12-2023 nagenoeg gelijk aan dat van 31-12-2022. Daarmee kunnen we stellen dat er sprake is van een stabiele situatie. Er is op het meetmoment één docent werkzaam via een uitzendbureau. Via het Regionale Samenwerkingsverband Breda e.o. VO is een ambulant begeleider werkzaam op de KSE. Tenslotte hebben we via een uitzendbureau de conciërges en het servicepunt versterkt (betreft vervanging).

Gemiddelde leeftijd KSE

Onderstaande tabel geeft de gemiddelde leeftijd van al het personeel dat bij de KSE op de loonlijst staat. Vergelijkingsmoment is steeds 31 december van een bepaald jaar.

Jaar	**2023**	**2022**	**2021**	**2020**	**2019**	**2018**	**2017**	**2016**	**2015**	**2014**
Gem. leeftijd	*44,3*	*43,9*	*43,9*	*44,8*	*45,0*	*44,7*	*44,7*	*43,6*	*44,0*	*43,7*

Leeftijdscategorie 31-12-2023

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

Leeftijdscategorie 31-12-2022

	Totaal	<25	25-35	35-45	45-55	55-60	>60
Aantal	245	12	55	61	58	35	24
In %		*5%*	*22%*	*25%*	*24%*	*14%*	*10%*
		128 personeelsleden - 52%			*117 personeelsleden - 48%*		
FTE	200,5	8,6	43,3	53	47,6	28,5	19,5
In %		*4%*	*22%*	*26%*	*24%*	*14%*	*10%*
		104,9 FTE -52 %			*95,6 FTE-48 %*		

Leeftijdscategorie 31-12-2021

	Totaal	<25	25-35	35-45	45-55	55-60	>60
Aantal	244	10	56	60	55	38	25
In %		*4%*	*23%*	*25%*	*22%*	*16%*	*10%*
		126 personeelsleden – 52%			*118 personeelsleden – 48%*		
FTE	197,5	6,1	44,4	51,6	44,4	29,5	21,5
In %		*3%*	*22%*	*27%*	*22%*	*15%*	*11%*
		102,1 FTE – 52%			*95,4 FTE – 48%*		

Conclusie

Er is een in de samenstelling van de verschillende individuele leeftijdscategorieën te constateren. Zowel de absolute als procentuele omvang van de leeftijdscategorieën onder de 45 jaar is afgenomen. Die boven de 45 jaar is beduidend gestegen (zowel absoluut in FTE als in percentage).
Iets meer dan de helft van het personeel is ouder dan 45 jaar. De groep die ouder is dan 60 jaar maakt voor 11% (ruim 21 FTE) deel uit van het totale personeelsbestand. Van deze groep valt 63% binnen het OP, 33% binnen het OOP en 4% binnen het MT. Bij een teruglopend leerlingenaantal kan de terugloop in FTE in eerste instantie naar alle waarschijnlijkheid voldoende opgevangen worden door het uitdiensttreden van deze laatste groep. Ondanks deze constatering blijft het zaak aandacht te houden voor de flexibele schil.

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

In FTE	Totaal 2023 (31-12)			Totaal 2022 (31-12)			Totaal 2021 (31-12)		
Totaal bruto	**201,6 FTE**			**200,5 FTE**			**197,2 FTE**		
	DIR	OP	OOP	DIR	OP	OOP	DIR	OP	OOP
Bruto FTE	11,6	141,2	48,8	12,1	143,3	45,1	12,1	144,5	40,9
Verlof PB	0,4	1,8	1,3	0,3	2,1	1,0	0,4	2,2	0,4
Overig verlof	0,1	1,7	1,3	0,1	4,5	0,9	0,1	3,8	0,0
Netto FTE	11,1	137,7	46,2	11,7	136,7	43,2	11,6	138,5	40,5
Totaal netto	**195 FTE**			**191,6 FTE**			**190,6 FTE**		
verschil% t.o.v. netto	**3,4%**			**4,6%**			**3,6%**		
Inhuur OP extern	*0,8 FTE (1 persoon)*			*0,7 FTE (1 persoon)*			*0 FTE (0 personen)*		

Conclusies
Het aantal bruto FTE is minder gestegen dan het aantal netto FTE . Het procentuele verschil netto ten opzichte van bruto is daarmee 1% kleiner geworden.
Nu de spaarmogelijkheid voor LBP budgeturen is komen te vervallen wordt er meer gebruik gemaakt van de mogelijkheid om het over meerdere jaren gespaarde LBP budget op te nemen in herkenbare dagdelen gedurende het schooljaar. Bij de categorie overig verlof hebben twee relatief 'nieuwe' verlofsoorten ('compensatie samenloop zwangerschapsverlof en vakantieverlof over alle vakanties' en aanvullend geboorteverlof) de nodige impact.

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

In FTE	Totaal 2023 (31-12)		Totaal 2022 (31-12)		Totaal 2021 (31-12)	
Totaal bruto	**48,8 FTE**		**45,1 FTE**		**40,9 FTE**	
	OBP	*OOP*	*OBP*	*OOP*	*OBP*	*OOP*
Bruto FTE	35,1	13,7	34,5	10,6	31,3	9,6
Verlof	1,7	1,0	0,9	1,0	0,2	0,2
Netto FTE	33,4	12,7	33,6	9,6	31,1	9,4
Totaal netto	**46,1 FTE**		**43,2 FTE**		**40,5 FTE**	
verschil% t.o.v. netto	**6%**		**4%**		**1%**	

OOP – externe inhuur (Convenant werkdrukvermindering)
Deze tabel gaat specifiek in op het OOP dat bij de KSE op de loonlijst staat. Er wordt ook OOP extern ingehuurd, voor toezichthouden in de leerlingenkantines tijdens de pauzes. Deze inhuur hangt samen met het convenant werkdrukvermindering en personeelstekort en is een rechtstreeks gevolg van de enquête die door de MR is uitgevoerd. Daaruit kwam naar voren dat toezicht houden leidt tot een hogere werkdruk, vandaar deze inhuur.

Bevoegd, benoembaar en onbevoegd gegeven lessen
Onderwerp van deze paragraaf is het aantal lessen dat bevoegd, benoembaar en onbevoegd wordt gegeven. Met het onderzoek Integrale Personeels Telling Onderwijs (IPTO)wordt jaarlijks informatie verzameld over bevoegdheden van het lesgevend personeel en de door hen gegeven vakken.
In de landelijke analyse voortgezet onderwijs met als peildatum 1 oktober 2021 wordt een percentage van 3,7% genoemd voor het aantal onbevoegd gegeven lessen. Het percentage bevoegd gegeven lessen ligt op 87,6%. De resterende 8,7% is benoembaar c.q. anders bevoegd.
Hoewel het begrip bevoegdheid veelvuldig gebruikt wordt, is het geen wettelijk uitgewerkt begrip. Daarom wordt eerst vastgesteld wat met begrippen bedoeld wordt en hoe die zich verhouden tot de wettelijke terminologie. Het streven is om de terminologie in de wet zo aan te passen dat die eenduidig is.

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

De Wet op het voortgezet onderwijs beschrijft bevoegde leraren als één van de categorieën benoembare leraren. Het streven is om zoveel mogelijk lessen te laten geven door bevoegde leraren en door benoembare en onbevoegde leraren door te laten stromen. Onbevoegde leraren vallen binnen geen van de wettelijke benoemingartikelen.

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

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

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

Conclusies
Op basis van de gehanteerde systematiek worden momenteel alle lessen op de KSE bevoegd of benoembaar gegeven. Het gerealiseerde percentage van de KSE is daarmee 100%. Dat is hoger dan het landelijke percentage van 96,3% voor het jaar 2021.

Deze cijfers zijn te verklaren door blijvende sturing hierop in de gesprekscyclus, door er in de gesprekken met individuele docenten steeds aandacht aan te besteden, door afspraken te maken over te volgen studietrajecten en door er op te sturen bij het aannamebeleid.
Het streven van de KSE is het percentage van 100% te borgen. Daartoe worden diverse instrumenten ingezet op het gebied van scholing en professionalisering.

3.3 MAATSCHAPPELIJK THEMA'S (STRATEGISCH HRM & WERKDRUKMIDDELEN)

Strategisch HRM
In het jaar 2020 is een door de afdeling personeelszaken opgesteld visiedocument Strategisch HR KSE 2020-2023 geaccordeerd door betrokken gremia. Dit visiedocument sloot aan bij het sectorakkoord VO en het toen vigerende Strategisch Beleidsplan van de KSE. In dit visiedocument zijn deelbeleidsplannen opgenomen waarin diverse HR gerelateerde zaken zijn opgenomen. Alle hieruit voortvloeiende zaken worden vertaald naar een HR (Human Resources) beleid en een gemeenschappelijke HR agenda binnen de KSE.
Bij de vormgeving en uitwerking van Strategisch HR beleid staan de volgende uitgangspunten centraal:
1. Strategische koppeling van HRM beleid en organisatiedoelen.
2. Afstemming van onderdelen van HRM beleid op elkaar.
3. Centrale rol van de leidinggevende.
4. Houding en gedrag van medewerkers als verbindende schakel tussen HRM beleid en de doelen/opbrengsten die worden nagestreefd.
5. Differentiatie in HRM beleid tussen groepen medewerkers is mogelijk.

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

Het personeelsbeleid komt tot stand na input en advies vanuit de stakeholders. De geëigende (medezeggenschaps)trajecten worden vervolgens doorlopen waarna het beleid wordt vastgesteld door het College van Bestuur. Op deze manier is de dialoog over het strategisch personeelsbeleid met de medewerkers geborgd. Implementatie vindt plaats door het beleid verder door te vertalen in de organisatie. Dit laatste krijgt vorm in onder andere concrete werkzaamheden en het structureel agenderen tijdens (voortgangs)gesprekken. Het personeelsbeleid maakt onderdeel uit van de beleidsmatige PDCA cyclus, vanuit die systematiek zijn monitoring en evaluatie geborgd.

Rondom het thema strategisch HRM is tevens een samenwerking met 4 andere VO- besturen gestart. Hieruit is een convenant rondom HRM voortgekomen. In bijeenkomsten worden vormen van samenwerking verder verkend. Inmiddels zijn de vijf scholen een samenwerkingsovereenkomst (convenant samen opleiden) aangegaan met FLOT (Fontys Lerarenopleiding Tilburg).

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

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

Werkdrukmiddelen

In het coalitieakkoord van het kabinet Rutte IV zijn structurele middelen uitgetrokken om de arbeidsmarktsituatie in het funderend onderwijs te verbeteren. OCW en de sociale partners hebben hierover afspraken gemaakt en die vastgelegd in het Onderwijsakkoord 2022. Met dit onderwijsakkoord wordt de basis gelegd voor het beschikbaar stellen van middelen en het verbeteren van de arbeidsmarktsituatie in het funderend onderwijs. Afspraken die partijen in het onderwijsakkoord hebben vastgelegd, gaan over:

- het dichten van de loonkloof tussen primair en voortgezet onderwijs;
- arbeidsmarkttoelagen voor die plekken en functies die extra kwetsbaar zijn door de personeelstekorten;
- het aanpakken van de werkdruk in het voortgezet onderwijs;
- een eerste stap waarmee het voortgezet speciaal onderwijs onder de cao van het voortgezet onderwijs kan worden gebracht;
- professionalisering voor leraren gericht op de 'basis op orde'; en
- investering in de kwaliteit en professionele ontwikkeling van schoolleiders.

De KSE heeft in 2023 voor het aanpakken van de werkdruk een bedrag ontvangen van € 790.000,-. Van dit bedrag is 50% voor de individuele besteding en 50% voor de collectieve besteding.
Het individuele deel van deze middelen is opgenomen in uren werkdrukverlaging op de formatiekaarten van de individuele leden van het OP. Voor wat betreft de leden van het OOP en DIR is merendeels gebruik gemaakt van de mogelijkheid tot uitbetalen.

Het collectieve deel van de middelen is via een bestedingsplan ingezet. Dit bestedingsplan is tot stand gekomen na een zorgvuldig raadplegingstraject, geïnitieerd vanuit de MR. Het gaat dan onder meer om surveillance door externen, het werven en inzetten van een aantal onderwijsassistenten (2 FTE), het verhogen van de vaste voet voor de leden van het OP en een ruimere facilitering voor de mentoren van de mavo-afdeling.
De evaluatie wordt uitgevoerd in 2024 en is onderdeel van het proces inzet werkdrukmiddelen voor de komende jaren.

4. Bedrijfsvoering

Het kwaliteitsgebied bedrijfsvoering is onderverdeeld in 3 subonderdelen:

- Facilitair
- ICT
- Financiën

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

m2 BVO hoofdgebouw	m2 BVO brugklas	*totaal*	Toelichting
16.976	1.893	***18.869***	t-m 2006
20.176	1.893	***22.069***	t-m 2009 bouw leshuis 6
20.350	1.893	***22.243***	t-m juli 2016 renovatie leshuis 4/5
20.350	3.522	***23.872***	Vanaf juli 2016 nieuwe brugklas

4.1 MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

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

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

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

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

We zijn trots om te zeggen dat onze betrokken leerlingen, die hard hebben gewerkt aan het verduurzamen van onze school, onlangs de Zilveren Wimpel van Eco-Schools hebben behaald.
Eco-Schools is dé wereldwijde beweging van scholen die met leerlingen werk maken van duurzaam denken en doen. Wereldwijd doen er al meer dan 19 miljoen leerlingen in 68 landen mee. De kern van Eco-Schools is dat leerlingen de school van binnenuit verduurzamen. Met behulp van zeven stappen onderzoeken leerlingen de school en werken ze aan acties om deze te verduurzamen. Een aantal enthousiaste leerlingen en collega's van de KSE zijn bezig met het opzetten van een plan voor afval scheiden en het vergroenen van de schoolpleinen. Het uiteindelijke doel waar we naar toewerken, is het behalen van de 'Groene vlag'.

Tenslotte staan we open voor vormen van samenwerking met andere scholen, verenigingen, gemeente. Te denken valt aan het gezamenlijk gebruik van faciliteiten buiten de schooltijden voor sport.

4.2 HUISVESTING

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

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

Inmiddels is vastgesteld dat het hoofdgebouw qua installaties kan worden aangepast en dat (ver)vernieuwbouw van een deel van het gebouw een reëel scenario kan zijn. Doormiddel van het verder uitwerken van de verschillende scenario's wordt de huisvestingstrategie voor de komende jaren vastgesteld. Niet alleen voor de korte termijn, maar ook voor de middellange en lange termijn. Omdat de impact van deze beslissingen groot is nemen we hiervoor de tijd die nodig is.

Uitvoering
In 2023 zijn de volgende projecten uitgevoerd:

- De gietvloer van leshuis 6 (kantines en centrale hal) is vervangen door een marmoleumvloer;
- Er is geïnvesteerd in ledverlichting;
- Herstelwerkzaamheden vanuit de scope 8, 10 en 12 metingen. Deze metingen worden gedaan om de kwaliteit van elektrische installaties te waarborgen. Doel is om brandgevaar, storingen en aanrakingsgevaar hiermee zo veel mogelijk te reduceren.
- Schuifdeuren van de entree zijn vernieuwd.
- Voor dagelijks maaionderhoud aan ons grasveld is een robotmaaier aangeschaft. We zijn heel tevreden over het resultaat.
- Er is een aantal kantoren verbouwd/gerenoveerd omdat de behoefte aan dergelijke ruimtes groeit.

Een lang gekoesterde wens was het uitbreiden van het aantal kleedkamers bij de gymzalen. In het najaar is hier een aantal maanden aan gewerkt. De oude kleedkamers zijn totaal gerenoveerd, alles is daarin vernieuwd. De bakstenen muren hebben tegels gekregen, nieuwe marmoleum, led-verlichting en nieuwe plafonds. Er zijn in totaal vier nieuwe kleedkamers bijgekomen. Drie kleedkamers liggen direct naast de bestaande kleedkamers. Naast de werkruimte voor de LO sectie is een kleedkamer met daarin twee af te sluiten kleedhokjes gerealiseerd voor leerlingen die om verschillende redenen geen gebruik maken van de grote kleedkamers. De KSE speelt daarmee in op de behoefte die bij een aantal leerlingen speelt.

Energie
Voor de inkoop van energie zijn we aangesloten bij het collectief 'energie voor scholen'. Doordat er veel scholen zijn aangesloten vormt dit collectief een interessante partner voor aanbieders. De energie moet, vanwege de aanbestedingswetgeving, Europees worden aanbesteed. De af te nemen energie kent verschillende duurzaamheidsvormen, wij hebben gekozen voor 100% duurzame energie. Dit natuurlijk ook in licht van de energie die we zelf opwekken met de zonnepanelen.
De leverancier die de Europese aanbesteding heeft gewonnen, heeft in 2023 aangegeven dat zij per 1 januari 2024 stoppen als leverancier van elektra en gas voor "Energie voor scholen". Het contract is overgenomen door leverancier Engie. Zij leveren de energie in 2024 en 2025 waarna een nieuwe Europese Aanbesteding

gaat lopen. In totaal was er al voor een bedrag van 45 mln aan energie ingekocht door DVEP, dat bedrag gaat naar rato terug naar de deelnemers van het collectief.

Natuurlijk proberen we ons energieverbruik zo laag mogelijk te houden. De eerste maanden van 2023 was er sprake van een hoger gas en elektraverbruik, dit is ontstaan door een technisch mankement aan de besturingssoftware, hierdoor is er meer verbruik geweest dan normaal (langere brandduur per dag). Daarnaast is in november 2022 de meter verwisseld. Na een signaal van ons bleek dat de verbruiksgegevens verkeerd werden doorgegeven door de netbeheerder. Die correctie is eveneens in 2023 verwerkt. Het verbruik is in de loop van 2023 genormaliseerd.

Conclusie
De huidige huisvesting voldoet nog net aan de wensen en eisen die het huidige onderwijs op de KSE stelt aan die huisvesting. De verdere onderwijsontwikkeling én de ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid & energiebeheer hebben een steeds grotere invloed op onze huisvesting. Waar mogelijk anticiperen we op ontwikkelingen, dit vraagt een steeds grotere inspanning omdat ontwikkelingen elkaar steeds sneller opvolgen. In samenspraak met de gebruikers blijven we streven naar huisvesting die het onderwijs zo optimaal mogelijk ondersteunt.

4.3 ICT

Beleid - Doelstelling
Het ICT beleid van de afgelopen jaren, vervat in het meerjaren ICT beleidsplan, heeft ook in 2023 wederom zijn waarde bewezen. Maatwerk en gepersonaliseerd leren blijven twee belangrijke doelstellingen voor de komende jaren. Als de technische randvoorwaarden goed op orde zijn ligt de weg open voor een zo optimaal mogelijke ondersteuning van de het onderwijs. Die ligt enerzijds in het geven van onderwijs, ICT kan daar op tal van manieren bij ondersteunen. Daarnaast biedt ICT de mogelijkheid om de docent te helpen bij het analyseren van leerlingengegevens om leerlingen nog beter te helpen. Tenslotte biedt ICT de mogelijkheid om de administratieve last voor alle medewerkers te verminderen door repeterende taken verder te automatiseren. Er ontstaat zo meer tijd voor het onderwijs zelf. In 2023 heeft de focus onder meer gelegen op de veiligheid van onze ICT omgeving.

Uitvoering
ICT is en blijft een cruciale voorziening voor het onderwijs op de KSE. In 2023 is wederom een aantal grote projecten aangepakt.

Identity en Access Management (IAM)
Het IAM systeem is de basis van onze ICT, via dat systeem worden gebruikers aangemaakt en krijgt eenieder de juiste rechten op programma's, applicaties, enz. dit project vond plaats rondom de zomervakantie. Ons IAM systeem is overgegaan van een maatwerkoplossing naar een standaardoplossing. De overstap heeft vooral op de achtergrond een flinke impact gehad. Alle gebruikers (leerlingen, ouders, medewerkers) hebben een totaal nieuwe digitale identiteit gekregen. De uitvoering van het project begon in juni, omstreeks oktober zijn de laatste werkzaamheden uitgevoerd.

Hardware
Qua hardware hebben we opnieuw geïnvesteerd in nieuwe laptops voor een deel van de medewerkers. Daarnaast zijn er wederom X digitale schoolborden aangeschaft.

Vernieuwen switches
Eind 2023 zijn tientallen switches in het netwerk vervangen. Deze switches zorgen voor een soepele verwerking van ons dataverkeer. Dit was in totaal drie dagen werk en deze werkzaamheden zijn uitgevoerd zonder dat de eindgebruikers hier iets van gemerkt hebben.

Impero
Met Impero kunnen docenten *(mét toestemming, een actieve handeling waarmee de software geactiveerd wordt op de laptop, bij gebruik is het altijd zichtbaar voor leerlingen)* meekijken op de laptop van de leerling. Ouders en leerlingen zijn en worden uitgebreid geïnformeerd. Ook is er een risicobeoordeling (= DPIA) uitgevoerd waarmee alle aspecten rondom de verwerking van data via Impero zijn onderzocht en vastgelegd. Het kernteam ICT houdt zich bezig met de implementatie.
De technische voorbereidingen en testfase hebben reeds in het voorjaar van 2023 plaatsgevonden. Naar verwachting kan Impero na de carnavalsvakantie 2024 schoolbreed in gebruik worden genomen.

Informatiebeveiliging en privacy (IBP)
De KSE vindt privacy- en gegevensbescherming een belangrijk thema. De leerling- en medewerkersgegevens die aan ons worden toevertrouwd, moeten zorgvuldig worden beheerd en beschermd. Wij willen op dit thema doorgroeien en ons volwassenheidsniveau verhogen. De bijbehorende werkzaamheden worden normaliter uitgevoerd door degene die binnen de instelling verantwoordelijk is voor het privacy beleid. Bij grotere instellingen is dat een privacy officer. De KSE heeft vanaf januari een interne privacy officer. Daarnaast houdt een externe functionaris gegevensbescherming toezicht.

Vanuit diverse incidenten en ontwikkelingen blijkt dat de cyberdreiging het afgelopen jaar is toegenomen. De afgesloten cybersecurityverzekering zorgt voor extra zekerheid. De belangrijkste risico's (en dus de belangrijkste succesfactoren) zijn de kennis en het privacybewustzijn bij alle collega's. De KSE heeft vier jaar achter elkaar een e-learning over privacy/gegevensbescherming ingezet met als doel het kennis- en bewustzijnsniveau van medewerkers te onderhouden en verhogen. Het beeld dat uit de e-learning naar voren komt is dat de kennis en het bewustzijn een prominentere plaats moeten krijgen. In 2024 zal het studieplatform Studytube in gebruik genomen worden. Daar zal ook aandacht zijn voor dit onderwerp.

Normenkader IBP funderend onderwijs
De KSE is als schoolbestuur verantwoordelijk voor een veilige digitale (leer)omgeving, zowel voor onze leerlingen als voor alle collega's. Via het programma Digitaal Veilig Onderwijs werken het ministerie van OCW, Kennisnet, SIVON, de PO-Raad en de VO-raad samen om scholen te ondersteunen in de stappen naar die veilige omgeving toe. Het programma bestaat uit verschillende onderdelen en één ervan is het normenkader informatiebeveiliging en privacy funderend onderwijs
Het normenkader is een richtlijn / referentiekader en bestaat uit 15 onderdelen en 69 kenmerken. Als de school voldoet aan dit normenkader dan biedt dat de leerlingen, hun ouders/verzorgers en de medewerkers de zekerheid dat hun leer- of werkplek digitaal veilig is. Je voldoet aan het normenkader door op alle onderdelen een 3 te scoren op een 5-puntsschaal. Het funderend onderwijs moet in 2027 voldoen aan het normenkader.

Enkele belangrijke punten over het normenkader:

- Het normenkader is van toepassing op het funderend onderwijs (zowel basis- als voortgezet onderwijs).
- Het beschrijft normen voor digitale veiligheid, waaronder bescherming tegen dreigingen zoals datalekken en cyberaanvallen.
- Het normenkader heeft een verplichtend karakter en moet vanaf 2027 geïmplementeerd zijn op alle scholen in Nederland23.
- Het bevat zowel technische, organisatorische als beleidsmatige normen.
- Het is een levend document, gebaseerd op de nieuwste kennis en ontwikkelingen.

KSE heeft in 2023 meegedaan in een pilot rondom dit Normenkader. Samen met negen andere Nederlandse scholen heeft de KSE in een z.g. deep dive een onderzoek uit laten voeren naar de stand van zaken rondom onze ICT omgeving.
De uitkomst van het assessment sluit aan bij ons eigen beeld. Vastgesteld is dat we technisch en beheersmatig vaak al op niveau 3 functioneren en daar zijn we blij mee. Verder is duidelijk dat we onze formele stukken en procedures aan moeten scherpen, dit is de belangrijkste reden dat we nu op niveau 2 scoren. De auditoren geven aan dat het in de meeste gevallen eenvoudig is om ook daarmee op niveau 3 te komen. We maken daarvoor gebruik van de aan ons verstrekte formats en gaan hier komend jaar mee aan de slag. De uitkomst van dit assessment vormt zo de basis voor verdere aanscherping van beleid en technische aanpassingen.

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

4.4 DOELSTELLING FINANCIEN

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

Het financieel beleid van de KSE kent als sleutelwoorden nog steeds effectiviteit en efficiency. Zetten we onze middelen in voor de juiste zaken en halen we er vervolgens het maximale uit? De antwoorden zijn niet zo 1,2,3 te geven. Dat we de middelen inzetten voor de juiste zaken is geborgd, het blijft wel de vraag of we er het maximale uithalen.
De diverse plannen (van strategisch perspectief tot jaarplannen) leiden tot beleidsbeslissingen en sturingsacties die uiteindelijk weer worden vertaald in financiën. Via de managementrapportage (MARAP) en andere inhoudelijke rapportages monitoren we de voortgang inclusief de financiële ontwikkelingen zodat we tijdig bij kunnen sturen.
Na afloop bekijken we of de plannen zijn gehaald en volgt er een evaluatie die weer leidt tot meer en betere inzichten voor de volgende plannen. Vanuit dat oogpunt is de basis voor al het financiële beleid dan ook het strategisch beleidsplan.

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

Het doorlopende (in)zicht wordt ingegeven door de financiële doorkijk op de middellange termijn (de meerjaren)begroting en de integrale managementrapportages. In 2023 is de meerjarenbegroting weer twee keer opgesteld. Hierbij worden verschillende scenario's verkend, uiteindelijk wordt het meest realistische scenario vertaald in de cijfers. De eerste keer in maart, na het bekend worden van de definitieve aanmeldingen. De meerjarenbegroting bevatte de doorkijk voor 2023-2027. De tweede versie is opgesteld in november en bevat de cijfermatige doorkijk voor 2024-2028. Deze cyclus zetten we zo door, in maart 2024 de geactualiseerde versie van 2024-2028 en eind 2024 de doorkijk voor 2025-2029. Via deze systematiek houden we doorlopend de vinger aan de pols. Financiële gevolgen van eventueel gewijzigd overheidsbeleid en/of onze

eigen beleidskeuzes en acties worden in een vroegtijdig stadium (h)erkend en doorgerekend, ook voor de middellange termijn.
De basis voor de financiële doorkijk op de korte termijn is de integrale begroting voor een boekjaar. De begroting is de toelichting op en de (financiële) vertaling van eerder gemaakte keuzes en acties en vormt het kader waarbinnen de KSE opereert. De begroting is niet alleen financieel, de andere kwaliteitsgebieden hebben hierin eveneens een prominente plaats.

Gedurende het boekjaar worden de ontwikkelingen op de kwaliteitsgebieden gevolgd. Naast aparte rapportages per kwaliteitsgebied worden er drie periodieke managementrapportages opgesteld die integraal van opzet zijn, dit betekent dat alle kwaliteitsgebieden zijn vertegenwoordigd. Voor de financiën geldt dat we steeds opnieuw de doorkijk maken voor het huidige volledige boekjaar, we rapporteren niet over deelperiodes. In de MARAP wordt niet alleen teruggekeken maar via het aparte hoofdstuk 'ontwikkelingen' kijken we ook steeds door naar de nabije toekomst.
De beheersbaarheid van de financiën wordt verder onder meer gevoed door de naleving van het handboek Administratieve Organisatie/Interne Controle (= AO/IC) waarin alle administratieve procedures in kaart zijn gebracht.
Bij de monitoring van het financieel beleid maakt de KSE gebruik van de diverse kengetallen, zie ook paragraaf 7.3. en 7.4. Hierbij is geen sprake van een strikte sturing op getallen maar wordt de waarde van de kengetallen afgezet tegen de gedefinieerde streefwaarde en bezien in het kader van de lopende en toekomstige ontwikkelingen. Waar mogelijk worden de cijfers van de KSE vergeleken met (landelijke) gemiddelden.

4.6 INVESTERINGSBELEID

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

Investeringen in personeel
De investeringen in personeel zijn in 2023 gecontinueerd. Ze zijn het gevolg van het NPO, het nog niet doorvertalen van de leerlingenontwikkeling in de formatie en ons strategisch personeelsbeleid en betreffen:

- Tijd voor het uitvoeren van de kernwerkzaamheden => deze tijd beslaat het grootste deel van de normjaartaak en komt in de jaarrekening terug in de post 'lonen en salarissen'.
- Tijd voor professionalisering en (persoonlijke) ontwikkeling => valt ook onder de normjaartaak en komt terug in de post 'lonen en salarissen'.
- Kosten voor professionalisering/scholing => deze investeringen zijn in de jaarrekening terug te vinden onder de 'overige personele lasten'.
- Investeren vanuit de verschillende akkoorden, vanuit kwaliteitsoogpunt, de lokale onderwijsagenda en vanuit de functiemix => de structurele kosten van deze investeringen zijn ook opgenomen onder de post 'lonen en salarissen'.
- Investering in het kader van het NPO => deze bestaat uit lesuren en taakuren. We maken deze investering apart inzichtelijk, ze komt in de jaarrekening terug in de posten 'lonen en salarissen' en in de post 'extern personeel' onder de overige lasten.
- Investeringen via de jaartaak, onder andere de eerder doorgevoerde verhoging van de mentoruren, onderwijsontwikkeling, studiecoaches, extra vakondersteuning, enz.
- De verdere uitbreiding van het OOP onder andere in het kader van maatwerk, en bij het invullen van werktijdvermindering.

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

Investeringen	Begroot 2023	Werkelijk 2023	Verschil
Gebouwen & terreinen	815.000	740.868	*74.132*
Meubilair	50.000	40.685	*9.315*
Inventaris & apparatuur	350.000	581.020	*-231.020*
Machines & installaties	5.000	9.169	*-4.169*
Leermiddelen	600.000	684.051	*-84.051*
Hardware	375.000	254.499	*120.501*
Totaal Investeringen	**2.195.000**	**2.310.292**	**-115.292**

Conclusie
In 2023 is in totaal ruim 115.000 meer geïnvesteerd dan begroot. Hiervan heeft 90.000 betrekking op zogenoemde inhaalinvesteringen uit 2022. Deze investeringen waren gepland voor dat jaar maar zijn wegens omstandigheden toen niet gepleegd en doorgezet naar 2023. De genormaliseerde overschrijding betreft dan 25.000.

Gebouwen (+74.000)
In totaal is er bij deze post minder uitgegeven dan begroot. Dit is enerzijds het gevolg van enkele investeringen die zijn doorgezet *(brugklas uitgiftepunt en aanpassingen STEAM lokalen)* en anderzijds enkele investeringen die duurder uitvallen dan begroot. De vervanging van brandwerend glas, begroot op 120.000, is vanwege drukte bij de aannemer doorgezet naar 2024. De ruimte die hierdoor in 2023 ontstond is ingezet voor de bouw van 3 nieuwe kleedkamers en de renovatie van de huidige kleedkamers. Deze post valt 110.000 hoger uit dan begroot. De verduurzaming van de lichtinstallatie valt 50.000 duurder uit dan begroot. Na een 1e controle bleek dat er per lokaal een extra lichtstraat bij moest om voldoende opbrengst te genereren.

Meubilair (+ 9.000)
Ook hier is sprake van geplande investeringen die zijn doorgeschoven naar de nabije toekomst (biologie en tussenlokalen LH3 / LH4). Daar tegenover staan diverse niet geplande uitgaven zoals meubilair in de personeelskamer en kantoormeubilair.

Inventaris / apparatuur (-231.000)
Bij deze post zijn de meeste geplande investeringen conform begroting uitgevoerd. De overschrijding is het gevolg van diverse ontwikkelingen zoals:

- Enkele nagekomen posten uit 2022 -> verduistering theaterzaal en fitnessapparatuur
- Hogere kosten voor het netwerk, access points en switches.
  Dit betreft zowel posten uit 2022 als 2023 en in totaal vallen deze hoger uit dan begroot. Door de investeringen te bundelen worden de werkzaamheden wel zoveel mogelijk geclusterd en is het netwerk weer up-to-date. In het huidige digitale tijdperk een must en geen luxe.
- Een niet begrote investering voor een zithoek in de brugklas.
- Een herschikking bij de nieuwe vleugel -> investering i.p.v. exploitatie.
- Een robotmaaier waardoor we besparen op het reguliere tuinonderhoud.

Machines / installaties (-4.000)
Bij deze post is sprake van een kleine overschrijding vanuit een niet begrote aanschaf.

Leermiddelen (-84.000)
Bij deze post is sprake van een overschrijding. Toen de begroting 2023 werd opgesteld (*half november)* waren, als gevolg van een forse administratieve achterstand bij de leverancier, nog niet alle facturen binnen. De laatste facturen voor 2022-2023 hebben we pas begin 2023 ontvangen. De aanname in de begroting was dus gebaseerd op onvolledige gegevens.

Hardware (+120.000)
Bij dit onderdeel is minder geïnvesteerd dan begroot. Mede als gevolg van prioritering en tussengekomen werkzaamheden zijn de investeringen voor werkplekken & toebehoren van 100.000 doorgeschoven. Daarnaast vallen de kosten voor de borden iets lager uit dan begroot.

4.7 TREASURYVERSLAG

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

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

De hiervoor genoemde risico's (aangaan van geldleningen, uitzetten van gelden en aangaan van financiële verbintenissen) waren en zijn bij de KSE bijzonder klein. Vanzelfsprekend past het sowieso binnen onze eigen verantwoordelijkheid om eventuele beschikbare middelen risicomijdend weg te zetten. Net zoals voorgaande jaren zijn alle handelingen betreffende de treasury uitgevoerd conform het treasurybeleid en -statuut. Bij het liquiditeitenbeheer is alleen gebruik gemaakt van de rekeningen courant en van de spaarrekening. De uitzettingen zijn niet gewijzigd ten opzichte van vorig jaar. Evenals voorgaande jaren is er in 2022 geen gebruik gemaakt van beleggingen, derivaten en uitgezette leningen. De financieringen bij de Rabobank (2x) lopen nog steeds en hebben betrekking op gebouwelijke investeringen en/of renovaties. Om dubbelingen te voorkomen verwijzen we voor een nadere specificatie van deze financieringen naar de jaarrekening en voor een nader overzicht van het verloop naar paragraaf 7.3 van dit bestuursverslag.

Eind 2021 is de KSE overgestapt naar Schatkistbankieren (SKB). Als gevolg van deze overstap staan de publieke middelen van de KSE niet meer bij de Rabobank maar bij het Ministerie van Financien. De private

middelen van de KSE zijn nog wel gestald bij de Rabobank. We hebben nog wel een rekening courant bij de Rabobank, deze is 1-op-1 gekoppeld aan een rekening bij het Ministerie van Financien. De systematiek van het dagelijkse zero balancing is eenvoudig en doeltreffend. De rekening courant bij de Rabobank wordt aan het eind van elke dag naar een saldo van € 0,- gebracht. Staat er geld op de rekening? Dan wordt dit afgeboekt naar de rekening bij het Ministerie van Financien. Is er een negatief saldo? Dan wordt het aangevuld vanuit de rekening bij het Ministerie van Financien. In 2023 is het SKB goed verlopen, we hebben geen spijt van de overstap.

4.8 DOELMATIGHEID EN RECHTMATIGHEID

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

Bij doelmatigheid en rechtmatigheid staat centraal:

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

Doelmatigheid

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

Onderwijs & kwaliteitszorg

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

Personeel & organisatie

Personeelsbeleid kan worden gezien als onderdeel van het secundaire proces binnen een schoolorganisatie. Tegelijkertijd zijn de docenten de kern van het primaire proces en vormen zij, samen met het ondersteunend personeel en het management, het menselijke kapitaal van een school. De kwaliteit van de docenten is in

belangrijke mate bepalend voor de uitkomsten (leerresultaten) van het primaire onderwijsproces. Er worden verschillende instrumenten ingezet om de kwaliteit te verbeteren en te borgen. We concluderen dat de KSE ook op dit kwaliteitsgebied merendeels doelmatig te werk gaat. De medewerkers hebben wederom een pittig jaar achter de rug onder andere door de naweeën van het corona-virus.

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

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

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

Onze ambitie hierin is dat de KSE op alle aspecten binnen de vigerende wet- en regelgeving opereert. Het betreft dan het brede terrein van het leveren van kwalitatief goed onderwijs, het correct omgaan met de cao VO, de bekostigingsregels, de code goed bestuur, andere (fiscale) regels en het leveren van goede financiële prestaties, dit alles binnen de daarvoor aanwezige kaders.
Zo is een geldige verklaring omtrent het gedrag (VOG) een basisvoorwaarde om bij de KSE in dienst te komen. Deze VOG moet zijn afgegeven vóór of op de formele datum van indiensttreding en voordat de medewerkers met leerlingen in contact komen. We monitoren dit en handhaven hierop. Wegens omstandigheden kan het echter voorkomen dat een VOG niet tijdig aanwezig is.
Kijkend naar de organisaties waar de KSE, vanuit het kader rechtmatigheid, het meeste mee te maken heeft zoals *(niet uitputtend)* het Ministerie van OCW, Inspectie van het Onderwijs, accountant, Belastingdienst en de VO-Raad concluderen we het volgende:

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

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

5. Continuïteitsparagraaf

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

Aanwezig en nageleefd		
Omschrijving	2023	2022
Borging AO/IC	+	+
Risicomanagement	+	+
P&C-cyclus	+	+

5.1 BELEIDS- EN BEHEERPROCESSEN

Beleid

Binnen de KSE vormt het CvB het bevoegd gezag en is daarmee het hoogste orgaan. Maandelijks vindt er een formele vergadering plaats waarbij beslispunten en wezenlijke punten op strategisch en tactisch gebied op de agenda staan. Het strategische beleid van de KSE wordt ontwikkeld door het CvB en afgestemd met de RvT. Input voor het strategisch beleid komt via verschillende geledingen en stakeholders, zowel intern als extern. In 2023 is het strategische beleidsplan voor de periode 2023-2027 vastgesteld.

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

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

Beheer algemeen

Het CvB en de directie houden voortdurend de vinger aan de pols om zicht te houden op de bedrijfsvoering van de KSE. Hierbij worden zij intern en extern ondersteund. De interne ondersteuning wordt verzorgd door de beperkte stafdienst. De externe ondersteuning op financieel gebied is gedurende heel 2023 verzorgd door Van Oers Accountancy. De externe ondersteuning inzake de salarisadministratie is in 2023 verzorgd door Van Oers, afdeling Loonadvies.

De KSE maakt in het beheerproces onder andere gebruik van periodieke managementrapportages. De rapportages zijn integraal en bevatten kengetallen en voortgangsrapportages voor alle drie de kwaliteitsgebieden.

AO/IC

Het handboek AO/IC bevat de vier belangrijkste processen binnen een onderwijsinstelling voor voortgezet onderwijs. Het betreft de leerlingenadministratie, het roosterproces, de personele administratie en de financiële administratie. Dit handboek wordt normaliter jaarlijks geëvalueerd en waar nodig geactualiseerd. Wegens omstandigheden is deze actualisatie uitgesteld naar 2024. Vanzelfsprekend wordt er in onze processen en systemen wel rekening gehouden relevante wijzigingen, bijvoorbeeld de drempelbedragen voor Europese Aanbestedingen die voor de jaren 2022 en 2023 naar boven zijn bijgesteld.

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

Financiën
De KSE heeft in 2023 de financiële administratie uitbesteed aan Van Oers Accountancy, een regionaal accountantskantoor met steeds meer onderwijsorganisaties als klant. Hierdoor is een functiescheiding binnen dit proces gegarandeerd. In het handboek AO/IC zijn de diverse procedures en instructies t.a.v. financiën opgenomen. Deze beperken zich niet tot het bestellen/ inkopen alleen, daarnaast zijn de levering, de routing van de factuur en de betaling beschreven. De financiële activiteiten resulteren in tussentijdse rapportages en na afloop van het boekjaar, in de jaarrekening. Deze onderdelen van de planning en control cyclus zijn opgenomen in het handboek AO/IC.

Personeel/salarisadministratie
De personele administratie wordt intern gevoerd. De salarisadministratie is net als de financiële administratie in 2023 uitbesteed aan Van Oers, afdeling Loonadvies. De eerder genoemde functiescheiding is hier gewaarborgd. Aandachtspunten bij het personele proces liggen bij het benoemen van nieuw personeel (instroom) de ontwikkeling van het personeel (doorstroom) en het vertrek van personeel (uitstroom). Voor al deze aandachtspunten zijn procedures en instructies opgenomen in het handboek AO/IC. De output van de salarisadministratie betreft de salarisstroken en jaaropgaves alsmede de gegevensleveringen richting diverse externe partijen (o.a. DUO, Belastingdienst - UWV, ABP).

5.3 RISICOMANAGEMENT EN FRAUDERISICO'S

Risicomanagement algemeen
We omschrijven een risico als *"de kans op een gebeurtenis met een negatief effect op het behalen van je doelen"*. Deze doelen zijn verwoord in het Strategisch Beleidsplan 2023-2027 en van daaruit vertaald in het Schoolplan en het onderliggende jaarplan. Risicomanagement is dan ook gericht op het continu en systematisch doorlopen van de organisatie op risico's, met als doel de kans erop te verkleinen en de eventuele gevolgen ervan te verminderen. Dit alles zodat de vooraf gestelde doelen worden bereikt.
Een professionele, transparante en goed werkende governance(structuur) is voor onderwijsinstellingen een blijvend thema. Aan het bestuur en de interne toezichthouders de uitdaging om hier aantoonbaar invulling aan te geven. Dat gebeurt onder meer via het systeem voor risicobeheersing en –controle. Dat systeem is primair de verantwoordelijkheid van het bestuur. De interne toezichthouder heeft de verantwoordelijkheid erop toe te zien dat het systeem er is en dat het bestuur zorgt voor het adequaat functioneren daarvan. Hierbij gaat het onder andere om het in beeld brengen van risico's ten aanzien van het realiseren van gestelde doelen en het managen daarvan.
Voor een succesvolle borging van risicomanagement moet er aandacht voor de 'harde kant' zijn zoals de processen, de procedures en de stuurinformatie. Daarnaast moet er aandacht zijn voor de 'zachte kant' zoals risicobewustzijn, communicatie en onderling vertrouwen (cultuur). Een gezamenlijke risicobewuste cultuur is namelijk één van de belangrijkste beheersmaatregelen.

Risicomanagement op de KSE
Vanuit haar gedegen financiële beleid heeft de KSE een buffer(vermogen) opgebouwd. Die buffer kan worden ingezet voor het opvangen van risico's. Enerzijds moet deze buffer niet te klein zijn, want risico's moeten überhaupt wel kunnen worden opgevangen. Anderzijds moet de buffer ook niet te groot zijn, er kan dan het beeld ontstaan dat er ten onrechte geld blijft liggen. Geld dat het onderwijsproces ten goede kan komen. Om een goed evenwicht in die situatie te krijgen en te houden is risicomanagement cyclisch geborgd binnen de KSE zowel via de beleidsmatige cyclus als via de financiële P&C cyclus.

Risicomanagement begint met het identificeren en kwalificeren van risico's, kortweg de risico inventarisatie. Met behulp van die inventarisatie stellen we ons risicoprofiel vast. Aan de hand van dat profiel worden

vervolgens de streefwaarden van de diverse financiële kengetallen vastgesteld. Hierbij is zowel aandacht voor het budgetaspect (rentabiliteit, liquiditeit en werkkapitaal) als voor het vermogensaspect, (solvabiliteit, weerstandsvermogen en financiële buffer).

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

Risico-inventarisatie – toelichting aanpak
De risicoparagraaf in de kadernota kende al geruime tijd dezelfde opzet. Zowel vanuit het CvB als vanuit de RvT bestond de behoefte om die opzet anders vorm te geven. De veranderde aanpak voor de kadernota 2023 is gecontinueerd voor de kadernota 2024.

We zijn hierbij wederom uitgegaan van het opgeschoonde overzicht mogelijke risico's van de VO-Raad. Deze lijst is gerangschikt in de vijf kwaliteitsgebieden die terugkomen in het strategische beleidsplan 2023-2027.

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

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

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

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

Risicoprofiel
Aan de hand van deze 10 risico's heeft de directie beoordeeld of het risicoprofiel van de KSE moet worden bijgesteld. Hierbij onderscheiden we een hoog, gemiddeld of laag risicoprofiel. De directie heeft geoordeeld dat het profiel 'gemiddeld' niet wordt bijgesteld.
Relevant in dit risicoprofiel zijn verder nog de KSE organisatie zelf en de P&C cyclus. De KSE kent een platte en slagvaardige organisatie. Eventuele risico's worden niet geparkeerd tot de kadernota maar komen in formele en informele overlegsituaties ter sprake. Indien nodig kan er snel worden besloten en (bij)gestuurd. De verwijzing naar de P&C cyclus betreft de tussentijdse MARAP en de meerjarenbegroting. Via de MARAP wordt elke keer een nieuwe financiële doorkijk gemaakt voor het huidige boekjaar. De doorkijk wordt afgezet tegen de vastgestelde begroting, via deze manier worden relevante afwijkingen al in de loop van het kalenderjaar zichtbaar. Veel risico's kunnen worden opgevangen binnen de meerjarenbegroting van de school. De mate waarin dit kan hangt af van de risico's en van de flexibiliteit van de meerjarenbegroting. Naarmate het makkelijker is ruimte te creëren binnen de meerjarenbegroting, is een minder grote risicobuffer nodig. Vanzelfsprekend is de meerjarenbegroting integraal, ze bevat een exploitatieoverzicht, een overzicht met

balans(ken)getallen en een liquiditeitsplanning. Zoals eerder benoemd stelt de KSE jaarlijks twee keer een meerjarenbegroting op en hanteert ze hierbij scenario denken. Het meest realistische scenario wordt uiteindelijk vastgesteld door het CvB. Via de meerjarenbegroting worden beleidskeuzes financieel inzichtelijk gemaakt op de middellange termijn. Hierbij worden de aannames altijd schriftelijk vastgelegd zodat er later op kan worden teruggegrepen.

Frauderisico's

Ook het afgelopen jaar zijn er verschillende onderwijsinstellingen in het nieuws geweest omdat er sprake was van fraude. Er circuleren verschillende definities, we bedoelen hier het opzettelijk misleiden om waarde aan de organisatie te onttrekken. Het begrip waarde kunnen we breed interpreteren, van financiële waarde tot tijd/uren en van identiteitsfraude tot het aanpassen van cijfers.

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

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

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

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

Voor de interne beheersing is het van belang om op een reguliere en gestructureerde manier aandacht te besteden aan het onderwerp fraude en corruptie. Een periodieke fraude- en corruptie risicoanalyse maakt hier deel van uit. De eerder met onze accountant ontwikkelde risicoanalyse is geactualiseerd. De analyse gaat allereerst nader in op de risico's ten aanzien van verslaggevingsfraude en ten aanzien van het onttrekken van waarde uit de KSE. Op basis van de evaluatie is het frauderisico ten aanzien hiervan als 'beperkt' onderkend. Daarna is per frauderisico aangegeven welke interne beheersingsmaatregelen hiervoor zijn geregeld binnen KSE. Vervolgens is voor deze maatregelen vastgesteld of de maatregelen in opzet effectief zijn en of de maatregelen in de praktijk daadwerkelijk worden nageleefd. Op basis van de evaluatie van de frauderisicofactoren concluderen we dat de voornaamste risico's zijn afgedekt.

5.4. BELANGRIJKSTE RISICO'S EN ONZEKERHEDEN

Algemeen
Zoals hiervoor aangegeven is de veranderde aanpak rondom de risico-inventarisatie in 2023 doorgezet. De grootste risico's vanuit de Kadernota zijn gebundeld per kwaliteitsgebied vanuit het strategisch beleidsplan en voorzien van een korte toelichting 'hoe gaat de KSE om met deze risico's'. Vaak is er sprake van een samenspel aan maatregelen en is er niet '1 knop' waaraan is gedraaid.

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

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

De grootste risico's zijn landelijk en maatschappelijk en dus niet specifiek voor alleen de KSE. Dit betreft de diverse geopolitieke crises, het Onderwijsakkoord 2022, het personeelstekort, de regeldruk / verantwoordingseisen en het niet consistente beleid vanuit de overheid. Op de middellange termijn is dat de verwachte terugloop van leerlingen in het voedingsgebied.

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

Onderwijs en kwaliteit
Risico's

- Onvoldoende aanbod & kwaliteit van het onderwijsprogramma;
- Innoverend vermogen van de school is te beperkt;
- Onvoldoende beleving bij docenten / urgentiebesef t.a.v. onderwijsresultaten en -doelstellingen;
- Cultuurproces met controle op (eigen) kwaliteit onvoldoende geborgd.

Aandachtsgebieden => operationele activiteiten en strategie.

Maatregelen
Om deze risico's te minimaliseren ondernemen we verschillende acties. We sturen op kwaliteit, professionalisering en blijvende ontwikkeling. Dit doen we onder meer via de gesprekkencyclus en via voorbeeldgedrag door de directie en het MT. We geven vertrouwen en faciliteren waarbij we duidelijk maken dat eigenaarschap c.q. verantwoordelijkheid ook verantwoording met zich meebrengt. Bijblijven, onder andere met behulp van voortdurende innovatie en nieuwe (ICT) hulpmiddelen, is nodig voor eenieder. Tenslotte gaan we planmatig werken via de PDCA cyclus met een kwaliteitssysteem wat nu nog in ontwikkeling is.

Personeel en organisatie

Risico's

- Ziekte personeel;
- Krapte op de arbeidsmarkt – kwantiteit personeel;
- Ontevredenheid bij het personeel;
- Gevoel van (te) hoge werkdruk.

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

Maatregelen

Het risico van ziekte / ongepland verzuim proberen we te minimaliseren door de procedures en dossiers beter monitoren en vervolgens de opvolging aan te scherpen. De kwalitatieve ondersteuning door de collega's van HR en het tijdig voeren van de juiste gesprekken door de direct leidinggevende zijn hierbij onontbeerlijk. In samenwerking met de bedrijfsarts en de ARBO dienst plegen we tijdig de juiste interventies waarbij voorkomen beter is dan genezen.

Krapte op de arbeidsmarkt is eerder een feit dan een risico. Onze aanpak van dit feit is onder andere de rechten en plichten van de werknemers goed voor het voetlicht brengen en die ook naleven. Kortom, in alle facetten van werkgeverschap een goed werkgever zijn. Verder willen we zoveel als mogelijk vooraan in de keten zitten bijvoorbeeld via stagiaires en het in beeld blijven bij oud leerlingen. Tenslotte willen we een moderne school zijn wat onder andere blijkt uit onze innovatieve uitstraling.
Dit alles moet ertoe leiden dat de KSE een aantrekkelijke werkgever is, waar iedere werknemer zich thuisvoelt.

Helaas is ook de ontevredenheid bij het personeel eerder een feit dan een risico. Dit bleek namelijk al uit het laatste medewerkerstevredenheidsonderzoek. We zijn aan de slag gegaan met die resultaten en proberen de oorzaken van de ontevredenheid te achterhalen. Hierbij hopen we dat onze collega's eerlijk zijn maar ook realistisch. Als het kan dan pakken we die oorzaken aan, het zijn echter vaak meerdere knoppen waar aan moet worden gedraaid i.p.v. 1 generieke knop.

Een van de oorzaken voor de ontevredenheid ligt ongetwijfeld in het gevoel van (te) hoge werkdruk. Vanuit de overheid zijn er middelen beschikbaar gesteld om de werkdruk aan te pakken. Het proces daartoe is opgenomen in de CAO en wordt nu doorlopen. Hierbij lopen we er tegenaan dat de regels in de CAO zelf soms werkdrukverhogend zijn in plaats van werkdrukverlagend. Daarnaast is en blijft werkdruk zowel een 'veelkoppig monster' als een 'containerbegrip' waar op verschillende manieren naar kan worden gekeken. Er is niet 1 knop waar aan kan worden gedraaid om dit op te lossen. Zowel de verantwoordelijkheid als de mogelijkheden om dit aan te pakken liggen bij zowel de werkgever als de werknemer. Werkdruk is dus sowieso een vast onderdeel van de gesprekkencyclus.

Bedrijfsvoering - huisvesting

Risico

- Schoolgebouw sluit niet of onvoldoende aan op het onderwijsconcept.

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

Maatregelen

De goede aansluiting van het schoolgebouw op het KSE onderwijs van de toekomst begint met het duiden van die onderwijstoekomst en het vervolgens vertalen van die duiding 'in het gebouw'. Het duiden van de

onderwijstoekomst is onderdeel van het nieuwe strategisch beleidsplan 2023-2027, het vertalen van die duiding gebeurt via het meerjarenhuisvestingsplan.

Bedrijfsvoering - ICT

Risico

- Personeel gaat niet veilig om met ICT en privacy.

Aandachtsgebied => vooral operationele activiteiten.

Maatregelen

Dit risico wordt op verschillende manieren beheerst. Allereerst zorgen we ervoor dat onze (beleids)stukken doorlopend actueel en in orde zijn zodat het personeel weet waar het op dit gebied aan toe is. Hierbij maken we gebruik van externe ondersteuning. Ten tweede nemen we technische maatregelen om te voorkomen dat het niet veilig omgaan met ICT en privacy leidt tot grote problemen. Met deze maatregelen vangen we niet alles af dus hebben we een cybersecurityverzekering afgesloten.
We willen zoveel mogelijk voorkomen dat we een beroep moeten doen op de maatregelen en op de verzekering, bewustwording is daarbij het sleutelwoord. Die bewustwording creëren we door scholing, door structurele en gerichte communicatie en tenslotte door voorbeeldgedrag vanuit de directie en het MT.

Leiderschap

Risico

- Onvoldoende sturing rondom professionalisering, functioneren, gesprekkencyclus;
- Sturing op pedagogisch klimaat en veiligheid is onvoldoende.

Aandachtsgebieden => operationele activiteiten en strategie.

Maatregelen

Het risico van onvoldoende sturing rondom de gesprekkencyclus tackelen we door de gesprekken tijdig in te plannen, goed voor te bereiden, ons te houden aan de planning en aandacht te hebben voor de vervolgacties. Dit vraagt allereerst een goede ondersteuning door de afdeling HR en prioriteit bij het MT. Om succesvol te zijn is voorbeeldgedrag en sturing vanuit het CvB richting de directie en vanuit de directie naar het MT absoluut noodzakelijk. Het leiderschapstraject van het MT speelt hierin zeker een rol.

De sturing op pedagogisch klimaat en veiligheid werd als onvoldoende ervaren. Er zijn diverse maatregelen genomen om dit te verbeteren, zo maken we gebruik van een externe dienstverlener die een positieve insteek hanteert. We hebben de reeds bestaande afspraken opnieuw voor het voetlicht gebracht bij leerlingen, hun ouders en de collega's. Ook hierbij hanteren we de positieve insteek, wel is duidelijk gemaakt wat de grenzen zijn en wat er gebeurt als die worden overschreden. Het nakomen van de afspraken vraagt commitment van leerlingen, hun ouders en van de KSE (MT, docenten en ondersteunende collega's).

KSE risicobereidheid

Bij haar (beleids)maatregelen en (sturings)acties gaat de KSE doelbewust en weloverwogen te werk. Zo ook bij haar keuzes in het nemen van risico's, in de formatie, bij de huisvesting of bij innovatieve ontwikkelingen in het kader van ICT. Zoals aangegeven in paragraaf 5.3. kunnen veel risico's worden opgevangen binnen de meerjarenbegroting van de school en via de algemene reserve. De algemene reserve wordt toereikend geacht om eventuele tegenvallers op te vangen.

5.5. GEDRAGSCODES

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

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

Code Goed Bestuur
Bij De governance code vormt de basis voor het realiseren van een cultuur en praktijk van goed bestuur in het voortgezet onderwijs. Goed bestuur betekent ter zake kundig en juist moreel gedrag van bestuurders, interne toezichthouders, de medezeggenschap en allen die bij de governance in het voortgezet onderwijs betrokken zijn. Goed bestuur is gericht op de bevordering van de kwaliteit van het onderwijs en dus van cruciaal belang voor de leerling, de medewerker en de ouder.

Het hoofdthema vanuit deze code is het creëren en zichtbaar maken van publieke waarde. Om dat te kunnen doen zijn regionale samenwerking, de participatie van belanghebbenden en een goed samenspel tussen bestuur en intern toezicht onmisbaar.
De code is bedoeld om bewustwording van, kritische reflectie door en waardengedreven handelen van bestuur en intern toezicht te stimuleren en om invulling te geven aan de drie hiervoor genoemde thema's.

De code is gebaseerd op principes waarbij betrouwbaarheid het verbindende woord is bij de vier principes:

1. Verantwoordelijkheid
2. Professionaliteit
3. Integriteit
4. Openheid

Deze vier principes zijn in een totaal van twintig handvatten (hierna good practices) voor toepassing binnen de eigen onderwijsorganisatie. Deze good practices zijn noch limitatief noch verplicht maar bieden een prima basis voor goed bestuur en intern toezicht.

Naast deze vier principes en twintig good practices is sprake van een aantal 'pas toe bepalingen' waaraan moet worden voldaan. Deze gelden als lidmaatschapseis van de VO-Raad en moeten zonder meer worden toegepast.

KSE en de Code Goed Bestuur VO
De Code Goed Bestuur VO wordt jaarlijks tegen de KSE situatie aangehouden. Startpunt is hierbij vanzelfsprekend dat de KSE deze Code na wil leven. Over de 'pas toe bepalingen' kunnen we kort zijn, die worden door de KSE allemaal toegepast. Er zijn geen afwijkingen ten opzichte van deze Code. De good practices zijn noch limitatief noch verplicht maar bieden wel een prima vertrekbasis. Het overgrote deel van de good practices wordt door de KSE toegepast.

Integriteitscode KSE
Medewerkers van de KSE hebben in hun werk te maken met de maatschappelijke omgeving; leerlingen, collega's, ouders (verzorgers), externe relaties, etc. Het is van belang dat deze maatschappelijke omgeving vertrouwen heeft in de KSE als organisatie en in de mensen die het imago van de school bepalen. In die wetenschap is een aantal zaken vastgelegd in deze integriteitscode. De integriteitscode is enerzijds geformuleerd in gedragslijnen en anderzijds is er gekozen voor concrete regels.
De integriteitscode is een openbaar document. Ouders, leerlingen, externe relaties en andere belanghebbenden kunnen de code inzien op de website van de school, zodat zij kunnen weten aan welke afspraken en gedragsregels zij de school kunnen houden en onze school hen houdt.
Ieder medewerker van de KSE is verplicht zich aan de integriteitscode te houden.

Klokkenluidersregeling KSE
In september 2023 is de nieuwe klokkenluidersregeling KSE vastgesteld onder gelijktijdige intrekking van de oude regeling. De regeling is geactualiseerd en aangescherpt. Ze biedt een beschrijving van de procedure die gevolgd moet worden wanneer een (op redelijke gronden gebaseerd) vermoeden van een misstand bestaat. De regeling biedt duidelijkheid over zorgvuldigheidseisen en biedt de melder bescherming tegen benadeling. Ze brengt hiermee tot uitdrukking dat het melden van een misstand gezien wordt als een bijdrage aan het verbeteren van het functioneren van de organisatie en dat de melding serieus zal worden onderzocht.
De klokkenluidersregeling KSE is eveneens een openbaar document. Ouders, leerlingen, externe relaties en andere belanghebbenden kunnen de regeling inzien op de website van de school.

5.6. RAPPORTAGE TOEZICHTHOUDEND ORGAAN

Raad van Toezicht
De Raad van Toezicht heeft tot taak om toezicht te houden op het beleid van de rector-bestuurder en de algemene gang van zaken bij de KSE. De Raad van Toezicht ziet erop toe dat het gevoerde beleid overeenkomt met wettelijke, statutaire en andere voorschriften en dat de continuïteit wordt gewaarborgd. De Raad van Toezicht hanteert de uitgangspunten van de Code Goed Onderwijsbestuur (VO-raad) en de Code Goed Toezicht (VTOI NVTK). De raad is lid van de VTOI (Vereniging van Toezichthouders in Onderwijsinstellingen) en heeft zo contact met andere toezichthouders.
Daarnaast is de KSE lid van de belangenvereniging voor het bijzonder onderwijs Verus en van de VO-Raad, de koepelorganisatie voor besturen van het Voortgezet Onderwijs.
De Raad van Toezicht vervult zijn verantwoordelijkheden binnen de kaders van de Governance Code. De Raad van Toezicht evalueert haar eigen functioneren jaarlijks.
Op basis van de kernwaarden: integriteit, maatschappelijke verantwoordelijkheid en betrokkenheid, verbinding en professionaliteit, neemt de raad de zeven principes die in de code worden genoemd als uitgangspunt voor het functioneren. Deze principes zijn: legitimiteit en compliance, maatschappelijke verantwoordelijkheid en betrokkenheid, integriteit, transparantie en openheid, interne en externe verbinding, professionaliteit, professionalisering en lerend vermogen, verantwoording.

De Raad van Toezicht (RvT) bestaat uit minimaal vijf en maximaal zeven leden. De raad vergadert minimaal vijfmaal per schooljaar, of meer indien nodig. De Raad van Toezicht kent een Auditcommissie (AC) en een Remuneratiecommissie (RC). Voor deze commissies zijn reglementen opgesteld, waarin werkzaamheden en bevoegdheden zijn opgenomen)
Er wordt rekening gehouden met de verschillende aandachtsgebieden, onderwijs, personeel, financiën en juridische zaken bij de samenstelling van de Raad van Toezicht.

Samenstelling Raad van Toezicht
De Raad van Toezicht bestaat in 2023 uit vijf personen.
Dhr. F. Hennekam, voorzitter RvT, lid Remuneratiecommissie
Mw. I. van Bommel, lid RvT, voorzitter Auditcommissie
Dhr. M. de Rooij, lid RvT, lid Auditcommissie
Dhr. Ch. Van Wettum, lid RvT
Dhr. G. Dolfsma, lid RvT, voorzitter Remuneratiecommissie

Functiescheiding en gehanteerde kaders voor toezicht
Bij de KSE is de functiescheiding georganiseerd volgens het Raad van Toezicht-model of Two tier-boardmodel. De rector-bestuurder is belast met de functie bestuur en draagt daar ook de bijbehorende bestuurlijke verantwoordelijkheid voor. De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor het interne toezicht. Door gebruikmaking van zijn informatie-, advies- en goedkeuringsrechten, alsmede de werkgeversrol, kan de Raad van Toezicht zijn toezichthoudende rol vervullen
Onderstaande kaders hebben als doel het inzicht in het toezicht te vergroten en een helder beeld te krijgen van het gelopen en te lopen proces.
De onderstaande kaders zijn mondeling en schriftelijk door de rector-bestuurder tijdens de vergaderingen toegelicht wel of niet vergezeld van relevante stukken. Dit gebeurde in 2023 door de rector-bestuurder zorgvuldig en uitvoerig en is vastgelegd in notulen.

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

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

Werkgeversrol
In het jaar 2023 heeft de remuneratiecommissie individuele functioneringsgesprekken gevoerd en gesprekken met de rector-bestuurder, dhr. J. van Heukelum. De verslagen zijn voorgelegd aan de overige leden van de Raad van Toezicht.

De rector Bestuurder is in 2023 ingeschaald in WNT-klasse D volgens de CAO-bestuurders Funderend Onderwijs.

De rector-bestuurder heeft in 2022-2023 de leergang Strategie en Leiderschap van AOG (Academisch Onderwijs Groningen), School of Management gevolgd en deze rond de zomer van 2023 succesvol afgerond.

Nevenfunctie rector-bestuurder
Voorzitter van een lokale politieke partij: Doe Mee Molenlanden (Deze partij is actief in de gemeente Molenlanden. Dit is niet binnen het wervingsgebied van de KSE.)

Verantwoording
In 2023 werden, in aanwezigheid van de rector -bestuurder, vijf reguliere vergaderingen van de Raad van Toezicht gehouden. Bij twee extra vergaderingen met de rector-bestuurder was het thema samenwerking. Daarnaast is er een vergadering zonder de rector-bestuurder met het thema evaluatie Raad van Toezicht gehouden.
Belangrijke thema's tijdens de reguliere vergaderingen van de Raad van Toezicht vormde het bespreken van de voortgang van het strategisch beleidsplan en de organisatieontwikkeling. Er is veel aandacht geweest voor de verkenning van nadere samenwerking tussen een aantal Brabantse VO-scholen. Dit resulteerde uiteindelijk in een onderzoeksvraag naar samenwerkingsmogelijkheden tussen Markland en KSE.
De leden van de auditcommissie hebben vanwege ontwikkelingen bij de huidige accountant een aanbesteding voor de controles vanaf boekjaar 2024 en daarna uitgeschreven. Van Ree accountants zal deze taak vanaf 2024 gaan uitvoeren.
De leden van de remuneratiecommissie hebben met de rector-bestuurder gesprekken gevoerd over de doelstellingen voor het schooljaar 2022-2023. Deze zijn bovendien geëvalueerd.

Eén van de taken van de Raad van Toezicht is het toezien op de rechtmatige verwerving van middelen en de doelmatige en rechtmatige bestemming en aanwending daarvan. Dit doet de Raad van Toezicht door bij het goedkeuren van de (meerjaren-)begroting en de managementrapportages te checken of de uitgaven bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen van de KSE. In de auditcommissie wordt de kwaliteit van het onderwijs en de financiële resultaten gemonitord, besproken en waar nodig bijgestuurd. Bovendien komen de resultaten en uitgaven op het gebied van huisvesting, ICT en personeel aan de orde, waar dieper op ingezoomd kan worden door de aanwezigheid van de controller en de conrector bedrijfsvoering.
Om de continuïteit van de reguliere begroting en bezetting te waarborgen, worden de strategische gelden en projectgelden afzonderlijk vastgelegd en gemonitord in de managementrapportages.
Tevens stelt de KSE ieder jaar een meerjaren(investerings)begroting op, waarmee de rector-bestuurder na raadpleging van en goedkeuring door de Raad van Toezicht, mede de juiste aanwending van de verworven middelen in goede banen leidt, en onze kengetallen op het gebied van solvabiliteit en liquiditeit bewaakt.
In haar rol van sparringpartner overlegt de Raad van Toezicht meermalen met de rector-bestuurder over het juist inzetten van de verworven middelen.
De Raad van Toezicht werd volledig betrokken bij het (meerjaren-) beleid en met regelmaat nam de Raad van Toezicht op verzoek van rector-bestuurder de rol van sparringpartner in. Mede door het spiegelen vanuit een andere maatschappelijke expertise werden meerdere invalshoeken belicht.

Overzicht vergaderingen Raad van Toezicht

Datum	Onderwerpen - *status van de bespreking*
06-03-2023	• Prestatieveld samenleving – *presentatie door dhr. van Heukelum* • Toezichtsvisie - *vastgesteld* • Periodieke rapportage 2022 - *besproken*
08-05-2023	• Jaarverslag en jaarrekening 2022 - *goedgekeurd* • Decharge gevoerde beleid verleend • MJB 2023-2027 - *goedgekeurd* • Samenwerking - *presentatie door dhr. Van Heukelum* • SBP 2023-2027 - *besproken*
19-06-2023	• Periodieke rapportage t/m april 2023 - *besproken* • Kadernota 2024 - *besproken* • Schoolplan 23-27 /Strategisch beleidsplan 23-27 – *instemming met beide.* • Bestuurlijke samenwerking - *besproken* • Dhr. Dolfsma wordt voorzitter van de RvT als dhr. Hennekam stopt. • Er is unaniem besloten dat mevr. Van Bommel nog 4 jaar doorgaat.
31-10-2023	• Periodieke rapportage t/m augustus 2023 - *besproken* • Treasury - *besproken* • Klokkenluidersregeling - *instemming* • Accountant – voor 2024 wordt een nieuwe accountant gezocht.
18-12-2023	• Ambitie: onderwijs en kwaliteit - *presentatie door dhr. Van Heukelum* • Begroting 2024 - *goedgekeurd* • Indeling WNT - *vastgesteld* • Keuze accountant – *vastgesteld* • Vervolg bestuurlijke fusie - *besproken*

Medezeggenschapsraad

Twee keer is er formeel overleg geweest met de MR; eenmaal middels het bijwonen van een MR-vergadering door een delegatie van de RvT, en een inhoudelijke themabijeenkomst met de voltallige RvT. Deze bijeenkomst had als thema: de rol- en taakverdeling in de driehoek bestuur-medezeggenschap-toezicht. Eind 2023 heeft een delegatie van de Raad van Toezicht een informeel gesprek met een delegatie vanuit de MR gevoerd. Er is gesproken over de ontwikkelingen rond het onderzoek naar bestuurlijke met het Markland.

Auditcommissie

In deze commissie hebben mevrouw I. van Bommel en dhr. M. de Rooij zitting. Hun gesprekspartners vanuit de stichting zijn de rector-bestuurder, de conrector bedrijfsvoering en de business controller. Deze commissie houdt zich bezig met financiële vraagstukken en de bedrijfsvoering. De auditcommissie heeft als taak om de Raad van Toezicht te adviseren over voornamelijk bedrijfseconomische aspecten, om zo de besluitvorming te optimaliseren.

Remuneratiecommissie

De Remuneratiecommissie bestaat uit twee leden van de Raad van Toezicht, te weten dhr. F. Hennekam en dhr. G. Dolfsma. In het jaar 2023 heeft de Remuneratiecommissie zich beziggehouden met de beoordeling van de rector-bestuurder. Hierbij zijn het functioneren van de rector-bestuurder, zijn persoonlijke en organisatiedoelstellingen en de beoordeling hiervan besproken evenals zijn toekomstperspectief. Daarnaast

heeft de remuneratiecommissie voorgesteld om de honorering van de Raad van Toezicht transparanter en onafhankelijker te maken.

Het rooster van aftreden
In 2023 is besloten om de zittingstermijn zoveel mogelijk gelijk te laten lopen met een schooljaar. Daarmee kan bij vertrekkende leden optimaal gebruik worden gemaakt van hun deskundigheid bij de beoordeling van bijv. de jaarrekening, en kunnen inkomende leden vanaf start schooljaar de hele beleidscyclus mee volgen. Dit besluit betekende dat de termijn van dhr. F. Hennekam is verlengd van april 2024 naar augustus 2024. De medezeggenschapsraad is hierover geconsulteerd en heeft ingestemd. De andere leden zijn allen steeds rond de zomerperiode aangetreden.
Mw. I. van Bommel heeft aangegeven aan het eind van haar eerste termijn in augustus 2023 om voor een tweede termijn te kiezen. Haar besluit is door alle leden voluit omarmd.
Dhr. M. de Rooij heeft aangegeven dat hij aan het eind van zijn eerste termijn, in juli 2024 niet voor een tweede termijn wil kiezen. Hij wil op een andere wijze maatschappelijk actief zijn.
Dhr. C. van Wettum heeft aangegeven dat hij per 1 januari 2024 de raad gaat verlaten. Hij voelt zich vanuit zijn recente verleden als onderwijsbestuurder nog onvoldoende thuis in de rol van toezichthouder.

Dit maakt dat in oktober de werving van twee nieuwe leden is gestart. De RvT laat deze procedure begeleiden door bureau Governance Search. De planning is dat in januari 2024 de procedure wordt afgerond, waarna de twee aspirant-leden enkele vergaderingen kunnen volgen en vervolgens rond de zomer een definitieve keuze, c.q. benoeming kan plaatsvinden. Wij vinden het belangrijk dat mensen ervaring opdoen met deze raad alvorens toe te treden.

naam	Functie / commissies	Hoofd-en nevenfuncties	1e termijn eindigt op	2e termijn eindigt op
Frans Hennekam	Voorzitter RvT / lid remuneratiecommissie	Algemeen directeur Maas-Jacobs Penningmeester stichting Huisvesting van Gogh en Zundert Bestuurslid stichting Bouwschool Breda Bestuurslid stichting Vrienden van Avoord	01-04-2020	01-08-2024
Ingrid van Bommel	Lid RvT / Voorzitter auditcommissie	Finance Director van Ameyde	01-08-2023	01-08-2027
Machlon de Rooij	Lid RvT / lid auditcommissie	ZZP'er onder de bedrijfsnaam Sublimitas	01-08-2024	n.v.t.
Charles van Wettum	Lid RvT	ZZP'er onder de bedrijfsnaam Muttew Consult Lid RvT stichting Bravis Ziekenhuizen Lid RvC Bravis BV	01-06-2026	n.v.t.
Gert Dolfsma	Lid RvT / Vz. remuneratiecommissie	ZZP'er onder de bedrijfsnaam Merula Consult	01-07-2026	01-07-2030

Proces accountantscontrole
De auditcommissie van de Raad van Toezicht heeft in het voorjaar van 2023 in het bijzijn van haar accountant de jaarstukken en de bevindingen uit de accountantscontrole besproken. De organisatie is in het vervolg van 2023 voortvarend aan de slag gegaan met de adviezen.
In het najaar van 2023 heeft de Raad van Toezicht kennisgenomen van de door de accountant uitgebrachte managementletter.
De samenwerking met de accountant verloopt constructief.

Tegenstrijdig belang
Er was in 2023 geen sprake van een (potentieel) tegenstrijdig belang.

Honorering Raad van Toezicht
De leden van de Raad van Toezicht ontvangen een vergoeding van € 5.130 De voorzitter ontvangt een vergoeding van € 7.695 De bedragen zijn gekoppeld aan de CAO-bestuurders VO.
Omdat de CAO-bestuurders VO niet langer van kracht is maar is vervangen door de CAO-bestuurders Funderend onderwijs die gebaseerd is op de WNT-klasse indeling heeft de RvT besloten om de honorering ingaande 1-1-2024 te baseren op de adviesregeling vanuit de VTOI-NVTK. Er is gekozen om niet de volledige geadviseerde vergoeding te hanteren, maar 50% van dat bedrag.

Tot slot
In het jaar waarin wordt stilgestaan bij het 55-jarig bestaan van de KSE is er volop beweging. Niet alleen in een brede waaier aan activiteiten vanwege dit jubileum, maar ook in allerlei onderwijskundige vernieuwingen en projecten. De Raad van Toezicht ziet een schoolgemeenschap met een solide en consistent beleid. Handelend vanuit de kernwaarden Verbinding, Verantwoordelijkheid en Respect dragen medewerkers en leerlingen bij aan hun eigen groei en ontwikkeling en vormt de KSE een hechte onderwijsgemeenschap.

5.7. MEERJAREN DOORKIJK

Deze meerjaren doorkijk is gebaseerd op de integrale meerjarenbegroting (= MJB) 2024-2028. Hierbij gaan we voor 2023 uit van de cijfers in de jaarrekening. Voor 2024 gaan we uit van de, door de Raad van Toezicht, College van Bestuur en MR, goedgekeurde begroting die sluit met een verwacht saldo van -/- 750.000. De MJB bevat de financiële doorkijk op middellange termijn en is gebaseerd op de diverse meerjaren(beleids)plannen. Er is derhalve sprake van een beleidsrijke MJB. We stellen deze doorkijk op om te beoordelen wat de financiële gevolgen zijn van ons huidige beleid in combinatie met verwachte ontwikkelingen. Deze beleidsrijke MJB wordt tweemaal per jaar opgesteld waarbij verschillende scenario's worden verkend.

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

Kengetal	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Leerlingaantal *(T)*	2.404	2.330	2.330	2.295	2.260	2.285
Bezetting (bruto FTE)						
Bestuur/management	11,6	10,9	10,9	10,7	10,5	10,5
Personeel primair proces	141,2	132,0	132,0	130,0	128,0	128,0
Ondersteunend personeel	48,8	45,3	45,3	44,3	43,3	43,3
Totaal	***201,6***	***188,2***	***188,2***	***185,0***	***181,8***	***181,8***

Het leerlingenaantal is het verwachte aantal op teldatum 1 oktober van elk jaar. De bezetting betreft voor 2023 het aantal op 31 december conform de jaarrekening. Voor 2024 en verder betreft dit het verwachte aantal FTE op 1 augustus van elk jaar.
De leerlingenprognose is voor 2024 is gebaseerd op de aanmeldingen voor het nieuwe schooljaar en het 3-jaars gemiddelde van onze doorstroomcijfers. Voor 2025 en verder is in eerste instantie uitgegaan van de leerlingenprognose 2024-2038, samengesteld door de besturenorganisatie Verus, waar nodig gecorrigeerd voor de verwachtingen ten aanzien van ons marktaandeel. Voor de doorstroom is ook hier aangesloten bij het 3-jaars gemiddelde.
De komende jaren verwachten we een daling van het leerlingenaantal in ons voedingsgebied.

De daling in de bezetting van 2023 naar 2024 is het gevolg van de ontwikkeling inzake het NPO en van het meebewegen van de formatie. Allereerst de toelichting op de NPO formatie waarvoor we verwijzen naar paragraaf 1.5.
De NPO middelen zijn toegekend voor de schooljaren 2021-2022 en 2022-2023. Deze middelen kwamen in december 2021 in één keer beschikbaar voor het hele schooljaar 2021-2022. De middelen voor schooljaar 2022-2023 werden wel in twee kalenderjaren beschikbaar gesteld. Inzet van de middelen verliep via de loonlijst (extra formatie) en de inhuur van extern personeel, beide met ingang van schooljaar 2021-2022. Hierdoor was er bij deze middelen sprake van een soort scheefgroei. In 2021 bleef er geld over vanuit deze middelen en in 2024 is er geen sprake van baten maar wel van lasten (de 2e helft van schooljaar 2023-2024).

De directie van de KSE heeft er bewust voor gekozen om de formatie op peil te houden om ruimte te geven voor de individuele begeleiding, (vak)ondersteuning, etc. Hiervoor is gebruikgemaakt van de nog niet ingezette NPO middelen. Deze middelen worden ingezet tot 1-8-2024, daarna moet de formatie weer worden bekostigd uit de structurele middelen.
Ten tweede het meebewegen van de formatie. We gaan er in deze cijfers vanuit dat de formatie vanaf 1 augustus 2024 weer meebeweegt met de (verwachte) ontwikkelingen in het leerlingenaantal.
Dat realiseren we via natuurlijk verloop en de (gedeeltelijke) herbezetting daarvan en door gebruik te maken van de flexibele schil, te weten tijdelijke contracten en contracten via een uitzendbureau.
Hierbij blijft het zaak om de ontwikkeling van de leerlingenaantallen nauwgezet te volgen, de formatie tijdig mee te laten bewegen met die ontwikkeling en indien nodig tijdig te anticiperen via (sturings)acties en (beleids)maatregelen.

Hierna de verwachte staat van baten en lasten voor de periode T tot en met T+5 waarbij we aantekenen dat er geen sprake is van contractactiviteiten en zogeheten derde geldstroomactiviteiten.
De KSE zet haar beschikbare middelen in om op een zo goed mogelijke manier (effectief en efficiënt) onderwijs te verzorgen. Hierbij gaan we zowel uit van ons eigen beleid en onze eigen ambities als van andere ontwikkelingen, leidend tot specifieke aandachtspunten voor het onderwijsveld. Denk bij deze laatste bijvoorbeeld aan de basisvaardigheden en aan kansengelijkheid.

Staat / raming van baten en lasten *(x 1.000)*	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**
Baten						
Rijksbijdrage	23.575	22.725	22.217	22.421	22.058	21.725
Overige overheidsbijdragen	1.439	1.491	1.493	1.536	1.557	1.578
College-, cursusgelden	0	0	0	0	0	0
baten werk i.o. van derden	0	0	0	0	0	0
overige baten	373	443	403	403	402	400
Totaal baten	***25.386***	***24.659***	***24.113***	***24.360***	***24.017***	***23.703***
Lasten						
Personeelslasten	19.381	19.358	18.464	18.477	18.342	18.228
Afschrijvingslasten	1.946	2.102	2.120	2.078	2.062	2.053
Huisvestingslasten	1.498	1.396	1.359	1.322	1.335	1.349
Overige instellingslasten	2.515	2.569	2.241	2.188	2.145	2.235
Totaal lasten	***25.339***	***25.425***	***24.184***	***24.065***	***23.885***	***23.865***
saldo baten en lasten	***47***	***-766***	***-71***	***295***	***132***	***-162***
financiële baten	150	100	100	100	100	100
financiële lasten	-82	-84	-129	-195	-207	-188
saldo financiën	***68***	***16***	***-29***	***-95***	***-107***	***-88***
Saldo buitengewone / incidentele baten en lasten	0	0	0	0	0	0
totaal resultaat	**115**	**-750**	**-100**	**200**	**25**	**-250**

Op grond van deze gegevens is er, gerekend over de hele periode 2023 tot en met 2028, sprake van een cumulatief saldo van (afgerond) -/- 700.000. Om dit bedrag in een juist perspectief te plaatsen is het van belang de exploitatie in een meerjarig perspectief te zien en wel vanaf 2021. In dat boekjaar ontvingen we namelijk diverse Corona subsidies en de 1e tranche van de NPO middelen voor schooljaar 2021-2022. Over de periode 2021 tot en met 2028 is sprake van een cumulatief saldo van (afgerond) + 400.000.
In 2024, 2025 en 2028 is er sprake van een negatief saldo, in de andere jaren voorzien we positieve saldi. Voorts wordt het saldo in 2028 beïnvloed door het lustrum, het genormaliseerde resultaat in dat jaar is -/- 150.000,-

Deze saldi zijn het gevolg van ons huidige beleid, onze ambities en de ontwikkelingen op velerlei gebied waaronder het toewerken naar het onderwijs van de toekomst op de KSE en de verwachte ontwikkeling van ons leerlingenaantal. Als gevolg van de (verwachte) resultaten loopt de vermogenspositie weliswaar terug maar dit gebeurt volgens planning en gecontroleerd.

Alle financiële mutaties in de periode T tot en met T+5 leiden tot bijgaande verwachte balansgegevens.

Balans						
Activa (x 1.000)	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**
Vaste activa						
immateriële vaste activa	0	0	0	0	0	0
Materiële vaste activa	14.064	13.346	14.226	15.298	14.261	13.233
Financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
Totaal	*14.064*	*13.346*	*14.226*	*15.298*	*14.261*	*13.233*
Vlottende activa						
Voorraad	5	5	5	5	5	5
Vorderingen	403	278	278	278	278	278
Kortlopende effecten	0	0	0	0	0	0
Liquide middelen	3.986	3.317	3.247	3.314	3.953	4.307
Totaal	*4.394*	*3.600*	*3.530*	*3.597*	*4.236*	*4.590*
Totaal activa	***18.459***	***16.947***	***17.756***	***18.895***	***18.496***	***17.823***

Passiva *(x 1.000)*	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**
Eigen vermogen						
Algemene reserve	9.609	9.537	9.417	9.597	9.602	9.432
Bestemmingsreserve publiek	698	0	0	0	0	0
Bestemmingsreserves privaat	26	46	66	86	106	26
Overige reserves en fondsen	15	15	15	15	15	15
Totaal	*10.348*	*9.598*	*9.498*	*9.698*	*9.723*	*9.473*
Voorzieningen	2.702	2.507	2.372	2.237	2.152	2.067
Langlopende schulden	1.986	1.619	2.688	3.862	3.524	3.185
Kortlopende schulden	3.422	3.222	3.197	3.097	3.097	3.097
Totaal Passiva	***18.459***	***16.947***	***17.756***	***18.895***	***18.496***	***17.823***

De belangrijkste toekomstige ontwikkelingen in de balans zijn:

Activa
Materiële vaste activa
In 2025 en 2026 stijgt deze post doordat de geplande investeringen groter zijn dan de afschrijvingen. Voor die jaren is een indicatieve gebouwelijke investering aangehouden van 4 mln. Deze investering hangt samen met de divers onderdelen uit het meerjaren huisvestingsplan zoals de geplande verbouwing van de praktijklokalen, renovatie van leshuis 2/3, de verdere verduurzaming en de doorontwikkeling van het onderwijs op de KSE. Dat er een investering volgt is zeker, de hoogte van het bedrag is dat nog niet want die is afhankelijk van de definitieve plannen. Na 2026 daalt deze post omdat de afschrijvingen dan hoger zijn dan de (vervangings)investeringen.

Liquide middelen/werkkapitaal
De liquiditeiten blijven voldoende op niveau. De dalingen in 2024 en 2025 zijn het gevolg van de exploitatie en onze investeringsplanning. Ze verlopen gecontroleerd en worden daarna gevolgd door een stijging. Voor 2025 en 2026 is uitgegaan van een nieuwe indicatieve lening van 3 mln voor de geplande gebouwelijke investering van 4 mln. Dat we hiervoor extern vreemd vermogen nodig hebben is zeker, de hoogte van het bedrag nog niet want die is afhankelijk van de definitieve plannen.
Uitgangspunt bij de liquide middelen is en blijft om de beschikbare middelen effectief en efficiënt in te zetten. Naar de toekomst toe blijft het belangrijk om voldoende liquide middelen te reserveren voor (vervangings)-investeringen. Mede vanuit dit uitgangspunt beoordelen we elk jaar of er een extra aflossingen op de financieringen bij de Rabobank mogelijk is en of deze aflossing meerwaarde heeft ten opzichte van andere mogelijke keuzes.

Passiva
Algemene reserve
De ontwikkeling bij dit onderdeel hangt samen met de verwachte exploitatieresultaten en de ontwikkeling bij de bestemmingsreserve NPO.

Bestemmingsreserve publiek
Dit betreft de bestemmingsreserve NPO die eind 2021 is gevormd. Onze verwachting is dat deze reserve in 2024 wordt afgebouwd naar '0'.

Bestemmingsreserves privaat
Dit betreft de voornamelijk de bestemmingsreserve lustrumviering. Jaarlijks wordt via de resultaatbestemming een bedrag van € 20.000,- toegevoegd. In een lustrumjaar (het eerstvolgende is 2028) wordt er vervolgens € 100.000,- vrijgemaakt uit deze reserve.

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

Voorzieningen
Deze is bepaald aan de hand van verwachtingen t.a.v. te sparen uren en verwachte verlofopnames (LBP) en de verwachting voor de komende jaren (andere voorzieningen).

Langlopende schulden
Dit betreft de leningen bij de Rabobank. Voor 2023 en verder is allereerst uitgegaan van de reguliere aflossing. De stijging in 2025 en 2026 is het gevolg van de nieuwe indicatieve lening van 3 mln, zie ook bij de liquide middelen.
Er is nog geen rekening gehouden met extra boetevrije aflossingen. Bij het opstellen van de meerjarendoorkijk (2x per jaar) bekijken we elke keer of er extra kan worden afgelost en of deze aflossing meerwaarde heeft ten opzichte van andere keuzes.

Kortlopende schulden
De daling is het gevolg van de crediteuren en van de toekomstige wijzigingen in het aflossingsschema. Het kortlopende deel (< 1 jaar) wordt verantwoord onder de kortlopende schulden i.p.v. onder de langlopende schulden.

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

(Balans)kengetallen	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Liquiditeitsratio	1,28	1,12	1,10	1,16	1,37	1,48
Solvabiliteit1 (excl. voorz.)	56,1	56,6	53,5	51,3	52,6	53,2
Solvabiliteit2 (incl. voorz.)	70,7	71,4	66,9	63,2	64,2	64,8
Rentabiliteit	0,45	-3,03	-0,41	0,82	0,10	-1,05
Weerstandsvermogen	40,5	38,8	39,2	39,6	40,3	39,8
Werkkapitaal *(x € 1.000)*	974	378	333	500	1.139	1.493
Huisvestingsratio	8,3	8,0	8,5	8,7	9,0	9,0
KSE publiek EV (x € 1.000)	*10.307*	*9.537*	*9.417*	*9.597*	*9.602*	*9.432*
normatief publiek EV (x € 1.000)	*18.724*	*18.564*	*19.403*	*20.553*	*20.332*	*20.106*
kengetal (KSE / normatief)	0,55	0,51	0,49	0,47	0,47	0,47

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

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

Die gezonde vermogenspositie blijft nodig gezien de verwachte demografische krimp, de onduidelijkheid en onzekerheid betreffende de onderwijsfinanciën vanuit de overheid, de strategische personeelsplanning, de ontwikkelingen vanuit de CAO, het economisch en juridisch eigendom van het gebouw en de risico's als gevolg van het eigen risicodragerschap voor vervanging en het gedeeltelijke eigen risicodragerschap voor werkloosheidsuitkeringen.

6. Toekomstparagraaf

6.1 ALGEMEEN

Organisatie
Op hoofdlijnen worden hierna enkele belangrijke punten toegelicht, onder andere uit het SBP 2023-2027.

Organisatiestructuur
Onze zelfstandigheid, de leshuizenstructuur en het organogram staan niet ter discussie als we naar de organisatie kijken. Samenwerking die verbetering van onderwijskwaliteit tot gevolg heeft dan wel efficiëntere bedrijfsvoering mogelijk maakt behoort wel tot de mogelijkheden.

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

Duurzaamheid
Duurzaamheid is tot op heden voornamelijk aangevlogen en doorgevoerd vanuit technisch oogpunt. Nu we deelnemen aan het project Ecoschools streven we ernaar om duurzaamheid steeds verder te integreren in ons beleid en het zo een vast onderdeel te maken van de KSE. Daarnaast is duurzaamheid steeds meer een maatschappelijk doel geworden. Doelstellingen van de overheid over de vermindering van de co2 uitstoot, op het gebied van energiebesparing zorgen er tevens voor dat dit onderwerp meer dan ooit op de agenda staat. Daarnaast noemt het strategisch beleidsplan 2023-2027 dat de KSE op termijn een klimaat neutrale school wil zijn. De roadmap daartoe wordt de komende jaren met elkaar opgesteld.

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

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

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

- krapte op de arbeidsmarkt, waardoor het moeilijker wordt om medewerkers aan te trekken en te behouden wanneer de mogelijkheden voor professionele ontwikkeling wordt vergeleken met scholen vallend onder een groter bestuur;

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

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

De verkenning heeft ertoe geleid dat er vanaf november 2023 een gericht onderzoek is gestart naar bestuurlijke samenwerking.

6.2 ONDERWIJS EN KWALITEITSZORG

Onderwijs
De school gaat aan de slag met doelen gesteld in het Schoolplan 2023-2027 op basis van het Strategisch Beleidsplan. Deze koers wordt in het voorjaar van 2024 geformuleerd in doelstellingen en verder uitgewerkt in het jaarplan 24-25. De koers voor het schooljaar 2023-2024, en daarmee voor het boekjaar 2023 samengevat in een aantal speerpunten. De vertaling van deze speerpunten is niet altijd 1-op-1 toe te schrijven naar uitgaven in de begroting, omdat de uitvoering ervan veelal verwerkt zit in de jaartaken van de docenten en daarmee opgenomen zijn in de personele uitgaven.

Eén van de belangrijkste speerpunten de komende jaren blijft het consolideren van de examenresultaten in alle afdelingen. Een punt van aandacht blijven de resultaten op de havo. In dit kader vinden gesprekken plaats van leden van de schoolleiding met de diverse secties en docenten, waarbij de analyses, de verbeterplannen en de voortgang daarvan wordt besproken.
Een andere doelstelling is het recht doen aan verschillen tussen leerlingen. Docentcoaches en zorgcoaches zullen ingezet worden bij die collega's die in hun lessen ondersteuning nodig hebben om hun didactiek hierop aan te passen. Deze coaches worden geschoold. Tevens zijn er inmiddels drie pedagogisch medewerkers actief in de school.
In het verlengde hiervan ligt de doelstelling meer maatwerk te bieden aan meer- en hoogbegaafde leerlingen. Docenten ontvangen met betrekking tot dit onderwerp scholing. Meerdere docenten volgen daarnaast een opleiding tot expert.
Een ander speerpunt is talentontwikkeling. De KSE heeft zich – gezien haar streekfunctie – niet willen beperken tot een enkelvoudige profilering, maar heeft gekozen voor een meervoudige profilering.

Ontwikkelingsperspectief van het schoolondersteuningsprofiel van de KSE
In het Strategisch Beleidsplan KSE 2023 – 2027, het meerjaren Ondersteuningsplan 2023-2027 en het Schoolplan 2023-2027 staat duidelijk beschreven hoe de KSE haar ondersteuningsrol ziet en verwezenlijkt c.q. wil verwezenlijken.
Er wordt gewerkt naar een integratie van de belangrijkste begeleidingsdoelen in de kerndoelen van alle vakken; begeleiding is daardoor niet langer afgesneden van het 'gewone' onderwijs, maar geïntegreerd in het onderwijsleerproces in alle vakken.

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

De school heeft de ambitie om er voor elke leerling te zijn en hem/haar op een optimaal niveau te brengen. Elke leerling zal uiteindelijk worden beoordeeld op dezelfde onderwijsresultaten. De school heeft ook de wens om leerlingen met een ondersteuningsbehoefte niet in een uitzonderingspositie te brengen, maar mee te laten draaien in de dagelijkse schoolroutine.
De KSE wil waar nodig en mogelijk passende ondersteuning bieden, aan leerlingen met een ondersteuningsbehoefte in de zin van "ondersteuningsleerlingen", maar ook aan meer- of hoogbegaafde leerlingen (MHB-leerlingen). Dit beleid uitvoering te geven is onze eerste doelstelling in de komende jaren.
De ambities komen terug in de Lokale Onderwijsagenda die tot stand is gekomen met het PO, VO en de gemeente Etten-Leur, waarbij het doel is om de komende jaren flink te investeren in het opzetten en verzorgen van thuisnabij onderwijs, waarbij ingezet wordt op taal en gedrag.
Dit bovenstaande betekent onder meer:

- Het bestaande aanbod aan ondersteuning borgen en optimaliseren.
- Medewerkers de mogelijkheid geven zich te professionaliseren, zodat zij zijn toegerust op hun rol. M.n. op het gebied van signaleren, differentiëren in de klas en adequaat omgaan met het gehele scala aan onderwijs- en ondersteuningsbehoeften.
- De coördinatie rondom ondersteuning verder professionaliseren.
- In het basis ondersteuningsplan van het RVS–Breda worden de domeinen Onderwijs, Ondersteuning en Beleid genoemd.

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

6.3 PERSONEEL EN ORGANISATIE

Arbeidsmarkt
Het voortgezet onderwijs krijgt de komende jaren te maken met een dalende werkgelegenheid voor leraren. De daling voor leraren gaat overigens procentueel minder snel dan de leerlingendaling.
In de periode 2019 – 2024 daalt de werkgelegenheid naar verwachting met ruim 3 procent. Dit zien we in de regio's West-Brabant en Midden-Brabant. In beide regio's daalt de werkgelegenheid voor leraren tussen 2019 en 2024 met respectievelijk 5 en 2 procent.
Desondanks zijn er momenteel lerarentekorten voornamelijk in de zogenaamde "tekortvakken", zoals bijvoorbeeld Nederlands, moderne vreemde talen, natuur-, schei- en wiskunde. De KSE speelt hierop in tijdens het vinden en binden van medewerkers. Door het opstarten van een zo vroeg mogelijke wervingsprocedure tracht de KSE de meest geschikte kandidaten te vinden en die daarna aan zich te binden door goed werkgeverschap. Dit laatste middels o.a. gerealiseerde invoering van de functiemix, opleidingsmogelijkheden, professionele coaching en begeleiding. Ondanks het voornoemde is de KSE er in het eerste deel van het schooljaar 23-24 niet in geslaagd alle ontstane vacatures te vervullen.

De cao VO 2023-2024
Op 12 september 2023 hebben sociale partners een onderhandelaarsakkoord bereikt over een nieuwe cao VO 2023-2024. Deze cao komt in de plaats van de verlengde cao VO 2022-2023 en treedt in werking met ingang van 1 mei 2023 (met terugwerkende kracht). De cao VO 2023-2024 loopt tot 1 oktober 2024.

De salarissen worden per 1 juli 2023 verhoogd met 10%. De opbouw van de extra eindejaarsuitkering (artikel 3.7 CAO VO) en de opbouw van de uitkering voor ondersteunend personeel (artikel 3.9 CAO VO) worden eveneens per 1 juli 2023 verhoogd met 10%. Degene die op 1 november 2023 in dienst was bij de werkgever kreeg in november 2023 een eenmalige bruto-uitkering toegekend.
De hoogte van de eenmalige uitkering is:

- voor werknemers in de schalen 1 tot en met 5: € 1000
- voor werknemers in de schalen 6 tot en met 9: € 600
- voor werknemers in de schalen 10/LB en hoger: € 350.

Deze uitkeringen zijn naar rato van de betrekkingsomvang.

De verhoging van de vergoeding voor reiskosten van € 0,12/km naar € 0,17/km gaat in per 1 januari 2024. In het onderhandelaarsakkoord is vergeten de overeengekomen invoeringsdatum van 1 januari 2024 op te nemen. Sociale partners spreken verder af dat het persoonlijk basisrecht professionalisering voor de leden van artikel 16.4 lid 3 blijft bestaan en wordt verhoogd met 43 uur indien deze aanvullende uren onderbouwd worden met een professionaliseringsplan. Het professionaliseringsbudget van de leden OOP wordt daarmee gelijkgetrokken met het professionaliseringsbudget van medewerkers OP.

6.4 BEDRIJFSVOERING

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

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

De eerder genoemde ontwikkelingen binnen het onderwijs en de ICT zijn van invloed zijn op (de kosten van) onze huisvesting. We hebben hier reeds in eerdere stadia op geanticipeerd en zullen dit moeten blijven doen, zeker nu. Er lopen op dit moment diverse onderwijsprojecten die direct van invloed zijn op de ruimtebehoefte binnen de school. Vanaf schooljaar 2024-2025 is naar verwachting een aantal lokalen nodig waar op een andere manier dan tot nu toe lesgegeven gaat worden. Er is behoefte aan meer vergader/werkruimte en aan kantoorruimte.

Er is gewerkt aan een meerjarenhuisvestingsplan waarin de plannen voor de komende jaren zijn beschreven. Ruimte maken voor eerdergenoemde ontwikkelingen, installaties op het gebied van koelen, luchtverversing en verwarming staan op de rol om aangepast te worden zodat we voldoen aan de comforteisen die in een modern schoolgebouw verwacht mogen worden. Er bestaan plannen tot renovatie van de leshuis 2 en 3, de praktijklokalen van natuurkunde en scheikunde, en het gebied rondom de centrale gang op de begane grond. In de meerjarenbegroting hebben we rekening gehouden met deze renovatieplannen. Al met al gaat het om een miljoeneninvestering.
Omdat dergelijke investeringen er ook voor zorgen dat er dan de komende 25-30 jaar geen andere ontwikkelingen meer mogelijk zijn in dit bouwdeel willen we alle mogelijke scenario's goed onderzoeken. Daar wordt de eerste helft van 2024 voor gebruikt. De uitdaging is om voor de korte termijn (tijdelijke) oplossingen te creëren die de onderwijsplannen ondersteunen zonder daarbij desinvesteringen te plegen omdat er in de nabije toekomst andere ontwikkelingen zijn.

ICT
Een goed werkende ICT omgeving (architectuur, infrastructuur, applicaties, software en hardware) is onmisbaar in de huidige schoolomgeving. Plaats en tijd zijn geen belemmerende factoren meer. Medewerkers, leerlingen en ouders rekenen op goed werkende ICT voorzieningen. De ontwikkelingen binnen de ICT gaan heel snel. Om bij te blijven staan we in nauw contact met grote leveranciers van software en hardware. Daarnaast blijven we zoeken naar nieuwe innovatieve mogelijkheden en toepassingen. Waar zinvol zoeken we de samenwerking met andere scholen en/of andere partijen. Als Microsoft showcaseschool nemen we deel aan nationale en internationale bijeenkomsten, workshops en scholing.

Ontwikkelingen
Kunstmatige intelligentie is niet meer te stoppen. Het klopt op de deuren van het onderwijs en we zijn ons hiervan bewust. Docenten worden gestimuleerd om hier ervaring mee op te doen. De ontwikkelingen volgen elkaar in een sneltreinvaart op en dit geldt ook voor administratieve werkzaamheden. De organisatie van het werk wordt steeds verder op elkaar afgestemd. Systemen worden steeds verder geïntegreerd, daardoor wordt werk steeds meer geautomatiseerd. Er ontstaan steeds meer mogelijkheden tot rapportage.

Digitalisering biedt het onderwijs hiermee volop kansen. Het zorgt ervoor dat routinematige werkzaamheden geautomatiseerd kunnen worden wat weer bijdraagt aan de verlaging van de werkdruk. Deze trend zet zich door.

Financiën
Algemeen – onzekerheid financiën onderwijs
Ondanks alle subsidies die in en na de Corona tijd naar het onderwijs zijn overgemaakt blijft de financiële toekomst van het (voortgezet) onderwijs in Nederland vooralsnog onzeker. De investering in het NPO kwam vanzelfsprekend gelegen, dit is echter 'incidenteel geld'. Het was nog mooier geweest als dit geld (of althans een groot deel ervan) structureel zou zijn. De onzekerheid en wisselvalligheid kwam verder terug in de subsidie basisvaardigheden in het Onderwijsakkoord 2022. Bij de basisvaardigheden was sprake van een fors bedrag per leerling. Gezien het subsidieplafond kon echter maar een zeer beperkt aantal scholen de subsidie ontvangen. Om te bepalen welke, is er geloot. Deze lotingssystematiek is breed afgekeurd, zowel door het veld als door sectororganisaties en door de politiek. Het Onderwijsakkoord tenslotte is in april 2022 gesloten tussen OCW en sociale partners met als titel 'samen voor het beste onderwijs'. In het akkoord wordt gesproken over structurele investeringen in de onderwijssector echter, het akkoord loopt maar tot en met 2024.

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

Vereenvoudiging bekostiging
In diverse stukken van de financiële P&C cyclus zijn we de afgelopen jaren ingegaan op deze vereenvoudiging. Voor een uitgebreide toelichting op de achtergronden, de nieuwe systematiek en de overgangsregeling(en) verwijzen we naar die stukken. De nieuwe bekostiging is per 1 januari 2022 van start gegaan. Op grond van de informatie uit de regelgeving en het leerlingenaantal op 1-10-2021 van 2.516 leerlingen is het positieve herverdeeleffect voor de KSE intussen € 1.015.000,- Dit bedrag ontvangen we helaas niet meteen in 1 keer, de

overgangsregeling gaat in stappen van 20%. Dit betekent dat pas in 2026 de bekostiging volledig op het nieuwe niveau wordt vastgesteld.
Bij de vorige herziening van de bekostiging in 2006 was er eveneens sprake van een overgangsregeling. Bij die overgangsregeling werd het overgangsbudget (bijbetaling of korting) in één keer vastgesteld en niet meer aangepast. Er was destijds ook sprake van een trapsgewijze invoering maar het overgangsbudget wijzigde niet meer. We gingen ervan uit dat die systematiek ook bij de herziening in 2022 werd toegepast. Helaas concluderen we dat dit niet zo is. In tegenstelling tot de vorige keer worden de ontwikkelingen in de reguliere vergoeding 1-op-1 doorgevoerd op het overdrachtsbudget. De hiervoor genoemde 5,8% wordt gekort bij scholen die erop vooruitgaan met de nieuwe bekostiging en toegevoegd aan het budget voor scholen die erop achteruitgaan.
De KSE heeft te maken met een korting die nu dus wordt opgehoogd. We hebben veel te lang te weinig bekostiging ontvangen, deze onverwachte aanpassing zorgt voor een gevoel dat we 2 keer de pineut zijn.

Systematiek voorziening onderhoud
De manier waarop de voorziening onderhoud op de KSE is opgebouwd gaat wijzigen. Voor een uitgebreide toelichting verwijzen we naar eerdere instrumenten uit de P&C cyclus, we volstaan hier met de hoofdlijnen.
Op dit moment wordt de voorziening onderhoud bepaald via de zogenoemde spaarsystematiek waarbij 'onder de streep' voldoende middelen in de voorziening zitten voor het onderhoud op de middellange termijn. Deze systematiek sluit niet 1-op-1 aan bij de Richtlijn voor de Jaarverslaggeving (RJ). Deze richtlijn is op dit onderdeel de afgelopen jaren diverse keren gewijzigd. Intussen is duidelijk welke methode er kan gelden voor welke situatie. Deze mogelijkheden zijn afhankelijk van het feit of een schoolbestuur economisch en juridisch eigenaar is van het gebouw of niet.

Schoolbestuur is geen economisch en juridisch eigenaar (98% van het funderend onderwijs)
Vervanging van belangrijke bestanddelen mag via de voorziening en hoeft dus niet perse te worden geactiveerd en afgeschreven. Groot onderhoud zelf kan via een voorziening volgens de componentenmethode. Dit betekent dat de voorziening per gebouw én per onderhoudscomponent gelijkmatig wordt opgebouwd. Het is volgens de richtlijn ook mogelijk om groot onderhoud te activeren op de balans en vervolgens af te schrijven. In de praktijk leidt dit tot de volgende opties:
- Alles via de voorziening groot onderhoud op basis van componentenmethode;
- Alles activeren en afschrijven.

Schoolbestuur is zowel economisch als juridisch eigenaar (2% van het funderend onderwijs waaronder de KSE)
Vervanging van belangrijke bestanddelen moet worden geactiveerd en afgeschreven. Groot onderhoud zelf kan nog steeds via een voorziening maar dan volgens de componentenmethode. Het is volgens de richtlijn ook mogelijk om groot onderhoud te activeren op de balans en vervolgens af te schrijven. In de praktijk zijn er dus de volgende opties:
- Alles activeren en afschrijven;
- Vervanging activeren en afschrijven en groot onderhoud via voorziening componentenmethode.

Vanaf boekjaar 2024 moet de nieuwe manier van werken in de cijfers zijn vertaald. Om te komen tot een weloverwogen besluit stellen we een notitie op, waarin nader op deze systematiek wordt ingegaan.
Vooralsnog lijkt de voorkeur uit te gaan naar het activeren en afschrijven van zowel vervanging van belangrijke bestanddelen als het groot onderhoud.

7. Samenvatting jaarrekening 2023

In dit hoofdstuk zijn de samenvattende staat van baten en lasten en de balans opgenomen.

De jaarrekening is gecontroleerd door Flynth Audit.

Kerncijfers		
Omschrijving	***2023***	***2022***
Exploitatieresultaat *(x 1.000)*	115	-/- 152
Begroting *(x 1.000)*	290	-/-200
Rentabiliteit	0,45	-/- 0,64
Liquiditeit	1,28	1,68
Solvabiliteit 2 (incl. voorz.)	70,7	72,1
Huisvestingsratio	8,3	8,9
Weerstandsvermogen	40,5	42,6
Werkkapitaal *(x 1.000)*	973	1.921
KSE publiek EV / normatief EV	0,55	0,56

7.1 STAAT VAN BATEN EN LASTEN

In onderstaande tabel vindt u de samenvatting van de staat van baten en lasten. De gerealiseerde cijfers 2023 worden afgezet tegen de begrote cijfers en tegen de realisatie over 2022. Na deze samenvatting volgen de globale toelichting en de analyse van de verschillen.

(Bedragen x 1.000)	**Realisatie**	**Begroting**	**Realisatie**
	2023	***2023***	***2022***
Baten			
Rijksbijdragen Ministerie van OCW	23.575	22.592	22.257
Overige overheidsbijdragen- en subsidies	1.452	1.497	1.431
Overige baten	359	524	298
Totaal baten	**25.386**	**24.613**	**23.986**
Lasten			
Personeelslasten	19.381	18.180	18.681
Afschrijvingslasten	1.945	1.929	1.896
Huisvestingslasten	1.498	1.495	1.569
Overige lasten	2.515	2.649	1.928
Totaal lasten	**25.339**	**24.253**	**24.074**
Saldo baten en lasten	***47***	***360***	***-88***
Financiële baten	150	0	15
Financiële lasten	82	70	79
Saldo financiële baten en lasten	**68**	**-70**	**-64**
Nettoresultaat	***115***	***290***	***-152***

De realisatie voor 2023 van 115.000 wijkt -/- 175.000 af ten opzichte van de begroting die sloot met een saldo van 290.000. De afwijking tussen realisatie en begroting is op zichzelf qua bedrag niet hoog. De onderliggende mutaties zijn dat wel.

Analyse verschil realisatie - begroot
Hierna wordt verder ingegaan op het verschil tussen de realisatie voor 2023 en de oorspronkelijke begroting. Hierbij worden alleen de substantiële of anderszins essentiële verschillen toegelicht, de effecten zijn absoluut. Een + bij de baten betekent hogere baten en een + bij de lasten betekent lagere lasten.

Staat van baten en lasten		Realisatie	Begroot	*Verschil*
		2023	2023	*R vs B*
		x € 1.000	x € 1.000	*x € 1.000*
(Rijks)bijdragen Ministerie van OCW		23.575	22.592	*+983*
Overige overheidsbijdragen		1.452	1.497	*-45*
Overige baten		359	524	*-165*
Totaal baten		**25.386**	**24.613**	***+773***
Personele lasten		19.381	18.180	*-1.201*
Afschrijvingen		1.945	1.929	*-16*
Huisvestingslasten		1.498	1.495	*-3*
Overige instellingslasten		2.515	2.649	*+134*
Totaal lasten		**25.339**	**24.253**	***-1.086***
Subtotaal		***47***	***360***	***-313***
Financiële baten		150	0	*150*
Financiële lasten		82	70	*-12*
Res. fin. baten/lasten		**68**	**-70**	***+138***
Exploitatieresultaat		**115**	**290**	***-175***

Baten (773.000)
In de reguliere bedrijfsvoering heeft de KSE meer ontvangen dan begroot. We onderscheiden daarin de volgende drie inkomstenbronnen:

1. *Rijksbijdragen Ministerie van OCW:* dit betreft de wettelijke vergoeding per leerling voor personeel en materieel, de vergoeding voor lesmateriaal, overige (doel)subsidies die de KSE ontvangt van het Ministerie van OCW en de doorbetaling vanuit RSV Breda e.o. VO;
2. *Overige overheidsbijdragen:* dit betreft vergoedingen vanuit de gemeente Etten-Leur, zijnde de doordecentralisatie voor huisvesting, de middelen voor de lokale onderwijsagenda en de middelen voor projecten in het kader van zorg en veiligheid;
3. *Overige baten*: dit betreft onder andere de vrijwillige bijdrage van de ouders/verzorgers en de meerdaagse educatieve reizen.

1) Rijksbijdragen Ministerie van OCW (983.000)

Lumpsum (+ 1.044.000)
Dit betreft de vergoeding vanuit OCW, de optelsom van voorheen de personele vergoeding, de materiele vergoeding en de vergoeding voor leermiddelen. De begroting 2023 bevatte een verwachte ophoging van 1,5% voor de inflatie en gestegen kosten. Die hogere kosten waren vanzelfsprekend al verwerkt in de begroting.

Indexatie (+ 856.000)
Uiteindelijk is er sprake van een ophoging van 5,8%. OCW maakt hierin geen onderscheid tussen loonruimte en inflatieophoging. Als we uitgaan van de oude verdeling tussen personeel *(85%)* en materieel *(15%)* dan is 4,9% bedoeld voor de loonruimte en de resterende 0,9% voor de inflatie. De loonruimte komt 1-op-1 terug in het onderhandelaarsakkoord CAO VO 23-24. Zie de toelichting bij de loonkosten. Gegeven de kostenstijgingen bij de materiele lasten is de vergoeding voor de inflatie lang niet genoeg om die stijging financieel te dekken.

herschikking (+ 159.000)
Na deze indexatie is er een ophoging van 0,8% als gevolg van een herschikking. De subsidies voor professionalisering leraren en uitkering OOP vanuit het Onderwijsakkoord 2022 werden vorig jaar nog via een aparte subsidie beschikbaar gesteld. Vanaf 2023 zijn die onderdelen opgenomen in de lumpsum.

Herziening overdrachtsbekostiging (- 35.000)
Bij de vorige herziening van de bekostiging in 2006 was er eveneens sprake van een overgangsregeling. Bij die overgangsregeling werd het overgangsbudget (bijbetaling of korting) in 1 keer vastgesteld en niet meer aangepast. Er was destijds ook sprake van een trapsgewijze invoering maar het overgangsbudget wijzigde niet meer. We gingen ervan uit dat die systematiek ook bij de herziening in 2022 werd toegepast. Helaas concluderen we dat dit niet zo is. In tegenstelling tot de vorige keer worden de ontwikkelingen in de reguliere vergoeding 1-op-1 doorgevoerd op het overdrachtsbudget. De hiervoor genoemde 5,8% wordt gekort bij scholen die erop vooruitgaan met de nieuwe bekostiging en toegevoegd aan het budget voor scholen die erop achteruitgaan.
De KSE heeft te maken met een korting die nu dus wordt opgehoogd. We hebben veel te lang te weinig bekostiging ontvangen, deze onverwachte aanpassing zorgt voor een gevoel dat we 2 keer de pineut zijn.

75% verrekening (+15.000)
Dit is het deel van de uitkeringskosten dat sectoraal wordt verdeeld (= gekort op de bekostiging). Voor de verdeling wordt de schoolbekostiging afgezet tegen de bekostiging voor de totale sector. Aan het begin van het jaar wordt een inschatting gemaakt op basis van de verwachte uitkeringskosten. Aan het eind van het jaar vindt de afrekening plaats op basis van de werkelijke kosten. Er zijn sectorbreed minder uitkeringen betaald en dus ontvangt de totale VO sector een terugbetaling.

25% verrekening (+15.000)
Dit betreft de uitkeringskosten die meteen bij de individuele school in rekening worden gebracht. Deze kosten zijn in 2023 lager dan begroot, vandaar de wijziging.

Werkdrukmiddelen (-194.000)
In de begroting is rekening gehouden met een bedrag per leerling van € 397,-voor de werkdrukmiddelen (individueel en collectie), de professionalisering leraren, professionalisering schoolleiders en de uitkering OOP. Uiteindelijk worden via deze aanvullende subsidie alleen de werkdrukmiddelen uitgekeerd voor een bedrag van € 319,- per leerling. De professionalisering schoolleiders verloopt via VOION en de middelen voor professionalisering leraren en uitkering OOP zijn opgenomen in de reguliere lumpsum.

Prestatiebox (+15.000)
De middelen voor de Prestatiebox komen nog uit het sectorakkoord 2014 en waren tot 2020 gekoppeld aan prestatieafspraken. Na het aflopen van dit akkoord is het geld voor de behaalde prestatieafspraken structureel geworden en opgenomen in de lumpsumvergoeding. Voor de niet behaalde doelen zijn nieuwe afspraken gemaakt inclusief financiering tot en met kalenderjaar 2022. Besturen ontvingen een bedrag van € 94,- per leerling voor strategisch personeelsbeleid (shrm) en € 21,- per leerling voor het voorkomen van thuiszitten. Voor de KSE in totaal een bedrag van € 300.000,- De ophoging vanuit de loonruimte geldt ook voor deze subsidie, vandaar dat het bedrag uiteindelijk hoger uitvalt dan begroot.

Voortijdig School Verlaten (+ 5.000)
De regionale aanpak voortijdig schoolverlaten (= VSV) bestond uit een vast en een variabel deel. Het vaste deel gold per school en het variabele deel was afhankelijk van het feitelijke aantal voortijdige schoolverlaters ten opzichte van vorig jaar. Bij gelijkblijvend of dalend aantal ontving de school dat variabele deel. De regeling gold tot 1 januari 2023, gezien het aantal stijgende voortijdige schoolverlaters was de verwachting dat deze regeling 1-op-1 zou worden verlengd. Dat is echter niet het geval, de regeling wordt niet meer verlengd. 2023 is dus het laatste jaar waarin we deze subsidie ontvangen.

Zomerschool (+ 25.000)
De afgelopen jaren hebben we geen subsidie aangevraagd voor de zomerschool. Het leek erop alsof de activiteiten en werkzaamheden die daarmee samenhangen, bekostigd moesten worden uit de NPO middelen. Controle wijst uit dat dit niet het geval is, dus hebben we deze subsidie voor 2023 opnieuw aangevraagd.

Nieuwkomers VO (+40.000)
Vorig jaar was er 1 leerling die werd aangemerkt als 'nieuwkomer VO', aangezien dit een uitzondering is, was hier in de begroting veiligheidshalve geen rekening mee gehouden. Dit jaar zijn er 4 leerlingen die als nieuwkomer VO worden aangemerkt.

RSV Breda (+ 47.000)
In verband met de ontwikkelingen in de vermogenspositie van RSV Breda e.o. VO hebben de aangesloten scholen in 2023 een extra schoolondersteuningsbudget ontvangen van € 19,- per leerling.

2) Overige overheidsbijdragen (- 45.000)
Deze daling is het gevolg van de nieuwe onderwijsagenda 2023-2027. Normaliter zou deze al aan het begin van het jaar zijn opgesteld. Wegens omstandigheden is dit proces vertraagd en kregen we pas in het najaar zicht op de contouren van het nieuwe plan. Sommige speerpunten zijn hetzelfde gebleven maar er zijn ook verschuivingen. Voor het VO in de gemeente Etten-Leur betekent dit een daling van de beschikbare middelen. Bij de doordecentralisatie is het definitieve bedrag voor 2023 iets hoger dan begroot, het gevolg van de de gestegen bouwkosten voor nieuwbouwwoningen. Die zijn van invloed op het prijsindexcijfer dat is opgenomen in de doordecentralisatie-overeenkomst en dus op het bedrag dat de KSE per leerling ontvangt.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
€ per leerling	423	426	426	430	438	449	453	469	482	493	515	561
index 2002 =100	148	149	149	150	153	157	158	164	169	172	180	196

3) Overige baten (-167.000)
Deze daling is onder andere het gevolg van de ontwikkelingen bij de reizen / excursies (- 149.000) en de SDE subsidie (- 23.000) en de overige baten (- 20.000) versus de ouderbijdrage (+ 9.000), de opbrengst verhuur (+ 12.000) en de hogere baten bij detachering (+ 9.000). Bij de reizen is het aantal leerlingen dat mee zou gaan op de meerdaagse reizen 22-23, te hoog ingeschat. Daarnaast is er in het kalenderjaar 2023 geen examenreis georganiseerd. Dit heeft gevolgen voor de baten maar dus ook voor de lasten. De SDE subsidie betreft de zonnepanelen. De afgelopen jaren ontvingen we vanuit de Rijksdienst Voor Ondernemend Nederland (RVO) jaarlijks een subsidie. Door het specifieke systeem rondom deze subsidie (een voorschot in november voorafgaand, definitieve afrekening in mei van het jaar volgend op), is het complex om een duidelijk beeld te houden. De subsidie is afhankelijk van het opgewekte vermogen, een vast bedrag en een variabele correctie. Door de gestegen energieprijzen is de variabele correctie gedaald met als gevolg dat we over 2023 geen

subsidie ontvingen en ook nog eens de over 2022 ontvangen subsidie terug moesten betalen. Bij de overige baten was in de begroting rekening gehouden met leerlingen die overstappen van een andere school binnen het samenwerkingsverband naar de KSE. Die zijn er in 2023 niet geweest, vandaar deze daling.
Bij de ouderbijdrage is het bedrag dat vanuit eerdere jaren is doorgeschoven hoger dan begroot en de stijging bij de opbrengst verhuur is het gevolg van het feit dat onze ruimtes afgelopen schooljaar en komend schooljaar buiten schooltijd meer en door meer (sport)verenigingen worden gebruikt. De hogere baten bij detachering tenslotte zijn het gevolg van de nieuwe CAO 2023-2024.

Lasten (-/- 1.086.000)
In de reguliere bedrijfsvoering is in totaal 1.086.000 meer uitgegeven dan begroot. De KSE kent vier lastencategorieën te weten:

1. *Personeelslasten* => dit betreft zowel de lasten voor het personeel dat bij de KSE op de loonlijst staat, de lonen en salarissen, als de overige personele lasten en de uitkeringen;
2. *Afschrijvingslasten* => als gevolg van de afschrijvingssystematiek van de KSE, tijdgelang in het jaar van aanschaf, betreft dit zowel de lasten van de materiële vaste activa per 31-12-2020 als de lasten van de investeringen die in de loop van 2021 zijn gepleegd;
3. *Huisvestingslasten* => dit zijn alle lasten die samenhangen met de huisvesting van de leerlingen en het personeel op de KSE;
4. *Overige instellingslasten* => dit zijn alle overige lasten die samenhangen met de bedrijfsvoering van de KSE.

1) Personeelslasten (-/- 1.201.000)
Deze bestaan uit de lonen en salarissen, de overige personele lasten en de uitkeringen.

Lonen en salarissen (- 1.168.000)
Deze post betreft de gerealiseerde loonkosten in 2023. Hierbij is rekening gehouden met:

- Pensioenpremies en SV rekenregels 2023;
- Salarismaatregelen vanuit het onderhandelaarsakkoord 23-24:
    - *10% salarisverhoging per 1 juli 2023;*
    - *1-malige uitkering in november o.b.v. schaal;*
    - *Doorwerking in structurele eindejaarsuitkering, de eindejaarsuitkering OOP en de uitkering OOP.*
- Reeds bekend en verwacht (natuurlijk) verloop in het personeelsbestand gedurende 2023 en de eventuele (gedeeltelijke) herbezetting van dat verloop;
- Structurele kosten vanuit eerdere cao's, het convenant actieplan leerkracht en het entreerecht. Voorbeelden hiervan zijn de minimale benoeming ter voorkoming van sprokkelbanen en de lesreductie voor startende collega's;
- De rechtspositionele periodiek per 1-8 van elk jaar;
- Kapitalisatie van de LBP uren, o.a. de uitbetaling van gespaarde uren + 10% opslag;
- Opname van de uren vanuit het persoonlijk budget;
- Structurele uitgaven in het kader van eerdere akkoorden zoals:
    - *Het sectorakkoord VO, onder andere de ophoging van de mentoruren;*
    - *Ambities vanuit strategisch beleidsplan;*
    - *De gemeentelijke onderwijsagenda;*
    - *Loopbaanbeleid en aantrekkelijk werkgeverschap.*
- Inzet in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs tot 1 augustus 2023;
- Inzet van de collectieve werkdrukmiddelen vanaf 1 augustus 2023;

In de oorspronkelijke begroting 2023 is per 1 augustus 2023 rekening gehouden met het meebewegen van de formatie met de ontwikkeling in het leerlingenaantal. Als gevolg van voortschrijdend inzicht wordt dit meebewegen nog niet doorgevoerd per 1 augustus maar één schooljaar doorgezet. De daling in het leerlingenaantal heeft dus geen gevolgen gehad voor de formatie 2023-2024.
Deze interventie is een werkdruk verminderende maatregel.

Overige personele lasten (- 6.000)
Deze wijziging is het gevolg van de hogere lasten bij extern personeel (-/- 355.000), kosten BGZ (-/- 15.000) en overige personele kosten (- 5.000) versus de daling bij professionalisering (+ 40.000) en bij de personele voorzieningen (+186.000). De stijging bij kosten BGZ hangt samen met onze verzuimcijfers. Meer ziekmeldingen en een hoger verzuimpercentage vragen meer interventies vanuit de ARBO dienstverlener en daarnaast een grotere tijdsinvestering vanuit de KSE. Bij de professionalisering was rekening gehouden met diverse extra investeringen die niet allemaal worden gepleegd.

De stijging bij extern personeel kent meerdere oorzaken:
- Interim afdelingsleiding in het kader van vervanging / tijdelijke invulling formatie;
- Hogere inhuur voor vervanging;
- Inhuur voor specifieke opdracht(en) zoals de collectieve werkdruk;
- Externe inhuur voor surveillance en veiligheid;
- Meerkosten beheer ICT.

Bij de personele voorzieningen zijn de grootste afwijkingen terug te vinden bij de langdurig zieken (-155.000), de jubilea (-67.000), de WW uitkering (+ 15.000), het spaarverlof (+5.000) en de uren LBP / persoonlijk budget (+ 385.000). De voorziening langdurig zieken is gebaseerd op de personeelssituatie per 31-12. Enerzijds lijkt het erop alsof de interventies en tijdsinvesteringen zich vertalen in onze verzuimcijfers, anderzijds zijn er ultimo 2023 toch diverse langdurig zieken. Bij de voorziening jubilea is sprake van een correctie, bij het bepalen van de voorziening werd per abuis gerekend met een verkeerde ingangsdatum. Deze correctie is in 2023 in 1 keer ten laste van het resultaat geboekt. De voorziening WW uitkering is mede gebaseerd op de eerder genoemde 25% verrekening. Die was dit jaar lager dan begroot en gezien de huidige arbeidsmarkt verwachten we bij de voorziening WW uitkering dat een eventuele uitkering niet lang ten laste van de KSE komt. Bij de voorziening spaarverlof is sprake van een 'sterfhuisconstructie'. Er kan niet meer worden gespaard, de gespaarde uren kunnen worden opgenomen of gekapitaliseerd. In de loop van dit jaar zijn bij diverse collega's de uren uitbetaald, vandaar de hogere vrijval.
Bij de voorziening LBP / persoonlijk budget is sprake van een fors positieve ontwikkeling ten opzichte van de begroting. Voor de gespaarde uren is een voorziening gevormd die eind 2022 was gevuld met de waarde van ± 19.000 gespaarde uren, vergelijkbaar met ruim 11 FTE. Dit stuwmeer kon naar de toekomst toe leiden tot organisatorische problemen bijvoorbeeld als meerdere mensen uit één sectie tegelijkertijd verlof op willen nemen. Om het risico naar de toekomst toe te verminderen, hebben we de collega's aangeboden om de gespaarde uren uit te laten betalen met een opslag van 10%. Hiervan is enthousiast gebruikgemaakt.
Daarnaast zijn de keuzes voor schooljaar 2023-2024 verwerkt in het HR systeem, er zijn diverse collega's die de gespaarde uren opnemen. Uiteindelijk leidt dit eind 2023 tot een voorziening van 9.500 uur, vergelijkbaar met een kleine 6 FTE.

Uitkeringen (+ 170.000)
Dit betreft de uitkeringen van UWV voor zwangerschaps- en bevallingsverlof, voor WIA-WGA en voor betaald ouderschapsverlof. Deze post heeft zoals altijd een onzeker karakter. De afwezigen worden nagenoeg altijd vervangen, die vervangingen zijn opgenomen bij de 'lonen en salarissen' of, indien vervanging heeft plaatsgevonden via externen, via de 'overige personele lasten'. Deze uitkeringen worden dan ook gebruikt om de vervangingen te bekostigen. Voor afwezigheid in verband met ziekte is de KSE eigen risicodrager, daar

staan geen uitkeringen tegenover. Tenslotte is hier de compensatie opgenomen voor één transitievergoeding langdurig zieken, de bijbehorende uitbetaling valt onder de lonen en salarissen.

2) Afschrijvingslasten (-16.000)
Deze lasten zijn het resultaat van investeringen tot en met 2022 en van de investeringen die gedurende 2023 worden gepleegd. Bij deze laatst speelt de activerings- en afschrijvingssystematiek van de KSE nog een rol. Dat is namelijk m.i.v. de maand na de maand van aanschaf / ingebruikname en de afschrijvingen zijn daarmee zowel afhankelijk van het investeringsbedrag als van het concrete investeringsmoment. De hogere afschrijvingen zijn de optelsom van de afschrijvingen leermiddelen (- 80.000), gebouwen (- 5.000) versus inventaris & apparatuur (+ 15.000) versus hardware (+ 50.000).
Voor een toelichting op de investeringen verwijzen we naar paragraaf 4.6

3) Huisvestingslasten (- 3.000)
Deze hogere kosten zijn het gevolg van de ontwikkelingen bij onder andere (klachten)onderhoud (-34.000), bij gas (-23.000), stroom (- 50.000) en tuinonderhoud (- 15.000) versus de schoonmaak (+ 66.000), afvalverwerking (+ 9.000), heffingen (+ 10.000) en beveiliging (+ 25.000). Controle wijst uit dat de vloeren van de sportzalen te enthousiast zijn schoongemaakt. Vanuit veiligheid moeten de vloeren opnieuw worden behandeld. De compensatie van de leverancier is verwerkt bij de schoonmaakkosten. De overschrijdingen bij gas en stroom hangen samen met een software-update, het vervangen van de meter. Deze processen zijn buiten onze invloedssfeer niet goed gegaan, het concrete gevolg is te lage kosten in 2022 en inhaalkosten in 2023. Daarnaast is sprake van een hoger verbruik. Bij tuinonderhoud is sprake van een nabrander over 2022 en van diverse aanvullende werkzaamheden in 2023.
Bij de schoonmaak is de indexatie voor de begroting hoger inschat dan de werkelijke kosten. Daarnaast is hier de compensatie verwerkt voor het te enthousiaste schoonmaakwerk. Bij de beveiliging is onder andere sprake van een verschuiving. Kosten die normaliter werden gemaakt voor het beveiligingsbedrijf (reactief) worden nu gemaakt in de preventieve sfeer.

4) Overige instellingslasten (+ 134.000)
Deze post is onder te verdelen in drie subposten.

Administratie & beheer (-/- 53.000)
Dit saldo is het gevolg van onderschrijdingen bij PR en communicatie (+ 25.000), OR/OCG (+ 5.000) en telefonie / verbindingen (+ 5.000) versus overschrijdingen bij deskundigenadvies van (-60.000) en de accountant (- 20.000). Bij deskundigenadvies is sprake van verschillende interventies, niet begrote taxaties voor de verzekering en ondersteuning door externen op diverse gebieden. Bij de accountant is sprake van een onverwachte opgelegde prijsverhoging die we wel moesten accepteren. Onverwacht omdat de prijs ons inziens was vastgelegd in de overeenkomst. Opgelegd omdat niet accepteren geen optie was.

Inventaris, apparatuur en leermiddelen (-/- 17.000)
Het gevolg van de onderschrijding bij ICT ontwikkeling (+ 30.000) versus de overschrijding bij reproductie (- 45.000) en ICT licenties + overige kosten (- 8.000). Het restantverschil komt voort uit verschillende kleinere afwijkingen. Bij ICT ontwikkeling is deels sprake van een administratieve herschikking. De overschrijding bij reproductie is het gevolg van de overstap van Toshiba naar Canon, de maandelijkse kosten die hoger uitvallen dan begroot en de forse prijsstijging bij papier. Bij de ICT licenties en overige kosten is onder andere sprake van een upgrade van ons Wifi beheer.

Overige lasten (+ 205.000)
Bij dit onderdeel is bij vier posten sprake van een afwijking van >25.000. Het restantverschil is wederom het gevolg van diverse kleinere afwijkingen. Bij de reizen en excursies (+ 155.000) hebben minder leerlingen deelgenomen aan de meerdaagse reizen dan verwacht, zie ook de overige baten. Bij representatie (+ 29.000)

zijn enkele posten vanuit het lustrumjaar doorgeschoven naar 2024. Aan de verschillende overige onderwijslasten is ook 29.000 minder uitgegeven dan begroot. Bij de post VAVO leerlingen is 38.000 meer uitgegeven dan begroot. Deze hogere kosten hangen samen met het aantal uitbestede leerlingen dat hoger is dan andere jaren.

Financiële baten en lasten (+138.000)
Enerzijds een positieve creditrente (+ 150.000). Bij het opstellen van de begroting is veiligheidshalve geen rekening gehouden met een positieve creditrente. In de loop van Q3 2022 was er vrij plotseling ineens sprake van een voorzichtige positieve rente bij Schatkistbankieren (SKB). Al snel in het nieuwe jaar ging de rente omhoog, op dit moment *(26-1)* is de rente 3,9% en het gemiddelde voor 2023 is 3,2%. Deze rente wordt berekend over alle middelen die bij SKB zijn ondergebracht. Naast de nog steeds prima werkende systematiek hebben we nu dus ook rentevoordeel van de overstap naar SKB.
Anderzijds hebben we meer rentelasten betaald (- 12.000). Bij één van de financieringen was er per 1-8 sprake van een rentewijziging. Die was 2,95% en werd 5,25%, vandaar de hogere lasten.

7.2 BALANS

In onderstaande tabel zijn de balansen per 31 december 2023 en 31 december 2022 opgenomen.

Bedragen x 1.000	31-12-23	31-12-22		Bedragen x 1.000	31-12-23	31-12-22
Activa				**Passiva**		
Vaste activa				**Eigen vermogen**		
Materiële vaste activa				Algemene reserve (publiek)	9.609	9.039
Gebouwen en Terreinen	10.798	10.674		Bestemmingsreserve (publiek)	698	1.074
Inventaris en apparatuur	2.614	2.338		Bestemmingsreserve (privaat)	26	106
Overige MvA	652	688		Bestemmingsfonds (privaat)	15	14
Subtotaal vaste activa	***14.064***	***13.700***		***Subtotaal***	***10.348***	***10.233***
				Voorzieningen		
Vlottende activa				Onderhoudsvoorziening	1.522	1.505
Voorraden	5	6		Personele voorzieningen	1.181	1.573
Debiteuren	16	-		***Subtotaal***	***2.703***	***3.078***
Overige vorderingen	176	17				
Overlopende activa	*211*	*187*		**Langlopende schulden**	***1.986***	***2.310***
Subtotaal	**403**	**210**				
				Kortlopende schulden		
Liquide middelen	**3.986**	**4.555**		Kredietinstellingen	315	315
				Crediteuren	731	341
subtotaal vlottende activa	***4.395***	***4.765***		Belastingen en premies	860	793
				Inzake pensioenen	238	249
				Overige kortlopende schulden	188	68
				Vooruitontvangen bedragen	168	226
				Overlopende passiva	922	852
				subtotaal	***3.422***	***2.844***
Balanstotaal	**18.459**	**18.465**		**Balanstotaal**	**18.459**	**18.465**

Toelichting balanspositie

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

Activa

Materiele Vaste Activa

De toename is het directe gevolg van het feit dat de investeringen in 2023 hoger waren dan de afschrijvingen. Zie voor de toelichting op de investeringen paragraaf 4.6. en op de afschrijvingen 7.2.

Overlopende activa
De stijging bij deze post betreft de vorderingen op de Gemeente en de vooruitbetaalde reizen. De vorderingen zijn de Onderwijsagenda en de subsidie veilig in en om de school. Normaliter was dit proces gewoon in 2023 afgerond, wegens omstandigheden is dat proces dit keer over het boekjaar heen gelopen. De stijging bij vooruitbetaalde kosten betreft de meerdaagse reizen 23-24.

Liquide middelen
De daling hier is het gevolg van het exploitatieresultaat, de correcties voor de afschrijvingen en de voorzieningen, de investeringen in materiële vaste activa en ontwikkelingen bij de (langlopende) schulden.

Passiva

Eigen vermogen *(inclusief bestemmingsreserves en bestemmingsfonds)*
In totaal is het eigen vermogen gestegen, het gevolg van de positieve exploitatie versus de mutaties bij de bestemmingsreserves. De publieke bestemmingsreserve betreft het NPO, de uitgaven in dit kader waren in 2023 hoger dan de baten. Een direct gevolg van het besluit om de formatie niet mee te laten bewegen met de ontwikkeling in het leerlingenaantal. De daling bij de private bestemmingsreserve is te herleiden naar de lustrumviering. Het bestemmingsfonds betreft het saldo van het personeelsfonds. De algemene reserve tenslotte, is gestegen en die stijging betreft dan het genormaliseerde resultaat 2023.

Eigen vermogen (voorzieningen)
Deze positieve ontwikkeling speelt zowel bij de voorziening onderhoud als bij de personele voorzieningen. Bij onderhoud is er minder onttrokken dan begroot en bij de personele voorzieningen is de onttrekking bij 'LBP-persoonlijk budget', 'spaarverlof' en 'WW-uitkering' groter dan de dotatie bij 'langdurig zieken' en 'jubilea'.

Vreemd Vermogen (lang)
De afname is het gevolg van de reguliere aflossingen op de financieringen bij de Rabobank (2x).

Vreemd Vermogen (kort)
Deze post is gestegen, dit is terug te voeren op verschillende onderdelen. Onder andere de crediteuren *(diverse grote facturen betaald in 2024)*, belastingen *(CAO maatregelen 2023)*, overige kortlopende schulden *(doorbetaling onderwijsagenda aan Munnikenheide)* en tenslotte de uren OP/OOP.

7.3 KENGETALLEN PER BALANSDATUM

Vanuit de hiervoor genoemde staat van baten en lasten en balans wordt een aantal kengetallen gehaald. Die kengetallen zijn terug te vinden in onderstaande tabel waarin tevens het meerjarig verloop is terug te vinden. Omwille van de leesbaarheid is gekozen voor presentatie van de kengetallen vanaf 2014 waarbij we onder andere aansluiten bij de kengetallen die de Inspectie van het Onderwijs hanteert bij haar toezicht op de financiële continuïteit. Die set met kengetallen is in 2021 aangepast, zie de specifieke toelichting verderop in deze paragraaf. Vanwege die aanpassing zijn de kapitalisatiefactor en de daaraan gekoppelde kengetallen niet meer opgenomen in de tabel. Het saldo van de absolute liquiditeiten is om dezelfde reden toegevoegd.
Na deze tabel volgt de analyse per kengetal (met tussenhaakjes de streefwaarde van de KSE), gevolgd door de analyse van de vermogenspositie in paragraaf 7.4.

Balans	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**
Liquiditeitsratio	1,80	1,88	1,05	1,23	1,22	1,28	1,22	1,57	1,68	1,28
Solvabiliteit 1 (excl. voorz.)	47,6	39,1	44,1	45,1	46,3	47,0	48,2	53,3	55,4	56,1
Solvabiliteit 2 (incl. voorz.)	53,5	45,1	49,6	52,7	55,6	58,1	60,5	68,4	72,1	70,7
Rentabiliteit	1,33	2,12	3,72	2,00	1,33	1,78	-1,26	5,48	-0,64	0,45
Weerstandsvermogen	42,4	43,0	45,2	47,4	46,7	45,5	44,2	43,9	42,6	40,5
Werkkapitaal (x 1.000)	2.317	3.594	184	865	850	1.186	914	2.006	1.921	973
Huisvestingsratio	10	8,3	10,2	8,6	8,7	8,7	9,3	9,4	8,9	8,3
Liquiditeiten (absoluut x 1.000)	5.005	7.447	3.492	4.388	4.682	5.157	4.845	5.393	4.555	3.985
KSE publiek EV (x 1.000)				*8.512*	*8.959*	*9.300*	*9.010*	*10.283*	*10.113*	*10.267*
normatief publiek EV (x 1.000)				*16.622*	*16.922*	*17.132*	*16.906*	*17.805*	*17.936*	*18.724*
kengetal (KSE / normatief)				0,51	0,53	0,54	0,53	0,58	0,56	0,55
Exploitatie in %	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**
(excl. fin. Lasten)										
Pers. Lasten/totaal	76,7	76,6	75,8	76,8	76,7	76,6	77,1	77,8	77,6	76,5
Afschrijvingen/totaal	9,8	7,6	8,8	8,1	7,7	8,2	8,6	7,9	7,9	7,7
Huisv.lasten/totaal	5,9	6,3	6,9	6,1	6,2	6,2	6,7	7,0	6,5	5,9
Ov.inst.lasten/totaal	7,6	9,5	8,5	9,0	9,4	9,1	7,5	7,3	8,0	9,9

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

Liquiditeitsratio (≥ 0,75)
De liquiditeit van 1,28 ligt boven de geformuleerde streefwaarde, de bedrijfseconomische ondergrens van 1,00 en de signaleringswaarde van de Inspectie van het Onderwijs van 0,75. Deze waarde is iets lager dan gepland en vooral het gevolg van de stijging bij de kortlopende schulden.

Hierbij merken we wederom op dat deze ratio een momentopname is van de situatie ultimo 2023. De ontwikkeling van de liquiditeiten door het jaar heen is minstens zo belangrijk. Hiertoe wordt jaarlijks een liquiditeitsplanning opgesteld die maandelijks wordt gemonitord. Als gevolg van de overstap naar schatkistbankieren is het belang van die planning afgenomen, we willen natuurlijk wel beeld blijven houden bij de ontwikkeling.

Solvabiliteit2 (≥ 30%)
De solvabiliteit van 70,7% ligt boven de streefwaarde en boven de signalerings-/ondergrens van de Inspectie van het Onderwijs van 30%. Mede gezien het economische en juridische eigenaarschap van de gebouwen en mogelijke investeringen naar de toekomst toe blijft deze hogere waarde verantwoord.

Rentabiliteit (>-0,5)
De rentabiliteit van 0,45 is het gevolg van alle ontwikkelingen in 2023 en in lijn met onze streefwaarde. De ontwikkeling is tevens conform begroting. Door de manier waarop de NPO subsidie in de jaarstukken moet worden verwerkt ontstaan er in de jaren 2021, 2022, 2023 en 2024 schommelingen in de exploitatie die een vertekend beeld geven. Dat beeld geldt echter niet alleen voor de KSE maar voor heel onderwijs Nederland.

Weerstandsvermogen (≥ 30)
Met 40,5 ligt het weerstandsvermogen boven de geformuleerde streefwaardes en ruim boven de signalerings(onder)grens van de Inspectie van het Onderwijs van 5%. De redenen voor het hogere weerstandsvermogen zijn terug te vinden in paragraaf 7.4 vermogenspositie KSE.

Werkkapitaal (> 0)
Met 973.000 ligt het werkkapitaal boven onze streefwaarde, gezien de fluctuatie bij de NPO subsidies en de investeringen naar de toekomst toe is dat nodig en verantwoord.

Huisvestingsratio (< 10)
Deze ratio is enige jaren geleden geïntroduceerd door de Inspectie van het Onderwijs in de set met kengetallen voor het toezicht op de financiële continuïteit. Deze ratio hangt samen met de diverse vastgoedfiasco's in het onderwijs de afgelopen jaren. In 2023 ligt de waarde met 8,3 conform planning onder de signaleringswaarde.

Absolute liquiditeiten (o.a. gekoppeld aan liquiditeitsratio)
De Inspectie van het Onderwijs introduceert in haar nieuwe financiële toezichtkader het kengetal 'absolute liquiditeiten'. De signaleringswaarde is € 100.000 voor het funderend onderwijs. De KSE waarde ultimo 2023 is € 3.985.000. Wij formuleren voor dit kengetal geen absolute streefwaarde, deze is namelijk afhankelijk van onze plannen en de (toekomstige) ontwikkelingen.

Kengetal KSE publiek EV / Normatief publiek EV (< 1)
Het kengetal 'signaleringswaarde publiek eigen vermogen' is in 2020 geïntroduceerd. Het is logisch en vanzelfsprekend dat scholen reserves aanhouden. De ontwikkeling van de afgelopen jaren was echter dat de reserves bleven groeien wat leidde tot de vraag of er niet teveel publieke middelen 'op de plank bleven liggen'. Het is niet eenvoudig om vast te stellen wat een gezonde reserve is en bij welke omvang een reserve bovenmatig groot is. Daarom heeft de Inspectie van het Onderwijs de *"signaleringswaarde voor mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen van onderwijsinstellingen"* geïntroduceerd. Via een formule wordt berekend wat een schoolbestuur redelijkerwijs aan publiek eigen vermogen nodig heeft om bezittingen te financieren en risico's op te vangen. Dit bedrag is het normatieve publieke eigen vermogen. Het feitelijke publieke eigen vermogen van het bestuur wordt afgezet tegen dit bedrag, de uitkomst daarvan is de signaleringswaarde.

Voor de KSE leiden deze berekeningen tot een kengetal van 0,55. Hieruit blijkt dat de KSE geen mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen heeft.

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

Kengetallen Inspectie van het Onderwijs bij financieel toezicht
Het financiële toezicht op het onderwijs berust bij de Inspectie van het Onderwijs. Een van de onderdelen van dat financiële toezicht is het zogenaamde toezicht op de financiële continuïteit: de vraag of een bestuur/instelling financieel gezond is en op korte en middellange termijn aan haar financiële verplichtingen kan voldoen. Dit toezicht, dat deel uitmaakt van het geïntegreerd toezicht, vindt risicogericht plaats. Op grond van een analyse van de financiële gegevens uit het jaarverslag en de bijbehorende continuïteitsparagraaf en/of eventueel signalen, bepaalt de inspectie van het Onderwijs of de financiële positie van de instelling nader moet worden onderzocht. Bij de analyse gebruikt de inspectie van het Onderwijs ter detectie van de risico's een set kengetallen. De set kengetallen waar gebruik van wordt gemaakt, geldt voor alle besturen/instellingen. Niettemin zijn er, afhankelijk van de context waarin zij opereren, verschillen in het belang van de kengetallen en de te gebruiken grenswaarden voor de signalering. In het onderstaande overzicht wordt dat duidelijk gemaakt. De 'nieuwe' set met kengetallen is eind 2021 bekendgemaakt.

Kengetallen & signaleringswaarden

	Omschrijving	Signaleringswaarde
1	Liquiditeit	Klein: minder dan 1,5
		Middel: minder dan 1
		Groot: minder dan 0,75
2	Solvabiliteit 2	0,3
3	Absolute omvang liquide middelen	Funderend onderwijs: €100.000
		MBO en HO: €2 miljoen

Ad 1 -> de KSE valt onder de grote besturen

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

7.4 VERMOGENSPOSITIE KSE

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

Kengetal	KSE 31-12-2023	Streefwaarde KSE	signalering IvhO	KSE 31-12-2022	Gem. SSG3 31-12-2022*
Current ratio	1,28	> 0,75		1,68	2,45
Rentabiliteit	0,45	> -0,5		-0,64	-0,80
Huisvestingsratio	8,3	< 10		8,9	6,1
Solvabiliteit2 (incl. voorz.)	70,7	> 30	30	72,1	66
Weerstandsvermogen	40,5	> 30		42,6	27,6
Liquide middelen (absoluut x 1.000,-)	3.985	i.r.t. current ratio	100	4.555	n.b.
KSE publiek EV / normatief publiek EV	0,55	< 1	1	0,56	n.b.

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

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

1. Diverse (geopolitieke) crises;

2. De onduidelijkheid en onzekerheid betreffende de onderwijsfinanciën vanuit de overheid voor de komende jaren. Zie ook hoofdstuk 6.

3. Strategische personeelsplanning (kwantiteit en kwaliteit);

4. De verwachte demografische krimp;

5. Doordecentralisatie. De KSE is zowel economisch als juridisch eigenaar van het gebouw. De ontwikkeling van het onderwijs naar de toekomst toe leidt waarschijnlijk tot nieuwe (grote) investeringen;

6. De KSE is risicodrager voor vervanging en gedeeltelijke eigen risicodrager voor WW uitkeringen en bovenwettelijke uitkeringen;

Onderdeel B. Jaarrekening 2023

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

JAARVERSLAG 2023

Katholieke
Scholengemeenschap
Etten-Leur

Inhoudsopgave

	Pagina
Financiële kengetallen	3
JAARREKENING	
Balans per 31 december 2023	4
Staat van baten en lasten 2023	5
Kasstroomoverzicht over 2023	6
Toelichting op de jaarrekening	7
Toelichting op de balans	14
Toelichting op Staat van baten en lasten	20
OVERIGE GEGEVENS	30

Financiële kengetallen

	2023	2022
Current ratio vlottende activa / kortlopende schulden	1,28	1,68
Quick ratio (vlottende activa -/- voorraden) / kortlopende schulden	1,28	1,67
Solvabiliteit I (exclusief voorzieningen) (eigen vermogen / totaal vermogen) x 100	56,1%	55,4%
Solvabiliteit II (inclusief voorzieningen) ((eigen vermogen + voorzieningen) / totaal vermogen) x 100	70,7%	72,1%
Rentabiliteit ((exploitatieresultaat / (totale baten + financiële baten)) x 100	0,45%	-0,64%
Signalering normatief publiek EV (KSE publiek EV / normatief publiek EV	0,55	0,56
Weerstandsvermogen totale eigen vermogen / (totale baten + financiële baten) x 100	40,5%	42,6%
Huisvestingsratio (huisvestingslasten + afschrijving gebouwen en terreinen) / (totale lasten + financiële lasten) x 100	8,3%	8,9%
Werkkapitaal vlottende activa -/- kortlopende schulden / € 1.000	973	1.921
Aantal leerlingen per teldatum 1-10	2.404	2.476
Aantal FTE (inclusief vervanging en inhuur)	202,4	202,7

Voor de overige kengetallen en de toelichting verwijzen we naar het formele jaarverslag 2023.

1.1 Balans per 31 december 2023

(na resultaatbestemming)

		31/12/2023 €		31/12/2022 €	
1.	**ACTIVA**				
1.1.	**Vaste activa**				
1.1.2.	Materiële vaste activa		14.064.355		13.699.767
1.2.	**Vlottende activa**				
1.2.1.	Voorraden	5.108		6.413	
1.2.2.	Vorderingen	402.881		204.307	
1.2.4.	Liquide middelen	3.986.430		4.554.660	
			4.394.419		4.765.379
	Totaal activa		**18.458.774**		**18.465.146**

2.	**PASSIVA**				
2.1.	**Eigen vermogen**	10.348.384		10.233.278	
2.2.	**Voorzieningen**	2.702.339		3.077.987	
2.3.	**Langlopende schulden**	1.986.150		2.309.550	
2.4.	**Kortlopende schulden**	3.421.900		2.844.331	
	Totaal passiva		**18.458.774**		**18.465.146**

1.2 Staat van baten en lasten 2023

		Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
		€	€	€
3.	**Baten**			
3.1.	Rijksbijdragen	23.574.650	22.592.000	22.257.403
3.2.	Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	1.452.351	1.497.000	1.430.831
3.5.	Overige baten	359.301	524.000	297.548
	Totale baten	25.386.302	24.613.000	23.985.781
4.	**Lasten**			
4.1.	Personeelslasten	19.380.632	18.180.000	18.681.334
4.2.	Afschrijvingen	1.945.612	1.929.000	1.896.232
4.3.	Huisvestingslasten	1.498.151	1.495.000	1.568.618
4.4.	Overige lasten	2.514.986	2.649.000	1.927.833
	Totale lasten	25.339.381	24.253.000	24.074.017
	Saldo van baten en lasten	46.921	360.000	-88.236
6.	Financiële baten en lasten	68.186	-70.000	-64.345
	Resultaat	115.107	290.000	-152.580

1.3 Kasstroomoverzicht over 2023

	2023		2022	
	€		€	
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Saldo baten en lasten		46.921		-88.236
Aanpassingen voor:				
Afschrijvingen	1.945.612		1.896.232	
Mutatie voorzieningen	-375.648		122.242	
		1.569.964		2.018.473
Veranderingen in vlottende middelen				
Voorraden	1.307		2.377	
Vorderingen	-198.574		-79.315	
Schulden (exclusief banken)	577.569		-673.569	
		380.302		-750.507
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		**1.997.187**		**1.179.729**
Ontvangen interest	150.486		15.058	
Betaalde interest	-82.300		-79.403	
		68.186		-64.344
Kasstroom uit operationele activiteiten		**2.065.373**		**1.115.386**
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investeringen in materiële vaste activa		-2.310.200		-1.630.503
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		**-2.310.200**		**-1.630.503**
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Nieuw opgenomen leningen	0		0	
Aflossing langlopende schulden	-323.400		-323.400	
		-323.400		**-323.400**
Mutatie liquide middelen		**-568.227**		**-838.517**
Verloop mutatie liquide middelen				
Stand per begin boekjaar		4.554.660		5.393.176
Mutaties in boekjaar		-568.227		-838.517
Stand per eind boekjaar		3.986.432		4.554.659

1.4 Toelichting op de jaarrekening

1. Algemene toelichting

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

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

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

Verbonden partijen
Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij.
De statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van Stichting Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur en omgeving KSE of de moedermaatschappij van Stichting Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur en omgeving KSE en nauwe verwanten zijn verbonden partijen.

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

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

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

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

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

2. Algemene grondslagen voor verslaggeving

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

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

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

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

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

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

De cijfers van 2022 zijn waar nodig geherrubriceerd teneinde vergelijkbaarheid met dit boekjaar mogelijk te maken.

De toelichting van het aantal FTE in de vergelijkende cijfers 2022 is aangepast ten opzichte van de definitieve jaarrekening voorgaand jaar. De reden hiervoor is de wijziging van de weergave FTE van ultimo boekjaar naar gemiddeld gedurende het boekjaar. Deze wijziging heeft geen materiële impact op het beeld van de vergelijkende cijfers.

3. Grondslagen balans

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

Voor de toekomstige uitgaven van groot onderhoud aan de onderwijsgebouwen 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.

Op terreinen wordt niet afgeschreven.

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

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

Wanneer de boekwaarde van een actief (of een kasstroom genererende eenheid) hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder waardeverminderingsverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien sprake is van een bijzonder waardeverminderingsverlies van een kasstroom genererende eenheid, wordt het verlies allereerst toegerekend aan goodwill die is toegerekend aan de kasstroom genererende eenheid. Een eventueel restant verlies wordt toegerekend aan de andere activa van de eenheid naar rato van hun boekwaarden.
Verder wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er enige indicatie is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardeverminderingsverlies is verminderd. Als een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief (of kasstroom genererende eenheid) geschat.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Voorzieningen worden onderscheiden naar aard en doel.

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

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

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

De voorziening is opgenomen tegen contante waarde van de toekomstige uitbetalingen en is afhankelijk van de ingeschatte blijfkans, gemiddelde salarisstijging en disconteringsvoet. Bij het contant maken is de marktrente van hoogwaardige ondernemingsobligaties ad 2,5% (2022: 2%) als disconteringsvoet gehanteerd. De werkelijke jubilea uitkeringen worden ten laste van deze voorziening gebracht.

Voorziening levensfasebewust personeelsbeleid
Conform de CAO VO is een voorziening levensfasebewust personeelsbeleid gevormd. De omvang wordt bepaald aan de hand van relevante personeelsinformatie over 2023. De voorziening is gewaardeerd tegen de nominale waarde van de toekomstige uitbetalingen.

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

Voorziening langdurig zieken
De voorziening langdurig zieken is opgebouwd om de kosten van de personeelsleden die ultimo 2023 langdurig ziek zijn te kunnen betalen. De omvang wordt bepaald aan de hand van relevante personeelsinformatie ultimo 2023.

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

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

Voorziening Groot onderhoud
De voorziening voor de gelijkmatige verdeling van de onderhoudslasten gebouwen wordt bepaald op basis van de te verwachten kosten over een periode van 10 jaar op basis van een meerjarenonderhoudsplan. De voorziening wordt lineair opgebouwd. De voorziening wordt gewaardeerd tegen nominale waarde. Het uitgevoerde onderhoud wordt ten laste van deze voorziening gebracht.

De methodiek die gekozen is voor de voorziening betreft een methodiek waarbij de kosten over het gehele onderhoudsplan van de onderwijspanden worden bepaald en deze vervolgens wordt gedeeld door de looptijd van het onderhoudsplan. Deze systematiek leidt ertoe dat er jaarlijks weliswaar een min of meer gelijkblijvende dotatie aan de voorziening groot onderhoud wordt gedaan, maar dat deze te laag of te hoog kan zijn in vergelijking met de RJ methodiek. Er wordt namelijk beperkt rekening gehouden met individuele onderhoudscomponenten met onderhoudscycli die doorlopen tot na de periode van de huidige onderhoudsplanning.

Er wordt gebruik gemaakt van de overgangsregeling, dit kan nog tot en met het boekjaar 2023. Deze tijdelijke overgangsregeling is van toepassing op besturen die voor verslagjaar 2017 een methode van kostenegalisatie voor groot onderhoud hanteerden zoals hierboven beschreven.

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

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

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

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

4. Grondslagen voor bepaling van het resultaat

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

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

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

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

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

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

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

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

Pensioenlasten
Stichting Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur en omgeving KSE heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling.
Hiervoor in aanmerking komen de werknemers die op de pensioengerechtigde leeftijd recht hebben op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd.
Verplichtingen, welke voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds ABP. Aan het ABP worden premies betaald waarvan een deel door de werkgever en een deel door de werknemer wordt betaald.
De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat.

Per december 2023 heeft dit pensioenfonds een dekkingsgraad van 110,5%. De pensioenverplichting wordt gewaardeerd volgens de 'verplichting aan de pensioenuitvoerder benadering'. In deze benadering wordt de aan de pensioenuitvoerder te betalen premie als last in de staat van baten en lasten verantwoord. Er bestaat geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bedragen in het geval van een tekort bij het ABP, anders dan het effect van hogere premies. Daarom zijn alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar verantwoord in de jaarrekening.

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

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

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

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

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

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

1.5 Toelichting op de balans

1. ACTIVA

1.1. Vaste activa

1.1.2. Materiële vaste activa

	1.1.2.1. Gebouwen en terreinen	1.1.2.3. Inventaris en apparatuur	1.1.2.4. Overige materiële vaste activa	Totaal
	€	€	€	€
Stand 1 januari 2023				
Aanschaffingswaarde	21.591.227	4.617.018	1.392.657	27.600.902
Cumulatieve afschrijvingen	-10.917.285	-2.279.145	-704.705	-13.901.135
Boekwaarde per 1 januari 2023	10.673.942	2.337.873	687.952	13.699.767
Mutaties				
Investeringen	740.776	885.373	684.051	2.310.200
Desinvesteringen	0	-514.110	-852.992	-1.367.102
Afschrijvingen	-616.163	-609.269	-720.180	-1.945.612
Afschrijvingen desinvesteringen	0	514.110	852.992	1.367.102
Saldo mutaties	124.613	276.104	-36.129	364.588
Stand 31 december 2023				
Aanschaffingswaarde	22.332.003	4.988.281	1.223.715	28.543.999
Cumulatieve afschrijvingen	-11.533.448	-2.374.303	-571.893	-14.479.644
Boekwaarde per 31 december 2023	10.798.555	2.613.977	651.824	14.064.355

OZB en verzekerde waarde gebouwen en terreinen	€
OZB-waarde gebouwen en terreinen (peildatum 01-01-2023)	20.374.000
Verzekerde waarde gebouwen en terreinen (peildatum 01-04-2023)	49.875.000

1.2. Vlottende activa

	31/12/2023	31/12/2022
	€	€
1.2.1. Voorraden		
1.2.1.2. Gebruiksgoederen	5.108	6.413
1.2.2. Vorderingen		
1.2.2.1. Debiteuren	16.357	448
1.2.2.10 Overige vorderingen	175.267	16.721
1.2.2.12 Vooruitbetaalde kosten	211.257	187.138
	402.881	204.307
1.2.4. Liquide middelen		
1.2.4.1. Kasmiddelen	2.251	263
1.2.4.2. Tegoeden op Bankrekeningen (inclusief schatkistbankieren)	3.984.179	4.554.396
	3.986.430	4.554.659

Alle bovenstaande liquide middelen zijn ter vrije beschikking.

2. PASSIVA

2.1. Eigen vermogen

	Stand per 1-1 2023 €	Resultaat €	Overige mutaties €	Stand per 31-12-2023 €
2.1.1.1. Algemene reserve	9.038.887	115.107	455.229	9.609.222
2.1.1.2. Bestemmingsreserve publiek	1.073.964	0	-375.935	698.029
2.1.1.3. Bestemmingsreserve privaat	105.985	0	-80.000	25.985
2.1.1.5. Bestemmingsfonds privaat	14.442	0	706	15.148
	10.233.278	115.107	0	10.348.384

2.1.1.2. Bestemmingsreserve publiek

	31/12/2023 €	31/12/2022 €
Nationaal Programma Onderwijs		
Stand per 1 januari	1.073.964	1.388.225
Mutaties	-375.935	-314.261
Stand per 31 december	698.029	1.073.964

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

	31/12/2023 €	31/12/2022 €
2.1.1.3. Bestemmingsreserve privaat		
Lustrum	20.000	100.000
Frictie meerdaagse reizen	5.985	5.985
	25.985	105.985

Lustrum		
Stand per 1 januari	100.000	80.000
Mutaties	-80.000	20.000
Stand per 31 december	20.000	100.000

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

	31/12/2023 €	31/12/2022 €
Frictie meerdaagse reizen		
Stand per 1 januari	5.985	5.985
Mutaties	0	0
Stand per 31 december	5.985	5.985

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

2.1.1.5. Bestemmingsfonds privaat

	31/12/2023 €	31/12/2022 €
Personeelsfonds		
Stand per 1 januari	14.442	16.527
Mutaties	706	-2.085
Stand per 31 december	15.148	14.442

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

2.2. Voorzieningen

		Stand per 1-1 2023	Dotaties	Vrijval	Rente effect	Onttrek-kingen	Stand per 31-12 2023
		€	€	€		€	€
2.2.1.	Personele voorzieningen	1.573.397	801.118	-	-6.058	-1.187.745	1.180.712
2.2.3.	Voorziening groot onderhoud	1.504.590	100.000	-	-	-82.963	1.521.627
		3.077.987	901.118	-	-6.058	-1.270.708	2.702.339

2.2.1. Personele voorzieningen

2.2.1.2.	Spaarverlof	30.450	0	-	-	-17.530	12.920
2.2.1.4.	Jubilea	123.111	87.625	-	-6.058	-10.043	194.635
2.2.1.5.	WW-uitkering	68.280	52.788	-	-	-68.280	52.788
2.2.1.6.	Langdurig zieken	301.631	356.587	-	-	-301.631	356.587
2.2.1.7.	LBP	1.015.110	189.781	-	-	-675.743	529.148
2.2.1.8.	WAB / transitievergoeding	21.388	97.357	-	-	-101.091	17.654
2.2.1.9.	Compensatie ZVW	13.427	16.980	-	-	-13.427	16.980
		1.573.397	801.118	-	-6.058	-1.187.745	1.180.712

		Kortlopend	Langlopend	Totaal
		€	€	€
2.2.1.	Personele voorzieningen			
	Spaarverlof	0	12.920	12.920
	Jubilea	30.720	163.915	194.635
	WW-uitkering	25.160	27.628	52.788
	Langdurig zieken	148.509	208.078	356.587
	Levensfasebewust personeelsbeleid	125.000	404.148	529.148
	WAB / transitievergoeding	17.654	0	17.654
	Compensatie ZVW	16.980	0	16.980
	Totaal	364.023	816.689	1.180.712
2.2.3.	Voorziening groot onderhoud	0	1.521.627	1.521.627

2.3. Langlopende schulden

		31/12/2023	31/12/2022
		€	€
2.3.3.	Schulden aan kredietinstellingen	1.893.750	2.208.750
2.3.7.	Overige langlopende schulden	92.400	100.800
		1.986.150	2.309.550

2.3.3. Kredietinstellingen

2.3.3.	Rabobank I	258.750	393.750
2.3.3.	Rabobank II	1.635.000	1.815.000
		1.893.750	2.208.750

In deze post zijn schulden begrepen tot een bedrag van € 915.000 met een resterende looptijd langer dan 5 jaar.

2.3.7. Overige langlopende schulden

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

Rabobank I	2023 €
Stand per 1 januari	
Boekwaarde	393.750
Saldo per 1 januari	393.750
Mutaties	
Aflossing	-135.000
Stand per 31 december	
Boekwaarde (restschuld > 1 jaar)	258.750
	258.750
Kortlopend deel (< 1 jaar)	-135.000
Saldo per 31 december	123.750

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

Rabobank II	2023 €
Stand per 1 januari	
Boekwaarde	1.815.000
Saldo per 1 januari	1.815.000
Mutaties	
Aflossing	-180.000
Stand per 31 december	
Boekwaarde (restschuld > 1 jaar)	1.635.000
	1.635.000
Kortlopend deel (< 1 jaar)	-180.000
Saldo per 31 december	1.455.000

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

Component 1 ad € 900.000:
Ingangsjaar van de lening is 2015. De rente bedraagt 1,85% per jaar (5 jaar vast). De jaarlijkse aflossing bedraagt € 200.000 (€ 16.667 per maand). De aflossing heeft voor het eerst plaatsgevonden op 31 januari 2016. In 2020 is het gehele bedrag afgelost.

Component 2 ad € 1.350.000:
Ingangsjaar van de lening is 2015. De rente bedraagt 3,15% per jaar (10 jaar vast). De jaarlijkse aflossing bedraagt € 90.000 (€ 7.500 per maand). De eerste aflossing heeft plaats gevonden in augustus 2020. Het deel > 5 jaar bedraagt € 457.500.

Component 3 ad € 1.350.000:
Ingangsjaar van de lening is 2015. De rente bedroeg tot en met 31-07-2023 2,95% per jaar (8 jaar vast), vanaf 01-08-2023 is de rente 5,25%. De jaarlijkse aflossing bedraagt € 90.000 (€ 7.500 per maand). De eerste aflossing heeft plaats gevonden in augustus 2020. Het deel > 5 jaar bedraagt € 457.500.

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

		31/12/2023	31/12/2022
		€	€
2.4. Kortlopende schulden			
2.4.3.	Schulden aan kredietinstellingen	315.000	315.000
2.4.8.	Crediteuren	731.050	341.184
2.4.9.	Belastingen en premies sociale verzekeringen	860.003	793.925
2.4.10	Pensioenen	238.625	249.205
2.4.12	Overige kortlopende schulden	188.121	68.473
2.4.14	Vooruitontvangen subsdies OCW	26.560	144.928
2.4.16	Vooruitontvangen bedragen	140.799	78.961
2.4.17	Vakantiegeld en vakantiedagen	857.978	772.715
2.4.19	Overige overlopende passiva	63.765	79.939
		3.421.900	2.844.331
2.4.3. Schulden aan kredietinstellingen			
Kortlopend deel Rabobank I		135.000	135.000
Kortlopend deel Rabobank II		180.000	180.000
Kortlopend deel van Lanschot		0	0
		315.000	315.000
2.4.12 Overige kortlopende schulden			
Te betalen lasten		139.295	40.642
Accountantskosten		44.369	23.744
Nettolonen / levensloop		3.302	4.087
		186.966	68.473
2.4.14 Vooruitontvangen subsdies OCW			
Prestatiebox		0	118.674
VSV + subsidie voor studieverlof		26.560	26.254
		26.560	144.928
2.4.16 Vooruitontvangen bedragen			
Ouderbijdragen		140.799	78.961
		140.799	78.961
2.4.17 Vakantiegeld en vakantiedagen			
Vakantiegeld		598.768	542.096
Urentegoed OP en OOP		259.210	230.619
		857.978	772.715
2.4.19 Overige overlopende passiva			
Bindingstoelage		63.176	79.227
Overige		589	712
		63.765	79.939

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

De volgende meerjarige contracten zijn afgesloten.

Naam	Looptijd	Verplichting per jaar in euro's circa
De Seizoenen	01-01-2024 tot en met 31-12-2024	63.000
Enexis	Vanaf 23-11-2011. Geldt voor onbepaalde tijd	36.000
Vebego Groep	01-03-2022 tot en met 01-03-2026	459.000
Ip-visie	01-01-2024 tot en met 31-12-2024	65.000
Engie (stroom)	01-01-2024 tot en met 31-12-2025	94.800
Engie (gas)	01-01-2024 tot en met 31-12-2025	109.200
Canon/BNP	01-04-2023 tot en met 31-03-2028	73.000

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

Gebeurtenissen na balansdatum

Na afloop van het boekjaar hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan die belangrijk zijn voor de interpretatie van de cijfers in de jaarrekening.

1.6 Toelichting op Staat van baten en lasten

		Realisatie 2023 €	Begroting 2023 €	Realisatie 2022 €
3	Baten			
3.1.	Rijksbijdragen	23.574.650	22.592.000	22.257.403
3.2.	Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	1.452.351	1.497.000	1.430.831
3.5.	Overige baten	359.301	524.000	297.548
		25.386.302	24.613.000	23.985.781

3.1.	Rijksbijdragen			
3.1.1.1.	Rijksbijdrage OCW	23.144.452	22.207.000	21.844.670
3.1.3.3.	Ontv. Doorbetalingen Rijksbijdrage SWV	430.198	385.000	412.733
		23.574.650	22.592.000	22.257.403

3.1.1.1.	Rijksbijdrage OCW			
	Personele bekostiging	17.525.145	16.596.000	16.520.205
	Materiële instandhouding	2.158.655	2.065.000	2.036.385
	Prestatiebox	434.236	420.000	1.439.182
	Vroegtijdig schoolverlaten	50.105	45.000	21.156
	Subsidie voor studieverlof	27.975	25.000	14.431
	Bekostiging lesmateriaal	892.521	871.000	841.967
	Doorstroomprogramma vmbo-mbo/vmbo-havo	0	0	35.525
	Bekostiging Nieuwkomers VO	40.509	0	10.525
	Werkdrukverlichting	788.733	983.000	0
	Subsidie structureel voorkomen onnodig zittenblijven	25.000	0	0
	Nationaal Programma Onderwijs	1.201.573	1.202.000	858.267
	Aanvullende bekostiging eindexamens 2022 VO	0	0	46.957
	Aanvullende bekostiging eindexamens 2021 VO	0	0	20.070
		23.144.452	22.207.000	21.844.670

In het saldo van de baten Prestatiebox is een bedrag ad. € 118.674 verwerkt welke een vrijval betreft van een subsidiebate uit het verleden. Deze bate had eigenlijk in voorgaande jaren al verantwoord moeten worden. Deze omstandigheid is beoordeeld als een niet-materiële omissie in de beginbalans.

3.2.	Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden			
3.2.2.2.	Overige gemeentelijke bijdragen en subsdidies	1.452.351	1.497.000	1.430.831

3.2.2.2.	Overige gemeentelijke bijdragen en subsdidies			
	Doordecentralisatie gemeente	1.390.101	1.387.000	1.296.331
	Bijdragen projecten zorg en veiligheid	11.250	10.000	22.500
	Vergoeding Gemeente Onderwijsagenda	51.000	100.000	112.000
		1.452.351	1.497.000	1.430.831

3.5.	Overige baten			
3.5.1.	Opbrengst verhuur (inclusief kluishuur)	33.560	21.000	17.752
3.5.2.	Detachering personeel	29.816	24.000	3.860
3.5.5.	Ouderbijdragen	120.828	111.000	123.564
3.5.10	Overige	175.097	368.000	152.372
		359.301	524.000	297.548

3.5.10. Overige				
	Reizen en excursies	135.688	285.000	87.407
	Leermiddelen	9.027	10.000	11.420
	Opbrengst kantine	4.541	4.000	4.297
	Baten personeelsfonds	21.803	23.000	22.290
	Subsidie SDE+	-13.315	10.000	7.781
	Overige baten	17.355	36.000	19.177
		175.097	368.000	152.372

		Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
		€	€	€
4.1.	Personeelslasten			
4.1.1.	Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	18.364.852	17.197.000	17.609.277
4.1.2.	Overige personele lasten	1.253.309	1.083.000	1.207.357
4.1.3.	Af: Ontvangen vergoedingen	-237.529	-100.000	-135.301
		19.380.632	18.180.000	18.681.334
4.1.1.	Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten			
4.1.1.1.	Lonen en salarissen	14.460.585	13.200.000	13.613.291
4.1.1.2.	Sociale lasten	1.898.514	1.755.000	1.777.178
4.1.1.5.	Pensioenlasten	2.005.752	2.242.000	2.218.808
		18.364.852	17.197.000	17.609.277
4.1.2.	Overige personele lasten			
4.1.2.1.	Dotaties personele voorzieningen	801.118	426.388	817.029
4.1.2.2.	Lasten personeel niet in loondienst	1.261.376	900.000	1.066.679
4.1.2.3.	Overige	-809.185	-243.388	-676.351
		1.253.309	1.083.000	1.207.357
4.1.2.3.	Overige			
	Professionalisering / scholing	243.535	281.000	217.315
	Werving personeel	4.028	5.000	3.025
	Bedrijfsgezondheidszorg	80.089	65.000	57.672
	Activiteiten personeel	21.787	24.000	25.885
	Reis- en verblijfskosten	4.831	0	2.517
	Overige personele kosten	20.308	15.000	6.472
	Onttrekkingen personele voorzieningen	-1.183.763	-633.388	-981.810
		-809.185	-243.388	-668.924

Gemiddeld aantal fte in het boekjaar	2023	2022
Directie	11,0	10,9
Onderwijzend personeel	142,5	146,8
Onderwijsondersteunend personeel	47,4	44,3
Onderwijzend personeel (inhuur)	0,8	0,7
	201,6	202,7

De toelichting van het aantal FTE in de vergelijkende cijfers 2022 is aangepast ten opzichte van de definitieve jaarrekening voorgaand jaar. De reden hiervoor is de wijziging van de weergave FTE van ultimo boekjaar naar gemiddeld gedurende het boekjaar. Deze wijziging heeft geen materiële impact op het beeld van de vergelijkende cijfers.

		Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
		€	€	€
4.2.	Afschrijvingen			
4.2.2.	Afschrijvingen materiële vaste activa	1.945.612	1.929.000	1.896.232
4.2.2.	Materiële vaste activa			
4.2.2.1.	Afschrijvingen gebouwen en terreinen	616.163	611.000	577.634
4.2.2.3.	Afschrijvingen inventaris en apparatuur	609.269	677.600	607.984
4.2.2.4.	Afschrijvingen overige materiële vaste activa	720.179	640.400	710.613
		1.945.612	1.929.000	1.896.232
4.2.2.	Materiële vaste activa			
	Afschrijvingen gebouwen	616.163	611.000	577.634
	Afschrijvingen inventaris en apparatuur	226.153	241.600	221.967
	Afschrijvingen machines en installaties	42.467	44.100	40.223
	Afschrijvingen meubilair	66.517	66.700	63.152
	Afschrijvingen ICT	274.132	325.200	282.643
	Afschrijvingen leermiddelen	707.385	627.600	702.254
	Afschrijvingen overige materiële vaste activa	12.795	12.800	8.359
		1.945.612	1.929.000	1.896.232

		Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
		€	€	€
4.3.	Huisvestingslasten			
4.3.1.	Huurlasten	371	1.000	338
4.3.2.	Verzekeringslasten	54.105	50.000	47.786
4.3.3.	Onderhoudslasten	414.162	365.000	380.965
4.3.4.	Energie en water	323.675	250.000	148.151
4.3.5.	Schoonmaakkosten	510.166	585.000	513.576
4.3.6.	Belastingen en heffingen ter zaken van huisvesting	79.831	90.000	81.781
4.3.7.	Dotatie voorziening onderhoud	100.000	100.000	350.000
4.3.8.	Overige	15.840	54.000	46.023
		1.498.151	1.495.000	1.568.618
4.4.	Overige lasten			
4.4.1.	Administratie en beheer	490.004	437.000	408.455
4.4.2.	Inventaris en apparatuur	576.500	560.000	441.957
4.4.3.	Leer- en hulpmiddelen	216.404	215.000	177.323
4.4.5.	Overige	1.232.079	1.437.000	900.098
		2.514.986	2.649.000	1.927.833

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

	Specificatie honorarium accountant			
4.4.1.1.	Onderzoek jaarrekening	32.000	22.000	24.200
		32.000	22.000	24.200
4.4.1.	Administratie en beheer			
	Administratie en beheer	8.179	10.000	2.003
	Accountantskosten	43.737	22.000	25.409
	Telefoon en portikosten	130.152	135.000	112.531
	Deskundigenadvies	238.878	180.000	194.896
	Kantoorbenodigdheden	11.528	10.000	9.411
	Public relations en marketing	57.531	80.000	64.206
		490.004	437.000	408.455
4.4.2.	Inventaris en apparatuur			
	Inventaris	8.363	10.000	9.867
	ICT software / hardware en overige ICT kosten	449.704	475.000	361.538
	Reproductie	118.075	74.000	70.419
	Mediatheek en bibliotheek	358	1.000	133
		576.500	560.000	441.957
4.4.5.	Overige			
	Representatiekosten	171.091	200.000	71.030
	Reizen / excursies	214.165	370.000	135.378
	Contributies en abonnementen	94.441	110.000	90.470
	Kantinekosten	69.346	70.000	48.684
	Medezeggenschapsraad	3.952	5.000	4.221
	Culturele vorming	24.208	30.000	15.594
	Vergaderkosten	156	1.000	236
	Overige lasten	654.720	651.000	534.485
		1.232.079	1.437.000	900.098

		Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
		€	€	€
	Overige lasten			
	Overige verzekeringen	25.965	30.000	30.910
	Afdelingen	187.422	160.000	138.936
	Projecten	9.528	15.000	9.390
	Bijdrage VAVO leerlingen	72.967	35.000	19.863
	Tussenschoolse opvang	34.554	40.000	19.401
	KSE bijdrage device	100.986	100.000	106.559
	Overige onderwijslasten	223.298	271.000	209.426
		654.720	651.000	534.485
6.	Financiële baten en lasten			
6.1.1.	Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	150.486	0	15.058
6.2.1.	Rentelasten en soortgelijke lasten	-82.300	-70.000	-79.403
		68.186	-70.000	-64.345

Model E: Verbonden partijen

Naam:	Juridische vorm:	Statutaire zetel:	Code activiteiten:	Eigen vermogen 31-12 2023	Resultaat jaar 2023	Omzet	Art 2: 403 BW	Deelname	Consolidatie
				€	€	€		%	%
SWV Passend Onderwijs RSV Breda e.o VO	Stichting	Oosterhout	4	-	-	-	-	-	-

Model G : Verantwoording subsidies

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

Omschrijving	Toewijzing		De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
	Kenmerk	Datum	Status
Structureel voorkomen onnodig zitten blijven VO 2021-2023	VOZ23072	01-06-2023	Ja
Studieverlof 2022	ABLTINS-344275	27-06-2021	Ja
	ABLTINS-340110	13-08-2021	
	ABLTINS-367408	19-06-2022	
	ABLTINS-367758	19-06-2022	
Studieverlof 2023	ABLTINS-388444	20-06-2023	Onderhanden
	ABLTINS-389606	20-06-2023	
	ABLTINS-386478	20-06-2023	
	ABLTINS-392236	20-06-2023	
	ABLTINS-390081	20-06-2023	
	ABLTINS-393278	12-07-2023	

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

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

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

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

WNT: Wet normering topinkomens

Criterium	Complexiteitspunten:
- Driejaarsgemiddelde totale baten	4
- Driejaarsgemiddelde aantal leerlingen	3
- Gewogen aantal onderwijssoorten	3
Totaal aantal complexiteitspunten	10

Op basis van de drie criteria is sprake van 10 complexiteitspunten en wordt de bestuurder van de KSE ingedeeld in klasse D met een maximum bezoldiging van € 173.000. Goedkeuring Raad van Toezicht op 12 december 2022.

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

1. Bezoldiging topfunctionarissen

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

Gegevens 2023 Bedragen x € 1		Dhr. J.T. van Heukelum
Functiegegevens		Voorzitter CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2023		01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)		1,00
Dienstbetrekking?		Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€	129.008
Beloningen betaalbaar op termijn	€	22.260
Sublotaal	*€*	*151.268*
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€	173.000
-/- Onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terugontvangen bedrag		N.v.t.
Bezoldiging 2023	**€**	**151.268**
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 2022 Bedragen x € 1		Dhr. J.T. van Heukelum
Functiegegevens		Voorzitter CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2022		01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)		1,00
Dienstbetrekking?		Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€	123.257
Beloningen betaalbaar op termijn	€	22.265
Subtotaal	*€*	*145.522*
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€	168.000
Totale bezoldiging 2022	**€**	**145.522**

1b leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12
Niet van toepassing.

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2023

Bedragen x € 1	**Dhr. F.C.B. Hennekam**	**Dhr. G.H. Dolfsma**	**Dhr. J.C. Van Wettum**	**Dhr. F.C.B. Hennekam**	**Mevr. I. Van Bommel**	**Dhr. M.J. de Rooij**
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	N.v.t.	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging				N.v.t.		
Bezoldiging	€ 7.695	€ 5.130	€ 5.130	N.v.t.	€ 5.130	€ 5.130
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 25.950	€ 17.300	€ 17.300	N.v.t.	€ 17.300	€ 17.300
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	€ -	€ -	€ -	N.v.t.	€ -	€ -
Bezoldiging	**€ 7.695**	**€ 5.130**	**€ 5.130**	**N.v.t.**	**€ 5.130**	**€ 5.130**
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2022

Bedragen x € 1	**Dhr. F.C.B. Hennekam**	**Dhr. G.H. Dolfsma**	**Dhr. J.C. Van Wettum**	**Dhr. F.C.B. Hennekam**	**Mevr. I. Van Bommel**	**Dhr. M.J. de Rooij**
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2022	01/06 - 31/12	01/07 - 31/12	01/06 - 31/12	01/01 - 31/05	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging						
Bezoldiging	€ 4.253	€ 2.430	€ 2.835	€ 2.025	€ 4.860	€ 4.860
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 14.775	€ 8.469	€ 9.850	€ 6.950	€ 16.800	€ 16.800
Bezoldiging	**€ 4.253**	**€ 2.430**	**€ 2.835**	**€ 2.025**	**€ 4.860**	**€ 4.860**

1d. Topfunctionarissen met een totale bezoldiging van € 1.900 of minder
Niet van toepassing.

1e. Topfunctionaris met een totale bezoldiging van meer dan € 1.900
Niet van toepassing.

1f. Topfunctionaris met een totale bezoldiging van meer dan € 1.900 waarop de anticumulatie bepaling van toepassing is
Niet van toepassing.

1g. Topfunctionaris met een totale bezoldiging van € 1.900 of minder waarop de anticumulatie bepaling van toepassing is
Niet van toepassing.

2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen
Niet van toepassing.

3. Bezoldiging niet-topfunctionarissen
Niet van toepassing.

Algemene gegevens:

Bestuursnummer	26093
Naam instelling	Stichting Katholieke Scholengemeenschap Etten- Leur
Adres	Stijn Streuvelslaan 42
Postcode	4873 EB
Plaats	Etten-Leur
Telefoon	076-5015905
E-mail	kse@k-s-e.nl
Website	www.k-s-e.nl
Contactpersoon	J.T. van Heukelum
Telefoon	076-5015905
E-mail adres	j.vanheukelum@k-s-e.nl

Bestemming van het resultaat

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

Het saldo van de baten en lasten over 2023 ad. € 115.107 wordt als volgt bestemd:

Algemene reserve:	€	570.336
Bestemmingsreserves:	€	(455.935)
Bestemmingsfondsen:	€	706

Ondertekening

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

Ondertekening College van Bestuur
Etten-Leur, 17 mei 2024

Voorzitter:
J.T. van Heukelum

Onderdeel C. overige gegevens (controleverklaring)

Flynth

Pettelaarpark 86
5216 PP DEN BOSCH
telefoon (088) 236 8600
e-mail Audit@flynth.nl

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan de raad van toezicht van Stichting Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur en omgeving (KSE)

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2023

Ons oordeel
Wij hebben de jaarrekening 2023 van Stichting Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur en omgeving (KSE) te Etten-Leur gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur en omgeving (KSE) op 31 december 2023 en van het resultaat over 2023 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2023 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2023;
2. de staat van baten en lasten over 2023; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel
Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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

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

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd
In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2023 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Flynth Audit B.V. is lid van BKR International. Bankrekeningnummer IBAN NL67 RABO 0106 6642 20 - BIC: RABONL2U.
Handelsregister 09063021. www.flynth.nl.
Dienstverlening vindt plaats onder algemene voorwaarden, op aanvraag verkrijgbaar en gedeponeerd bij de KvK in Arnhem.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie
Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij. De andere informatie bestaat uit:

- bestuursverslag;
- overige gegevens.

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023 is vereist.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het college van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening
Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023.

In dit kader is het college van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het college van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

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

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

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

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's:
  - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude;
  - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn;
- het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

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

Den Bosch, 17 mei 2024
Flynth Audit B.V.

Digitaal ondertekend door Jan Verhagen

drs. J.W.M. Verhagen RA CISA

Paraaf voor waarmerkingsdoeleinden:

J.V.

Bijlage 1: Organogram

Organogram per februari 2022:

Bijlage 2: Samenstelling centrale organen

Schooljaar 2023-2024

Raad van Toezicht

Voorzitter	: Dhr. F. Hennekam
Lid	: Mw. I. van Bommel
Lid	: Dhr. M. de Rooij
Lid	: Dhr. C. van Wettum
Lid	: Dhr. drs. G. Dolfsma

College van Bestuur

Voorzitter	: Dhr. drs. J. van Heukelum

Directie

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

Managementteam

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

Medezeggenschapsraad schooljaar 2023-2024

Voorzitter	: Dhr. drs. G. van der Heijden
Secretaris	: Mw. Y. van Haaren
Leden (ouders)	: Mw. K. El Fdil-Govers
	: Dhr. B. Bode
	: Mw. E. De Rooij
	: Dhr. M. Korving
Leden (leerlingen)	: Amirah Alouasti
	: Dina Ayaou
	: Maurick de Looij
	: Fadi Ouasti
Leden (docenten)	: Dhr. K. Gobbens
	: Mvr. E. Hop
	: Mvr. E. Franken
	: Mvr. J. Schoenmakers
Leden (OOP)	: Dhr. B. Wirix
	: Mvr. M. Langewouters

Bijlage 3: Samenwerkingsverbanden

Voortgezet onderwijs
- ZeeBra (netwerk van 22 scholen in Zeeland en Brabant)
- RSV (Regionaal Samenwerkingsverband) Breda e.o VO:
    - Overleg interne toezichthouders
    - Besturenoverleg
    - Directieoverleg
    - Ondersteuningscoördinatorenoverleg
    - NRL (netwerk regulering leerlingenstromen)
- Samenwerking Dongemond College, Markland College, Jan Tinbergen College en Frencken College.
- Samenwerking Munnikenheide College
- Samenwerking Brabantse Besturen i.h.kv. de onderwijsregio

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

Middelbaar beroepsonderwijs
- Curio West Brabant
- Rooi Pannen

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

Universiteit
Tilburg University

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

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

Overig
Regionale decanen overleg/decanenkring

Gemeente/ondersteuning/veiligheid
- College van B&W
- Gemeentelijk LEA overleg (Lokaal Educatieve Agenda)
- Werkgroep "veilig in en om de school" (overleg gemeente, scholen BAO en VO, Halt, Politie)
- Gemeentelijk verkeersveiligheid overleg
- ZIOS (overleg gemeente, scholen VO en BAO Etten-Leur, leerplichtambtenaren Etten-Leur en GGD)
- Regionaal Samenwerkingsverband (RSV Breda e.o. VO) => *geen specifieke ontwikkelingen*

Ondersteuning en veiligheid in en om de school

- Centrum Jeugd en Gezin (CJG) binnen ondersteuningsteam en ZAT
- GGD binnen ZAT
- GGD gezondheidsonderzoeken tweedeklassers
- Leerplichtambtenaren gemeente Etten-Leur
- Politie Etten-Leur
- Bureau Halt
- Diverse hulpverleningsinstanties

Overige contacten

- Gemeente Etten-Leur/Veilig Honk
- Jongerenwerk/Surplus Welzijn
- Politie Etten-Leur
- Besturen Marokkaanse en Turkse moskee

Maatschappelijk middenveld

- Industriële Kring Etten-Leur (IKE)
- Bedrijven en instellingen Etten-Leur e.o.(120) in het kader van Testbaanstage mavo-3
- Werk aan onderwijs (mavo-1/2)

Projectbasis

- Regionale aanpak personeelstekort (RAP)

Bijlage 4: verkorte klachtenregeling KSE

Personeel:

1. Een personeelslid met een klacht bespreekt deze klacht met de direct leidinggevende.

2. Is de klacht, naar de mening van de klager, niet behoorlijk afgehandeld, dan formuleert de klager zijn klacht schriftelijk en verstuurt deze aan de conrector Personeel. Betreft het een klacht, waarbij de conrector Personeel betrokken of belanghebbende is, dan richt de klager zich tot de conrector Onderwijs. Betreft het een klacht waarbij zowel de conrector personeel als de conrector onderwijs betrokken of belanghebbende zijn dan richt de klager zich tot de conrector bedrijfsvoering.

3. Deze laatste nodigt de indiener van de klacht uit voor een gesprek en legt de conclusies uit dit gesprek schriftelijk vast. Zowel de klager als de conrector mogen zich laten vergezellen door een derde.

4. Is de klacht, naar de mening van de indiener, niet behoorlijk afgehandeld, dan richt de klager zich mondeling tot de voorzitter van het College van Bestuur met het verzoek om een gesprek. Zowel de klager als de voorzitter van het College van Bestuur mogen zich tijdens dit gesprek laten vergezellen door een derde. Conclusies uit dit gesprek worden schriftelijk vastgelegd.

5. Is de klacht daarna, naar de mening van de indiener, nog niet behoorlijk afgehandeld, dan kan de klager zich schriftelijk richten tot het College van Bestuur.

6. Alle schriftelijke klachten die binnenkomen worden geregistreerd.

7. De voorzitter van het College van Bestuur behandelt deze zaak. Mocht de klacht een zaak betreffen waarvoor de voorzitter van het College van Bestuur betrokken of belanghebbende is, dan behandelt de Raad van Toezicht deze zaak. De klager wordt in de gelegenheid gesteld mondeling toelichting te geven. Zowel de klager als het College van Bestuur mogen zich laten vergezellen door een derde. Conclusies uit dit gesprek worden schriftelijk vastgelegd.

8. Mocht ook deze werkwijze niet naar tevredenheid van de klager en/of aangeklaagde afgehandeld zijn dan kan deze zich richten tot de Stichting Onderwijsgeschillen (www.onderwijsgeschillen.nl).

Leerling – Ouders/verzorgers:

Waar staat "leerling" kan hiervoor ook gelezen worden "ouders en/of verzorgers".

1. Een leerling met een klacht bespreekt deze klacht in principe eerst met zijn mentor. De leerling mag, indien hij dat wenst of nodig acht, de klacht ook mondeling neerleggen bij de afdelingsleider van de eigen afdeling.

2. Is de klacht, naar de mening van de klager, niet behoorlijk afgehandeld, dan formuleert de klager zijn klacht schriftelijk en verstuurt deze aan de afdelingsleider van de eigen afdeling.

3. Deze laatste nodigt de indiener van de klacht uit voor een gesprek en legt de conclusies uit dit gesprek schriftelijk vast. Zowel de klager als de afdelingsleider mogen zich laten vergezellen van een derde.

4. Is de klacht, naar de mening van de indiener, niet behoorlijk afgehandeld, dan richt de klager zich mondeling tot de conrector Onderwijs met het verzoek om een gesprek. Zowel de klager als de conrector mogen zich tijdens dit gesprek laten vergezellen door een derde. Betreft het een klacht, waarbij de conrector Onderwijs betrokken is of belanghebbende is, dan richt de klager zich tot de conrector Personeel. Betreft het een klacht waarbij zowel de conrector personeel als de conrector onderwijs betrokken of belanghebbende zijn dan richt de klager zich tot de conrector bedrijfsvoering.

5. Conclusies uit dit gesprek worden schriftelijk vastgelegd.

6. Is de klacht daarna, naar de mening van de indiener, nog niet behoorlijk afgehandeld, dan kan de klager zich schriftelijk richten tot het College van Bestuur.

7. Alle schriftelijke klachten die binnenkomen worden geregistreerd.

8. De voorzitter van het College van Bestuur behandelt deze zaak. Mocht de klacht een zaak betreffen waarvoor de voorzitter van het College van Bestuur betrokken of belanghebbende is, dan behandelt de Raad van Toezicht deze zaak. De klager wordt in de gelegenheid gesteld mondeling toelichting te geven. Zowel de klager als de voorzitter van het College van Bestuur mogen zich laten vergezellen door een derde. Conclusies uit dit gesprek worden schriftelijk vastgelegd.

9. Mocht ook deze werkwijze niet naar tevredenheid van de klager en/of aangeklaagde afgehandeld zijn dan kan men zich richten tot de Stichting Onderwijsgeschillen (www.onderwijsgeschillen.nl).

De uitgebreide versie van de klachtenregeling is terug te vinden op de website *www.k-s-e.nl/ informatie voor ouders.*

Alle klachten die binnenkomen worden geregistreerd middels een klachtenformulier.