



Jaarverslag Stichting Keender

2022

keender

voor katholiek en openbaar primair onderwijs

Goedgekeurd Raad van Toezicht d.d. 19 juni 2026

Vastgesteld College van Bestuur d.d. 19 juni 2026

Inhoud

Introductie	3
Voorwoord	3
1. Het schoolbestuur	4
1.1 Profiel	4
1.2 Organisatie	8
1.3 Dialoog	10
2. Verantwoording beleid	14
2.1 Onderwijs & Kwaliteit	14
Inspectie	24
Visitatie	24
2.2 Personeel	31
2.3 Huisvesting & facilitair	40
Doelen en resultaten	41
2.4 Financieel beleid	45
2.5 Continuïteitsparagraaf	50
3. Verantwoording financiën	53
3.1 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief	53
3.2 Staat van baten en lasten en balans	54
3.3 Financiële positie	57
4. Verslag Raad van Toezicht 2024	58
5. Jaarrekening 2024	64
5.1 Grondslagen	64
5.2 Balans per 31 december 2025	68
5.3 Exploitatieoverzicht 2025	69
5.4 Kasstroomoverzicht over 2025	70
5.5 Toelichting op de balans per 31 december 2025	71
5.6 Niet in de balans opgenomen verplichtingen (passief)/niet uit de balans bijkende rechten (actief)	75
5.7 Toelichting op de exploitatierekening over 2025	76
5.8 (Voorstel) bestemming van het exploitatiesaldo	80
5.9 Gebeurtenissen na balansdatum	81
5.10 Overzicht verbonden partijen	81
5.11 WNT-verantwoording 2025 Keender	82
Bestuursbesluit	84
Besluit Raad van Toezicht	84

Introductie

Voorwoord

Voor u ligt het bestuursverslag dat samen met de jaarrekening het jaarverslag van Stichting Keender vormt. In het kader van 'meervoudig publiek verantwoorden' geven wij u met dit jaarverslag inzage in de wijze waarop wij de ontvangen middelen hebben ingezet om onze strategische doelen te realiseren. Stichting Keender hanteert het format van de PO-Raad vanwege het volledige en bondige karakter; het voldoet aan alle wettelijke eisen en bevat op compacte wijze een verantwoording over het verslagjaar.

In 2025 heeft een bestuurswissel bij Stichting Keender plaatsgevonden. Debby Verhoeve is per 1 april opgevolgd door interimbestuurder Hans Freitag. Vanaf 1 juli is Alice ten Dam - Boschloo benoemd als Voorzitter College van Bestuur.

Om ervoor te zorgen dat dit verantwoordingsverslag een heldere weergave is van de evaluatie van de gestelde doelen is er gekozen voor de volgende indeling:

- Het eerste hoofdstuk bevat generieke informatie over het bestuur van Stichting Keender.
- Het tweede hoofdstuk blikt terug op de resultaten van het beleid van het verslagjaar.
- Het derde hoofdstuk behelst een toelichting op de financiële situatie van het bestuur.
- Het vierde hoofdstuk bevat verslaglegging van de Raad van Toezicht.
- Het vijfde hoofdstuk bevat informatie over de jaarrekening.

Het bestuursverslag wordt via publicatie op de website (www.keender.nl) openbaar gemaakt.

In 2025 hebben alle Keenderscholen verder gewerkt vanuit **eigenaarschap**, **partnerschap** en **vakmanschap** aan onze drie ambities zoals verwoord in ons strategisch beleidsplan; "Brede ontwikkeling", "Een leven lang leren" en "De school als ontmoetingsplaats". De uitvoering van onze strategische koers wordt beïnvloed door lokale en (inter)nationale ontwikkelingen om ons heen. Door vanuit verschillende expertises, rollen en verantwoordelijkheden samen te werken en in gesprek te gaan met elkaar, blijven we onze gezamenlijke ambities als organisatie invullen en iedere school volgt de ambities passend bij haar eigen context. Stichting Keender heeft haar basis stevig staan en kijkt tevreden terug op 2025 en met vertrouwen naar de toekomst.

Alice ten Dam-Boschloo

Voorzitter College van Bestuur Stichting Keender

1. Het schoolbestuur

Dit hoofdstuk bevat generieke informatie over het schoolbestuur. Hierin staat beschreven hoe de organisatie is vormgegeven, waar het schoolbestuur voor staat en met welke partijen op welke manier wordt samengewerkt.

1.1 Profiel

Onze Missie en Visie

Keender biedt onderwijs vanuit haar katholieke en openbare identiteit. Respectvol omgaan met alle geloofsovertuigingen is hierbij een uitgangspunt. Elke leerling is welkom bij Keender. We staan voor betrokkenheid en solidariteit. Met waarden en normen die erop gericht zijn om met elkaar samen te leven op een voor iedereen prettige manier.

Keender staat voor primair onderwijs van hoog niveau en staat midden in de samenleving. We bieden kwalitatief hoogwaardig onderwijs op basis van een nadrukkelijke verbinding tussen onze schappen: **eigenaarschap**, **vakmanschap** en **partnerschap**. Hierbij zoeken we de samenwerking met andere partijen. Vanuit handelingsgericht werken, kijken we op een waarderende en positieve wijze naar mogelijkheden en kansen voor elke leerling, elke medewerker en iedere ouder.

Keender streeft naar evenwicht tussen kennisontwikkeling, persoonlijke vorming en maatschappelijke toerusting. Vanuit deze ambitie willen wij, samen met ouders, leerlingen begeleiden in hun ontwikkeling tot zelfstandige individuen die vaardig, waardig en aardig zijn. Vaardige leerlingen beschikken over een stevige basis aan kennis en vaardigheden die hen in staat stelt goed te functioneren. Waardige en aardige leerlingen kunnen respectvol omgaan met zichzelf en met anderen en op een verantwoorde manier bijdragen aan de samenleving.

Keender motiveert en faciliteert de ambities en eigenheid van de scholen en de medewerkers. Medewerkers beschikken over deskundigheid, passie en betrokkenheid. Zij worden uitgedaagd zich verder te ontwikkelen in hun professionaliteit om zo kwalitatief hoogwaardig onderwijs te geven.

Onze Beloften

We leggen de lat hoog en willen dat iedere leerling zich maximaal kan ontwikkelen. In ons strategisch beleidsplan gaan we uit van vier beloften: aan de leerling, aan ouders, aan medewerkers en aan partners waarmee we het onderwijs realiseren. Onze beloften zijn onze drijfveren. Ze dwingen ons iedere dag om na te denken over wat nodig is om deze beloften waar te maken. Het waarmaken van de beloften vereist dat interne processen op orde zijn, medewerkers weten wat er van hen wordt verwacht en dat we daarop aan te spreken zijn.

Onze beloften zijn:

- Leerlingen:** Jouw **eigenaarschap** en ons **vakmanschap** zijn samen de sleutels tot jouw maximale ontwikkeling.
- Ouders:** Jullie zijn onze partners waarmee we de behoeften van jouw kind vertalen naar ontwikkelkansen voor de wereld van vandaag én morgen.
- Medewerkers:** Werkgeluk is een voorwaarde voor leren – samen met jou vormen we de leergemeenschap die ruimte biedt voor ieders ontwikkeling.
- Partners:** Onze koers gaat uit van **partnerschap**. Je kunt rekenen op een open houding en maximale samenwerking.

Kernactiviteiten Bestuur

De bestuurder bestuurt de stichting ingevolge het bestuursreglement, initieert de ontwikkeling en uitvoering van het strategisch beleid, geeft leiding aan de stichting, draagt zorg voor de bedrijfsvoering van de stichting, vertegenwoordigt de stichting naar buiten en draagt zorg voor de eigen professionele ontwikkeling en deskundigheid.

De belangrijkste bestuurlijke kernactiviteiten zijn:

- Implementeren van het vastgestelde Strategisch Beleidsplan, dit proces monitoren en waar nodig bijstellen. Vertalen van dit beleidsplan in concrete doelgerichte plannen en besluiten.
- Versterken van het professioneel integraal schoolleiderschap en eigenaarschap van individuele directeuren en de ontwikkelkracht van een soepel functionerend directeurenoverleg.
- Zorgdragen voor borging van de brede onderwijskwaliteit en het op orde houden van de onderwijsopbrengsten op alle scholen met ruimte voor diversiteit; hierbij het opbrengst- en doelgericht denken en werken bij alle betrokkenen blijven stimuleren.
- Stichting Keender klaarmaken voor de toekomst door het realiseren van doorlopende ontwikkel- en leerlijnen en het stimuleren en ondersteunen van innovaties die duurzaam en toekomstgericht zijn.
- Ontwikkelen van een masterplan voor huisvesting en vastgoedbeleid in relatie met de financiële mogelijkheden en inspelend op de ontwikkelingen in leerlingenaantallen. Zorgen dat dit masterplan een vertaling krijgt in het Integraal Huisvestingsplan (IHP) van de gemeentes Berkelland, Haaksbergen en Hof van Twente.
- Realiseren van een goede plannings- en verantwoordingcyclus en een transparante besluitvormingscyclus; in beide cycli zorgdragen voor een adequate uitvoering met betrokkenheid van de onderscheiden gremia binnen Keender.
- Fungeren als boegbeeld van Stichting Keender richting collega's, regionale en landelijke onderwijsorganisaties, gemeente, politiek, bestuurlijke samenwerkingsverbanden en andere externe stakeholders.

Bij de werkzaamheden wordt de bestuurder ondersteund door het bestuurskantoor en het Onderwijs Bureau Twente (OBT). Dit kantoor verzorgt de ondersteuning op het gebied van financiële zaken en dienstverlening op het gebied van personeel en organisatie.

Uitgangspunten voor het bestuurskantoor:

De meeste taken (stichtingsorganisatie, P&O, financiën, facilitair, huisvesting, kwaliteitszorg, stichtingsadministratie) worden in eigen beheer op het bestuurskantoor afgehandeld. Hierdoor wordt de bedrijfsvoering inzichtelijker en kan er efficiënter en doortastender gereageerd worden op organisatieontwikkelingen;

- Waar mogelijk zoeken we de samenwerking op met andere organisaties voor o.a. kennisdeling, samen opleiden, personele uitdagingen (partnerschap);
- We werken met experts. Waar nodig wordt externe expertise tijdelijk ingehuurd (vakmanschap);
- Middels het optimaliseren van bedrijfsvoering beperken we "dubbele" werkzaamheden en kosten (effectiviteits- en efficiencyslag);
- De financiële administratie, salarisverwerking en P&O worden door het Onderwijs Bureau Twente uitgevoerd;
- ICT-ondersteuning gebeurt in samenwerking met Portuur;
- Schooldirecteuren worden door de werkwijze van het bestuurskantoor meer "ontzorgd", waardoor zij zich op hun kerntaak onderwijskwaliteit kunnen richten.
- Stafcollega's zijn de "kartrekkers" van hun eigen domein en werken samen met directeuren aan beleidsontwikkeling die als gedragen voorstel worden voorgelegd aan het bestuur.
- In 2025 is het team Onderwijs&Kwaliteit gestart. Het team ondersteunt scholen bij het borgen van de kwaliteit en waar nodig het versterken van de onderwijskwaliteit, in-, door- en uitstroom van leerlingen en bereidt scholen voor om te kunnen gaan voldoen aan de maatschappelijke opdracht van inclusief onderwijs.

Dankzij het **eigenaarschap**, **vakmanschap** en **partnerschap** van de medewerkers is de kwaliteit van het onderwijs op orde, voldoen alle scholen aan de normen van de onderwijsinspectie en zien we zeer hoge scores bij de diverse tevredenheidsonderzoeken.

Vanuit een onderzoekende houding en nieuwsgierig naar de wereld om ons heen, leren we van elkaar en ontwikkelen wij samen. Er is ruimte voor ambitie en de inzet van talentvolle medewerkers. Wij zijn gericht op een goede aansluiting bij zowel regionale als mondiale ontwikkelingen zodat onze leerlingen optimaal worden voorbereid op de toekomst. Hierbij ligt de focus op het bevorderen van een onderzoekende houding en het prikkelen van nieuwsgierigheid bij de leerlingen. Daarnaast is er aandacht voor zowel het samen leren/ontwikkelen als teambuilding in het directeurenteam, onderwijsinnovatie, effectieve bedrijfsvoering, strategische aanpak van de onderwijshuisvesting, meer verbinding tussen strategisch beleid en de plannen binnen de diverse domeinen (inclusief verantwoording), Keender als collectief en Keender als onderdeel van de regio.

Strategisch Beleidsplan en jaarplan 2025-2026

In het kalenderjaar 2025 is er op basis van gezamenlijke jaardoelen gewerkt aan het strategisch beleidsplan 2022-2026. Vanwege het gegeven dat het bestuursverslag een verantwoordingsdocument is over een kalenderjaar en de jaarplannen inclusief de concrete doelstellingen per schooljaar worden afgesproken en beschreven, zijn niet alle doelen binnen een kalenderjaar gerealiseerd. In dit bestuursverslag zijn dan ook de doelen (inclusief de staat van realisatie) van het stichtingsjaarplan 2024-2025 per domein inzichtelijk gemaakt.

In het strategisch beleidsplan 2022-2026 hebben we vanuit onze beloftes gekozen voor drie kernambities:

- Brede ontwikkeling
- Een leven lang leren
- De school als ontmoetingsplaats

Deze drie ambities zijn toegelicht in het strategisch beleidsplan met daarbij een kort en bondige omschrijving van de bijbehorende doelstellingen. Ieder jaar werken we vanuit het stichtingsjaarplan en de schooljaarplannen aan de volgende slag die we willen maken op deze thema's, zodat deze doelstellingen binnen de gestelde beleidsperiode gerealiseerd worden.

Het stichtingsjaarplan voor schooljaar 2025-2026 bestaat uit twee delen; het onderwijskundig jaarplan en het bedrijfsvoeringsjaarplan. Er is een verdiepingsslag gemaakt waarbij er op kernambitie-niveau concretere doelen zijn afgesproken waar alle scholen aan werken. De verantwoordingsdomeinen van de inspectie zijn hierbij meegenomen. Deze zijn terug te vinden in de verantwoordingdocumenten. De monitoring vindt plaats via management-rapportages waarin directeuren op schoolniveau verantwoording afleggen richting de bestuurder over de voortgang. Deze zijn inzichtelijk voor alle directeuren, zodat van en met elkaar geleerd kan worden. Op basis hiervan stelt het bestuur bestuursrapportages samen waarin verantwoording wordt afgelegd richting de Raad van Toezicht.

Bijlage:

Stichtingsjaarplan 2025-2026

Strategisch Beleidsplan 2022-2026

Toegankelijkheid & toelating

Scholen dienen actief toegankelijk te zijn. Dat wil zeggen dat gezorgd wordt voor:

- Toepasselijke leerlingenzorg;
- Afstemming van het onderwijs op verschillen tussen leerlingen;
- Toegankelijkheid voor minder validen.

In principe worden aangemelde leerlingen toegelaten. Een leerling mag bij aanmelding geweigerd worden als de school niet de vereiste ondersteuning kan bieden. De school heeft zorgplicht en zal na weigering samen met de ouders/verzorgers op zoek gaan naar een passende school.

Het kan voorkomen dat een leerling of diens ouders/verzorgers onaanvaardbaar gedrag vertonen, waarbij de veiligheid van leerlingen en/of medewerkers niet gewaarborgd kan worden. Om duidelijk te maken dat de grens van aanvaardbaar gedrag bereikt is, kan een leerling tijdelijk geschorst of verwijderd worden of een time-out krijgen. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren als er sprake is van een ernstige verstoring van de rust en/of de veiligheid op school. Het is dan beter dat de leerling voor een korte periode of definitief niet meer op school komt. Stichting Keender heeft een protocol schorsing en verwijdering waarin de procedure hieromtrent beschreven staat. Per casus vindt er een zorgvuldige afweging plaats wanneer, welke stappen gezet worden.

In 2025 zijn er geen time-outs aan leerlingen gegeven.

1.2 Organisatie



Contactgegevens

Naam schoolbestuur : Stichting Keender
Bestuursnummer : 25351
Adres : Hengelsestraat 1, 7482 AA Haaksbergen
Telefoonnummer : 053-57 235 03
E-mail : info@keender.nl
Website : www.keender.nl

Naam	Functie	Nevenfuncties betaald/ onbetaald	Aandachtsgebied en/of commissies
Mevr. G.A.H. ten Dam - Boschloo	Voorzitter College van Bestuur	Raad van Toezicht Schouwburg Hengelo	
		Bestuur Hockeyclub Twente	
		Bestuur Stichting Leergeld Oldenzaal	

Overzicht scholen Stichting Keender per 31-12-2025

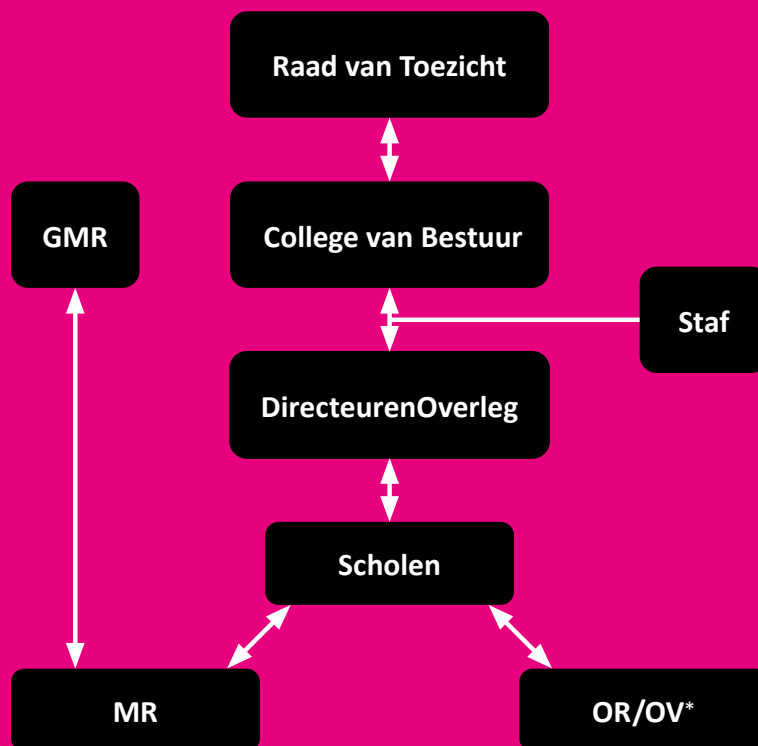
Brin	School	Plaats	Website	Directeur (ultimo 2025)
03XH	Albatros	Goor	www.bsalbatros.nl	Dhr. C. de Bree
06NL	Heeckeren	Goor	www.heeckeren.nl	Mevr. E. Olde Meule
06WM	St. Jozef	Rietmolen	www.jozefrietmolen.nl	Mevr. M. Ribbers
07WG	Sterrenboog	Beltrum	www.desterrenboog.nl	Mevr. M. Haverkate
08NC	Petrusschool	Hengevelde	www.petrushv.nl	Mevr. E. Bouwmeesters
08YS	Dr. Ariëns Dalton	Neede	www.ariensneede.nl	Mevr. M. Bartelds
09WH	Kardinaal Alfrink	Neede	www.alfrinkneede.nl	Mevr. J. Vorsteveld
11BU	Paus Joannes	Haaksbergen	www.pausjoannes.com	Mevr. M. de Groot
11ON	Pius X	Haaksbergen	www.piusx.eu	Mevr. B. Kiffen
11ZU	St. Bonifatius	Haaksbergen	www.bonifatiusnb.nl	Mevr. S. Nijenhuis
12LX	De Kameleon	Haaksbergen	www.ikcdkameleon.nl	Mevr. K. van den Berg
12YQ	Het Palet	Haaksbergen	www.hetpaletnaaksbergen.nl	Mevr. M. van der Heide
13AF	Honesch	Haaksbergen	www.honesch.nl	Mevr. B. Kiffen
13EN	Buurse	Buurse	www.bsbuurse.nl	Mevr. M. Dijks
13JY	St. Bonifacius	Haaksbergen	www.bonhoeve.nl	Mevr. A. Sassen
29TN	Los Hoes	Haaksbergen	www.bs-loshoes.nl	Mevr. E. van Bindsbergen

Juridische structuur

Stichting Keender is een stichting voor primair onderwijs.
Onder de verantwoordelijkheid van Keender vallen 16 basisscholen.

Organisatiestructuur

Organogram Stichting Keender



*OR = Ouderraad
OV = Oudervereniging

Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad Keender

In de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad zijn alle scholen vertegenwoordigd door ouder- en personeelsgeleding. Het doel van de GMR is mede zorgdragen voor kwalitatief goed onderwijs op de scholen.

De GMR heeft de volgende taken:

- Zij is een professionele sparringpartner voor bestuur en bovenschools management en ze volgt en toetst het beleid met een kritisch oog;
- Zij fungeert als belangrijke schakel tussen het College van Bestuur enerzijds en de MR-en en scholen anderzijds;
- De GMR denkt en handelt op bovenschools niveau in gemeenschappelijk belang en zijn hierin proactief;
- Zij heeft een signaleringsfunctie en, indien nodig, doet voorstellen tot nieuw te vormen beleid.

Alles dat uitsluitend betrekking heeft op één school blijft de verantwoordelijkheid van de MR van de betreffende school.

Bijlage:

Financieel jaarverslag GMR 2025

1.3 Dialoog

Horizontale dialoog en verbonden partijen

Stichting Keender staat midden in de maatschappij en participeert actief in meerdere netwerken binnen drie verschillende gemeenten: Haaksbergen, Hof van Twente en Berkelland.

Hierbij worden er verbanden gelegd tussen het primair onderwijs en maatschappelijke instanties zoals kindcentra, jeugdzorg, Voor- en Vroegschoolse Educatie en de aansluiting met het voortgezet onderwijs. Al deze samenwerkingen zijn erop gericht de doorgaande lijn en maximale ontwikkelkansen te bevorderen voor alle kinderen in voorschoolse voorzieningen, basisonderwijs en voortgezet onderwijs.

Tevens maakt stichting Keender deel uit van een PO-Convent en werkt zij samen met andere besturen binnen en buiten dit Convent aan de aanpak van diverse thema's zoals ontwikkeling leerlingenaantallen, personele inzet, duurzaamheid en huisvesting. Naast deze ontwikkelingen wordt er tevens het initiatief genomen om samenwerkingen aan te gaan met natuur- en milieuorganisaties, cultuur- en sportorganisaties.

Organisatie of groep	Beknopte omschrijving samenwerking
Gemeente Haaksbergen	Stichting Leergeld; goederen worden beschikbaar gesteld voor kinderen van gezinnen met financiële problemen.
	Extra zorg leerlingen: samenwerking in ondersteuning van kinderen/gezinnen/ (ambtelijk overleg).
	Huisvesting; nieuwbouw fusieschool/uitvoering IHP (stuurgroepoverleg).

Organisatie of groep	Beknopte omschrijving samenwerking
Gemeente Berkelland	Extra zorg leerlingen: samenwerking in ondersteuning van kinderen/gezinnen/steun (ambtelijk overleg).
	Huisvesting: Samenwoonproject Kardinaal Alfrink/De Marke (stuurgroepoverleg).
	Realisatie "Passende Jas" St. Jozefschool (stuurgroepoverleg). Samenwerking schoolbesturen/gemeente
Gemeente Hof van Twente	Extra zorg leerlingen: samenwerking in ondersteuning van kinderen/gezinnen. Samenwerking schoolbesturen/ gemeente.
	Huisvesting: Onderzoek door gemeente en 3 besturen naar samenwerking op het gebied van huisvesting: Campus de Whee.
Saxion Stedendriehoek	Opleidingsscholen stagiaires/samen opleiden leerkrachten (periodiek overleg).
Saxion Twente	Opleidingsscholen stagiaires/samen opleiden leerkrachten/ platform lerende leraren (periodiek overleg).
Diverse kinderopvang organisaties	Samenwerking op het gebied van Voor- en Vroegschoolse educatie (bestuurlijk/ ambtelijk overleg).
Portuur	Samenwerking ICT-ondersteuning (structurele/continue samenwerking).
	Samenwerking PO-VO: periodiek H2O-overleg.
De Waerdenborch	Vervolgonderwijs/verkenning mogelijke samenwerking onderwijs en huisvesting Campus de Whee in Goor (periodiek overleg).
PO Convent	Samenwerking tussen diverse besturen op het gebied van uiteenlopende thema's zoals professionalisering, personeel, duurzaamheid en intervisie (periodiek overleg).
Stichting VCO / Stichting KOE	Huisvesting; uitvoering IHP
Stichting OPO	Huisvesting; initiatiefase mogelijke samenwerking huisvesting Campus de Whee (periodiek overleg).
Stichting OPONOA	Huisvesting; Samenwoonproject.

Samenwerkingsverbanden

Samenwerkingsverband	Beknopte omschrijving samenwerking
Twente Oost (2302)	Samenwerkingsverband Passend Onderwijs. Binnen het SWV 23-02 maakt stichting Keender deel uit van de deelregio PleinMiddenTwente (PMT) (periodiek overleg).
IJssel-Berkeel (2501)	Samenwerkingsverband Passend Onderwijs (periodiek overleg).
Onderwijsregio Oost Nederland	Samenwerking tussen besturen betreffende werven, matchen, opleiden en begeleiden van personeel.
Onderwijsregio Twente e.o.	Samenwerking tussen besturen betreffende werven, matchen, opleiden en begeleiden van personeel.

Tip:

Kijk voor meer informatie over samenwerkingsverbanden op www.samenwerkingsverbandenopdekaart.nl.

Klachtenbehandeling

Stichting Keender heeft een klachtenbeleid waarbij de kern is dat klachten over de dagelijkse gang van zaken in de school in onderling overleg tussen ouders, leerlingen, personeel en schoolleiding op een adequate manier worden afgehandeld. Als dat, gelet op de aard van de klacht, niet mogelijk is of afhandeling niet naar tevredenheid is verlopen, kan men een beroep doen op de klachtenregeling.

Daarin zijn de volgende stappen beschreven:

- naar de interne vertrouwenspersoon;
- naar de externe vertrouwenspersoon;
- naar het bestuur;
- naar de landelijke klachtencommissie.

Wij willen dat er binnen onze stichting sprake is van sociale veiligheid. Om dit te waarborgen, is er de mogelijkheid om zowel interne vertrouwenspersonen als een onafhankelijke externe vertrouwenspersoon te benaderen. De rol van de vertrouwenspersoon kent een aantal kernactiviteiten, te weten:

- eerste opvang, informatie en/of advies bij ongewenst gedrag, problemen of klachten;
- ondersteunen van de hulpvrager bij de afhandeling van problemen of klachten.

Interne vertrouwenspersoon: Elke school heeft één of meerdere interne vertrouwenspersonen, die daarvoor zijn opgeleid.

Externe vertrouwenspersoon: Sinds 2020 is Lindy Lentfert de externe vertrouwenspersoon voor Keender. Wanneer zij afwezig is, is waarneming via Buro Overbeek beschikbaar.

De functie behelst niet alleen de taken als Vertrouwenspersoon Ongewenste Omgangsvormen (VPOO) ten behoeve van medewerkers, leerlingen, en ouders/verzorgers, maar ook taken als Vertrouwenspersoon Integriteit (VPI). De toegang tot de vertrouwenspersoon is laagdrempelig; iedereen kan rechtstreeks en zonder toestemming of tussenkomst van de organisatie voor vragen en/of klachten contact opnemen met de vertrouwenspersoon. Vanwege de privacy en de leesbaarheid is ervoor gekozen om uitsluitend in de hij-vorm te schrijven, ongeacht of er sprake is van een man of een vrouw.

In 2025 hebben zich twee ouders/ouderparen gemeld bij de externe vertrouwenspersoon. Gezien de omvang van de organisatie, is het aantal meldingen niet opmerkelijk of uitzonderlijk te noemen.

Het bestuur: In 2025 zijn er geen klachten bij het bestuur gemeld door ouders. Naar aanleiding van een klacht in 2024 heeft een ouder een klacht ingediend bij de Geschillencommissie Bijzonder Onderwijs. De klacht is ongegrond verklaard en Stichting Keender heeft twee aanbevelingen. De aanbevelingen zijn opgevolgd.

Stichting Keender is aangesloten bij de:

Landelijk Klachtencommissie van de GCBO (Geschillencommissie Bijzonder Onderwijs)
Postbus 82324, 2508 EH Den Haag

Bijlage:

Klachtenregeling Stichting Keender

Juridische structuur

Keender is een stichting en als zodanig ingeschreven bij de Kamer van Koophandel.

Governance Code

In **Code Goed Bestuur in het primair onderwijs** zijn basisprincipes vastgelegd over professionaliteit van bestuurders, toezichthouders en managers in het primair onderwijs. De code benadrukt de verplichte scheiding van de functies van bestuur en intern toezicht binnen organisaties voor primair onderwijs. Stichting Keender handhaaft deze code en wijkt hier niet van af.

Funcitiescheiding

Op 1 augustus 2010 is de Wet op het primair onderwijs gewijzigd, waarbij voorgeschreven wordt dat functies van bestuur en toezicht gescheiden zijn. Stichting Keender wordt bestuurd volgens het bestuursmodel met een Raad van Toezicht en een College van Bestuur.

Naast het toezichts- en toetsingskader is een document 'jaarcyclus en verantwoording' vastgesteld, waarin is vastgelegd op welke wijze en wanneer het College van Bestuur verantwoording aflegt over hetgeen bereikt is met betrekking tot de doelstellingen en/of het bevoegdheidskader.

Er zijn verschillende manieren om de funcitiescheiding uit te werken.
Binnen stichting Keender is het model Organieke scheiding (two-tier) van toepassing.

Bijlage:

Reglement Raad van Toezicht

2. Verantwoording beleid

Dit hoofdstuk bevat de verantwoording over het beleid van het bestuur. Het is opgedeeld in vier paragrafen over de verschillende beleidsterreinen: Onderwijs & Kwaliteit, Personeel, Huisvesting & Facilitaire zaken en Financieel beleid. Het hart van deze paragrafen wordt gevormd door de verantwoording over de gestelde doelen, de behaalde resultaten en de mogelijke vervolgstappen. De laatste paragraaf van dit hoofdstuk gaat in op de risico's en risicobeheersing.

2.1 Onderwijs & Kwaliteit

Onderwijskwaliteit en kwaliteitszorg

Keender biedt kwalitatief hoogwaardig onderwijs dat ambitieus, handelings- en opbrengstgericht is.

De medewerkers realiseren een pedagogisch en didactisch klimaat en een krachtige en inspirerende leeromgeving waarin kinderen zich veilig voelen en erkend weten. Zij versterken het zelfvertrouwen, het geloof in eigen kunnen en stimuleren hen tot autonomie. Kinderen worden uitgedaagd om vanuit hun eigen leerproces doelgericht hun ambities waar te maken. De onderwijskundig leider werkt toekomstgericht, heeft visie, weet mensen te verbinden en stimuleert een professionele lerende schoolcultuur. Bestuurlijk leiderschap stimuleert de onderwijskwaliteit en zet onderwijskundig leiderschap centraal. Op strategische wijze wordt een planmatige en cyclische werkwijze bevorderd op alle kwaliteitsgebieden.

Zicht op onderwijskwaliteit en onderwijsachterstanden

De kwaliteit van het onderwijs is voor Stichting Keender vanzelfsprekend van groot belang. Keender houdt zicht op de onderwijskwaliteit door continu te monitoren en de dialoog aan te gaan met scholen over de verschillende kwalitatieve en kwantitatieve opbrengsten. Voor het zicht op de kwaliteit zijn in 2025 verschillende kwantitatieve en kwalitatieve instrumenten ingezet, waaronder de zelfevaluatie op basis van het waarderingskader, de analyse op onderwijsresultaten en -opbrengsten, de vaardigheidsmeter voor pedagogisch-didactisch handelen, schoolbezoeken en de kwaliteitsgesprekken. Daarnaast hebben de interne auditteams wederom een belangrijke bijdrage geleverd aan het zicht op kwaliteit door vijf scholen te bezoeken. Het beeld dat hieruit voortkomt is dat alle scholen goed scoren op de standaard Veiligheid en Schoolklimaat (VS). De standaard Sturen, Kwaliteitszorg en Ambitie (SKA) geeft een wisselend beeld, het volledig doorlopen van de PDCA-cyclus vraagt op een aantal scholen extra aandacht. Ruimte voor verbetering zien we stichtingsbreed op de standaard Onderwijsproces (OP), deelgebied Zicht op ontwikkeling (OP2). Hiervoor zijn aanbevelingen per school gegeven en deze worden actief opgepakt. Brede scholingsbehoefte wordt meegenomen in het scholingsaanbod van de Keender Academie, de online scholingsomgeving E-WISE en bovenschoolse (netwerk)bijeenkomsten. In 2025 is het tevredenheidsonderzoek uitgevoerd onder medewerkers, leerlingen en ouders. Op de algemene tevredenheid scoort Keender bij de drie doelgroepen boven de landelijke benchmark (DUO Onderwijsonderzoek).

Het strategisch beleidsplan heeft in 2023, 2024 en 2025 verdere invulling gekregen in de 16 schoolplannen. Hierdoor wordt doelgericht gewerkt aan het behalen van de gezamenlijke ambities. Per schooljaar wordt een stichtingsjaarplan geschreven die de basis geeft voor de schooljaarplannen. Hierdoor kan elke school de concrete invulling en planning geven aan de gezamenlijke doelen. De monitoring hiervan vindt plaats op schoolniveau in de management-rapportage (vier keer per jaar) en op bestuursniveau via de bestuursrapportage (vier keer per jaar).

Doelen en resultaten

In de onderstaande tabel staan de doelen en resultaten die Keender zichzelf heeft gesteld ten aanzien van de onderwijskwaliteit.

Legenda	
	Niet gestart/behaald
	In behandeling
	Uitgevoerd

Schooljaar 2024-2025

Kernambitie: Brede ontwikkeling

Doel	Resultaat	Toelichting	(Eventueel) Vervolg
Onderwijs & Begeleiding			
Alle scholen zetten in op het behalen van de schoolnorm bij begrijpend lezen, taalverzorging en rekenen waarbij aantoonbaar gewerkt wordt vanuit hoge verwachtingen van leerlingen.		Ondanks het effect van Corona wat we nog terugzagen in de resultaten van de huidige groep 7 en 8 zien we dat een meerderheid van de scholen op het landelijk gemiddelde of daarboven zitten. Er wordt meer gekeken naar de lagere groepen om daar een nog steviger fundament neer te zetten bij de basisvaardigheden.	Blijven investeren in en monitoren van de kwaliteit. Dit heeft continu aandacht nodig.
Alle scholen zetten een vervolgstap betreffende het vergroten van eigenaarschap bij leerlingen op het gebied van het leren ontwikkelproces.		Elke school zet de stap die in het eigen jaarplan is beschreven. Dit is een passend doel bij de ontwikkeling en visie van de school. Dit maakt dat niet elke school dezelfde stap maakt. Het is zichtbaar door bijv. eigen leervragen, portfolio's en keuzeruimte in opdrachten.	
Alle scholen zetten een vervolgstap betreffende de nieuwsgierigheidsbevordering bij leerlingen.		Elke school zet de stap die in het eigen jaarplan is beschreven. Dit is een passend doel bij de ontwikkeling en visie van de school. Dit maakt dat niet elke school dezelfde stap maakt. Het is zichtbaar door project-onderwijs i.c.m. de onderzoeks- en ontwerpcyclus.	
Alle scholen zetten een vervolgstap betreffende de talentontwikkeling bij leerlingen		Elke school zet de stap die in het eigen jaarplan is beschreven. Dit is een passend doel bij de ontwikkeling en visie van de school. Dit maakt dat niet elke school dezelfde stap maakt. Het is o.a. zichtbaar door verbreding en verdieping onderwijsaanbod, eigen leervragen en talentmiddagen.	

Doel	Resultaat	Toelichting	(Eventueel) Vervolg
Onderwijs & Begeleiding			
Alle scholen zetten een vervolgstap betreffende wetenschap en technologie.		Elke school zet de stap die in het eigen jaarplan is beschreven. Dit is een passend doel bij de ontwikkeling en visie van de school. Dit maakt dat niet elke school dezelfde stap maakt. Het is o.a. zichtbaar door projectonderwijs, zaakvak-onderwijs met meer aandacht voor duurzaamheid, programmeren en AI. Er ligt een wens om dit samen groter op te pakken om tot een breed aanbod te komen voor elke leerling. Hiervoor maakt de werkgroep Kwaliteit een voorstel.	Concept kerndoelen digitale geletterdheid (SLO) verwerken in het curriculum. Besluiten hoe we dit de komende jaren samen en kwalitatief goed neerzetten.
Alle scholen hebben een doelgericht en samenhangend curriculum burgerschap.		Alle scholen werken verder aan het uitwerken van de doorlopende leerlijn. De helft van de scholen heeft dit uitgewerkt.	De scholen die dit nog niet hebben uitgewerkt nemen het mee in het schooljaarplan. Het netwerk brengt kennis en kunde in de stichting ook richting de definitieve concept kerndoelen. Daarnaast blijven we onderzoeken wat passende monitoring is.
Alle scholen hebben een doorlopende leerlijn mondelinge taalvaardigheid die voldoet aan de SLO kerndoelen.		De scholen die dit vorig jaar nog niet hadden behaald zijn afgerond. Wel is het taal-onderwijs in ontwikkeling waardoor het continu onder de aandacht blijft.	
Het Innovatieteam levert een actieve bijdrage aan de ontwikkeling bij scholen op de thema's van het SBP waarbij gefocust wordt op het aantoonbaar duurzaam wegzetten van kennis en kunde.		Het innovatieteam geeft samen met de groepsleerkracht (voorbeeld)lessen op elke school. De kennis en kunde wordt zo op een praktische manier overgedragen. Daarnaast verzorgen zij inspiratie via een online platform, Keenderacademie en netwerkbijeenkomsten.	Verlenging en verduurzamen van innovatie d.m.v. bovenschoolse taal- en reken-specialist. Inzetten van ontwikkelde lesmaterialen (KEI-kratten). Effectieve inzet van subsidie Techkwadraat t.z.t.
Kwaliteitszorg			
Keender zet gericht in op het ontwikkelen van expertise op effectief taal- en rekenonderwijs.		Directeuren faciliteren opleidingen voor medewerkers. Tijdens scholingsmomenten (E-WISE, Keender academie, Keenderdag) is er altijd aandacht voor effectief onderwijs.	In september 2025 zijn een bovenschoolse reken- en taal-specialist gestart. Zij brengen kennis en kunde in de stichting en leiden coördinatoren op schoolniveau op. Daarnaast bereiden we ons voor op de nieuwe kerndoelen.
Keender zet gericht in op het delen van 'wat werkt' om schoolambities te halen voor de huidige groep 7 en 8.		Door middel van 2 bijeenkomsten voor leerkrachten wordt er onderling gedeeld wat werkt.	
Keender onderzoekt hoe schoolaanwezigheid effectief gemonitord kan worden op school- en stichtingsniveau.		Op basis van advies van de twee samenwerkingsverbanden ontwikkelt Keender beleid om aanwezigheid te monitoren en preventiever te kunnen handelen.	Het beleid is stichtingsbreed ingegaan per september 2025.

Doel	Resultaat	Toelichting	(Eventueel) Vervolg
Kwaliteitszorg			
Keender onderzoekt hoe W&T de komende jaren gestimuleerd kan worden en duurzaam weggezet kan worden op de scholen.		De werkgroep kwaliteit heeft de behoefte van de verschillende scholen i.s.m. het innovatieteam onderzocht en gedeeld in het directeuren-overleg.	Invulling geven aan behoefte d.m.v. expertise in de stichting en gezamenlijke scholing.

Kernambitie: Leven lang leren

Doel	Resultaat	Toelichting	Vervolg
Onderwijs & Begeleiding			
We onderzoeken tijdens het DO en in subgroepen diverse organisatie modellen die een bijdrage zouden kunnen leveren aan de versterking en/of door-gang van onderwijs op de eigen school (Anders Organiseren).		Vanaf het najaar 2024 is Saxion betrokken om van inspiratie naar concretisering op onze eigen scholen te gaan. Dit d.m.v. sessies en school-bezoeken.	Begeleiding op schoolniveau in 2025-2026.
Elke school maakt een uitwerking van welke vormen in Anders Organiseren passen bij de school.		Hangt nauw samen met de doelstelling hierboven. Voor elke school ligt er aan het eind van het schooljaar een uitwerking.	Pilots starten op de scholen, daarnaast teams meenemen in Teamgericht organiseren.
Elke school heeft de professionele cultuur in kaart en zet een volgende stap voor het verbeteren van de professionele cultuur.		Dit is een opdracht vanuit de IB-KC opleiding en zal per school een eerste verbeterstap opleveren.	

Kernambitie: De school als ontmoetingsplaats

Doel	Resultaat	Toelichting	Vervolg
Onderwijs & Begeleiding			
Er wordt aantoonbaar samengewerkt met het VO. Scholen sluiten actief aan bij initiatieven waarbij samenwerking gestimuleerd wordt (bijeenkomsten SWV / activiteiten uit subsidies / POVO).		Keenderscholen zijn een actieve partner in de samenwerking. De ene keer als actief deelnemer in een bestaand overleg maar ook als initiatief-nemer in nieuwe overleg-structuren en samenwerkingen.	
Onze huidige IKC's en startende IKC's zetten een vervolgstap op het gebied van een doorlopend curriculum in samenwerking met de betrokken partijen.		Er wordt door 4 scholen geëxperimenteerd met samen-werkingsvormen zoals bijv. detachering vanuit de kinderopvang voor het onderwijs, intensievere samenwerking in het aanbod met de BSO en het uitwerken van samenwerkings-overeenkomsten.	

Doel	Resultaat	Toelichting	Vervolg
Onderwijs & Begeleiding			
Minimaal 2 scholen nemen deel aan het project interprofessioneel samenwerken vanuit het samenwerkingsverband Twente Oost. Andere scholen worden geïnformeerd.		2 scholen uit de Hof van Twente participeren in deze opzet. Ervaringen worden gedeeld met collega's.	

Bedrijfsvoering

Doel	Resultaat	Toelichting	Vervolg
Onderwijs & Begeleiding			
De meldcode bij huiselijk geweld en kindermishandeling wordt herzien.		Meldcode is herzien.	
Het protocol naar huis sturen van leerlingen wordt herzien.		Protocol is herzien en in 2025 vastgesteld in het DO.	
Kwaliteitszorg			
Het tevredenheidsonderzoek 2025 wordt in april 2025 afgenomen onder leerlingen, medewerkers en ouders.		Doel is behaald.	
Het toetsbeleid 2023-2024 wordt geëvalueerd.		Doel is behaald. Geen aanpassingen doorgevoerd.	

Schooljaar 2025-2026

De onderstaande doelstellingen lopen van september 2025 t/m juli 2026. Hierdoor zijn de doelstellingen logischerwijs nog niet afgerond.

Kernambitie: Brede ontwikkeling

Doel	Tussentijds resultaat	Toelichting
Onderwijs & Begeleiding		
Alle scholen zetten in op het behalen van de schoolnorm bij de basisvaardigheden waarbij aantoonbaar gewerkt wordt vanuit hoge verwachtingen van leerlingen.		Loopt door tot juli 2026.
Alle scholen zetten een vervolgstap betreffende het vergroten van eigenaarschap bij leerlingen op het gebied van het leer- en ontwikkelproces.		Loopt door tot juli 2026.
Alle scholen zetten een vervolgstap betreffende de nieuwsgierigheidsbevordering bij leerlingen.		Loopt door tot juli 2026.
Alle scholen zetten een vervolgstap betreffende de talentontwikkeling bij leerlingen.		Loopt door tot juli 2026.

Doel	Tussentijds resultaat	Toelichting
Onderwijs & Begeleiding		
Alle scholen hebben de huidige situatie van W&T in kaart en starten met het beschrijven van de leerlijn digitale geletterdheid i.c.m. onderzoekend & ontwerpend leren. Scholen zetten op minimaal 2 momenten/projecten/thema's met het eigen team in op de onderzoekende en ontdekkende houding van leerlingen.		Loopt door tot juli 2026.
Alle scholen voldoen aan de basisondersteuning gericht op hoogbegaafdheid.		Loopt door tot juli 2026.
Op alle scholen wordt de zorgroute met het team ingezet volgens de stichtingsbrede afspraken. - De focus ligt op het versterken van de eerste stappen van de zorgroute waar de leerkracht in de lead is. - Het Keender 'ondersteuningsteam' wordt voor sparren, adviseren en co-teaching ook ingezet in de eerste stappen. - De vorm en effectiviteit van het SOT/OT en IPW wordt onderzocht per school en waar nodig verbeterd. Het Keender 'ondersteuningsteam' ondersteunt scholen bij dit proces.		Loopt door tot juli 2026.
Kwaliteitszorg		
Keender zet gericht in op het ontwikkelen van expertise op effectief taal- en rekenonderwijs door middel van professionalisering van leerkrachten.		Bovenschoolse taal- en reken-specialist zijn in september 2025 gestart. Loopt door tot juli 2026.
Keender zet gericht in op het ontwikkelen van expertise op het versterken van aanbod en begeleiding voor nieuwkomers.		Loopt door tot juli 2026.
Keender implementeert de werkwijze om school-aanwezigheid goed te monitoren zodat scholen met de data inzicht hebben en beter kunnen bepalen of er interventies nodig zijn.		Implementatie gestart in augustus 2025. Evaluatie volgt in januari 2026.
Keender monitort de uitvoering van zowel het curriculum burgerschap als de leerlijn mondelinge taalvaardigheid van alle scholen en stuurt waar nodig bij.		Loopt door tot juli 2026.

Kernambitie: Leven lang leren

Doel	Tussentijds resultaat	Toelichting
Onderwijs & Begeleiding		
In het DO werken we vanuit visie en versterking van onderwijskwaliteit verder aan out-of-the-box scenario's i.h.k.v. anders organiseren op zowel school- als stichtings-niveau.		Loopt door tot juli 2026.
Elke school faciliteert voor (een deel) van het team een schoolbezoek binnen/buiten Keender in het kader van anders organiseren vanuit kwaliteit / inclusief onderwijs.		Loopt door tot juli 2026.
Elke school zet een vervolgstap voor het versterken van de professionele cultuur.		Loopt door tot juli 2026.

Kernambitie: De school als ontmoetingsplaats

Doel	Tussentijds resultaat	Toelichting
Onze huidige IKC's en startende IKC's zetten een vervolgstap op het gebied van een doorlopend curriculum in samenwerking met de betrokken partijen. De andere scholen werken nauw samen met in ieder geval een Kinderopvangorganisatie/BSO.		Loopt door tot juli 2026.

Bedrijfsvoering

Doel	Tussentijds resultaat	Toelichting
Onderwijs & Begeleiding		
Waar nodig werkt de werkgroep O&B mee in de (door) ontwikkeling van de stichtingsbrede zorgroute en uitwerking.		Loopt door tot juli 2026.
Het anti-pestprotocol wordt herzien waarbij er gekeken wordt hoe de uitwerking van de stappen duidelijker kan worden gemaakt richting ouders.		Loopt door tot juli 2026.
Het medisch protocol wordt indien noodzakelijk herzien.		Loopt door tot juli 2026.
Kwaliteitszorg		
We ontwikkelen een nieuw Strategisch beleidsplan 2026-2030.		Loopt door tot juli 2026.
Beleid: Doorstroomtoets en schooladvies VO wordt herzien.		Landelijk beleid is niet aangepast waardoor herziening niet nodig is.
De voorbereiding van de aanbesteding leermiddelen wordt gestart.		Loopt door tot juli 2026.

Overige Ontwikkelingen

- **Intern Begeleider → Kwaliteitscoördinator:** In september 2024 zijn alle intern begeleiders gestart met een post-HBO opleiding tot Kwaliteitscoördinator. Hiermee gaat Keender mee in de landelijke ontwikkeling rondom de rol van de intern begeleider. Door hen een positie te geven in onderwijskwaliteit met de rollen trendanalist, zorgcoördinator en leercoördinator streven er naar iedereen in een schoolteam meer in hun kracht te zetten en daarmee een kwaliteitsimpuls aan onze professionele cultuur en onderwijskwaliteit te geven. De verwachting is dat zij in juni 2026 de opleiding afronden.
- **Team Onderwijs & Kwaliteit:** Dit bovenschoolse team heeft een transformatie doorgegaan. Om scholen goed te ondersteunen naar inclusiever onderwijs hebben we de stap gemaakt van twee ambulante begeleiders naar twee onderwijscoaches die door middel van coaching on the job, scholing en begeleiding waardevolle ondersteuning bieden. Dit is minder dan voorheen op leerlingniveau en meer op groeps- en leerkrachtniveau. Door een sterkere basis wordt ons onderwijs inclusiever. Er is wekelijks afstemming met de orthopedagoog en kwaliteitscoördinator. In 2025 is de Keender ondersteuningspiramide geïmplementeerd om zo gezamenlijke taal te hebben voor de 1-zorgroute.
- **Kwaliteitsimpuls:** Door extra gelden (subsidies: Basisvaardigheden en vrij roosteren leraren) is op enkele scholen tijdelijk geld ingezet om een impuls te geven aan de kwaliteit. Dit is o.a. ingezet voor scholing van teams, ambulante tijd voor reken- en/of taalcoördinatoren en aanschaf van onderwijsmaterialen.

- **Hoogbegaafdheid:** Vanaf 2024 zijn twee experts bovenschools aan de slag met hoogbegaafdheid. Zij werken mee en adviseren om zo de basisondersteuning op dit gebied op elke school goed neer te zetten. Hiervoor geven zij op elke school een presentatie aan het volledige team. Hiermee brengen zij kennis op de scholen en we zien dat hierdoor vragen ontstaan die er eerder niet waren. Het bewustzijn rondom dit onderwerp lijkt daarmee vergroot en leerkrachten gaan er mee aan de slag. Daarnaast geven zij begeleiding op de scholen waar vragen zijn en verzorgen zij netwerkbijeenkomsten waar alle Keenderscholen bij betrokken zijn. De inzet wordt bekostigd door de subsidie hoogbegaafdheid vanuit het samenwerkingsverband.
- **Bovenschoolse reken- en taalspecialist:** In september 2025 is er een reken- en een taalspecialist gestart binnen de stichting. Deze twee leerkrachten van Keender hebben expertise op het specifieke vakgebied en verspreiden daarmee de kennis en kunde stichtingsbreed. Ze versterken de coördinatoren op school en verhogen het kennisniveau binnen Keender. Ze participeren ook in regionale en landelijke netwerken.
- **Innovatieteam:** Het innovatieteam in de vorm zoals Keender het twee jaar heeft gehad is per juli 2025 gestopt. Verduurzaming is geborgd door de inzet van de bovenschoolse reken- en taalspecialist, het uitleensysteem van onderwijsmaterialen (lessenreeksen via KEI-krachten) en invulling in de netwerkbijeenkomsten en Keender Academie. De wens voor bovenschoolse expertise op het gebied van wetenschap & technologie / onderwijskundige ICT is aanwezig maar heeft niet direct invulling gekregen in 2025.

Toekomstige Ontwikkelingen

- **Implementatie nieuwe kerndoelen basisvaardigheden:** De komende jaren gebruiken we om ons onderwijs opnieuw te bekijken, aan te passen en te verrijken om te voldoen aan de nieuwe kerndoelen. Voor dit proces is kennis en kunde nodig op zowel bestuurs- als op schoolniveau voor Nederlandse taal, Rekenen-Wiskunde, Burgerschap en Digitale geletterdheid. Met de inzet van bovenschoolse specialisten (leerkrachten) willen we zorgen voor een sterke gezamenlijke kennisbasis via onze netwerkbijeenkomsten en begeleiding op schoolniveau. Dit is in 2025-2026 al gestart. Een aantal Keendercollega's hebben meegedacht op landelijk niveau en meegedaan aan de beproeving van de concept-kerndoelen. De rekencoördinatoren hebben al verkend wat de ontwikkeling voor dat vakgebied globaal inhoudt. Voor burgerschap heeft het innovatieteam al veel voorwerk gedaan waardoor dit als doorontwikkeling gezien wordt. Voor het stuk digitale geletterdheid is binnen Keender de komende jaren meer nodig aangezien het fundament hier minder stevig staat.
- **Team Onderwijs & Kwaliteit:** Het ondersteuningspunt is vernieuwd qua taken en personele bezetting. We maken keuzes om zo de basisondersteuning bij de scholen te versterken en preventiever onderwijspersoneel te begeleiden bij casussen rondom inclusiever onderwijs. Ook werken we met de KC-ers aan het effectiever en efficiënter maken van processen in de zorgroute. Door de reorganisatie bij het samenwerkingsverband IJssel Berkel zijn er meer middelen om het team nog verder invulling te geven.

Onderwijsresultaten

Wij verantwoorden ons als stichting door middel van het onderwijsresultatenmodel aan de hand van behaalde scores op de verschillende referentieniveaus. De beoordeling van de leerresultaten is dan gebaseerd op twee indicatoren die de behaalde referentieniveaus betreffen:

- Leerlingen behalen een voldoende voor het fundamenteel niveau ($\% \geq 1F$)
- Leerlingen behalen een voldoende voor het streefniveau ($\% \geq 1S/2F$)

Bij de beoordeling kijkt de inspectie naar de behaalde referentieniveaus op de eindtoets (2023 & 2024) en de doorstroomtoets (2025). Dit gaat om het gemiddelde van de drie ontwikkelingsgebieden lezen, taalverzorging en rekenen. In de tabel is het gemiddelde over de jaren 2023, 2024 en 2025 weergegeven op 1F en 2F/1S.

Alle scholen binnen Keender scoren boven de signaleringswaarde voor het fundamentele niveau (1F). Hier ligt ook een kracht van veel van onze scholen; met passend/inclusiever

onderwijs tegemoet komen aan leerlingen die bijvoorbeeld meer instructie en begeleiding nodig hebben. 14 Scholen scoren boven het landelijk gemiddelde. De Kameleon en Los Hoes scoren net onder het landelijk gemiddelde (-0,2% en -0,6%) en ruim boven de signaleringswaarde.

Bij het 2F/1S niveau scoren 11 scholen boven het landelijk gemiddelde. 5 Scholen scoren onder het landelijk gemiddelde en boven de signaleringwaarde. Bij enkele van deze scholen zien we ook groei richting het landelijk gemiddelde. Het urgentiebesef dat hier ruimte voor verbetering is, is aanwezig binnen de scholen. Vanuit dit urgentiebesef zetten de scholen zich in voor het verbeteren van de instructie (bijv. invoering van het EDI-model), wordt er gewerkt vanuit hoge verwachtingen voor de hele groep en stemmen scholen het aanbod voor de groep die meer aankan en/of meer uitdaging nodig hebben beter af. Waar we urgentie zien schakelen we het programma Goed Worden Goed Blijven + van de PO-Raad. Met behulp van deze ondersteuning wordt er een verbeterplan geschreven en hier zijn in het verleden positieve resultaten mee behaald.

Een aantal scholen heeft ondanks veel personele wisselingen en/of verandering in populatie de resultaten op hetzelfde niveau kunnen houden of kunnen groeien. Hier zijn we trots op.

Scholen	BRIN	School- weging **	>1F	Landelijk gem.*	Sign. waarde >1F	2F / 1S	Landelijk gem.**	Sign. waarde 2F/1S
De Albatros	03XH	33,30	100%	93,9%	85%	54,4%	50,4%	38,7%
De Kameleon	12LX	31,18	95,0%	95,2%	85%	46,1%	55,3%	43,5%
Kardinaal Alfrink	09WH	30,79	98,9%	95,7%	85%	71,2%	57,3%	45,5%
Paus Joannes	11BU	30,17	97,5%	95,7%	85%	60,8%	57,3%	45,5%
Dr. Ariëns Daltonschool	08YS	29,66	96,3%	95,9%	85%	55,6%	57,8%	45,5%
Pius X	11ON	29,16	97,9%	95,9%	85%	66,7%	57,8%	47,1%
St. Bonifatius	11ZU	29,43	95,9%	95,9%	85%	59,0%	57,8%	47,1%
Het Palet	12YQ	29,57	97,9%	95,9%	85%	64,3%	57,8%	47,1%
St. Jozef	06WM	29,04	100%	95,9%	85%	73,5%	57,8%	47,1%
De Sterrenboog	07WG	29,07	99,4%	95,9%	85%	83,0%	57,8%	47,1%
Heeckeren	06NL	29,01	97,7%	95,9%	85%	53,1%	57,8%	47,1%
BS Buurse	13EN	28,66	98,8%	96,4%	85%	60,7%	60,7%	48,6%
Honesch	13AF	28,73	100%	96,4%	85%	53,3%	60,7%	48,6%
St. Bonifacius	13JY	28,18	99,3%	96,4%	85%	75,5%	60,7%	48,6%
Petrusschool	08NC	27,48	97,1%	96,6%	85%	69,2%	61,4%	50,1%
Los Hoes	29TN	25,68	96,0%	96,6%	85%	57,6%	63,9%	53,8%

* Dit is het landelijk gemiddelde van scholen met een vergelijkbare schoolweging '23-'24-'25.

** Dit is de gemiddelde schoolweging van '23-'24-'25.

Legenda	
	Boven signaleringswaarde en op of boven landelijk gemiddelde
	Boven signaleringswaarde en onder het landelijk gemiddelde
	Onder de signaleringswaarde

Voor verdere informatie:

<https://scholenopdekaart.nl/basisscholen>

Een sterke basis en hoge kwaliteit

We werken met onze scholen continu aan een sterke basis op de scholen. Het waarderingskader van de inspectie wordt in de jaarlijkse zelfevaluatie als kader gebruikt. Veel tijd van onze directeuren en intern begeleiders gaat naar effectief taal- en rekenonderwijs passend bij de populatie van de school. De focus heeft de afgelopen jaren met name gelegen op het geven van effectieve instructie, de inzet van coöperatieve werkvormen en het behalen van het 1S niveau bij rekenen. We streven naar landelijk gemiddeld of hogere resultaten. De toetsresultaten vanuit de doorstroomtoets zijn maar een deel van alle opbrengsten van het onderwijs.

We kijken ook door o.a. flitsbezoeken, observaties, collegiale consultatie en meeloopdagen naar actieve betrokken van leerlingen in de klas, pedagogische basis, sociaal- emotionele ontwikkeling, leesmotivatie, schrijfvaardigheid en mondelinge taalvaardigheid. Hiervoor halen we continu evidence-based kennis binnen de stichting. Bijvoorbeeld door Keenderlezingen over effectief leesonderwijs (Marita Eskes - 2025), hoge verwachtingen (Redwane Bouttaouane - 2025) en leskwaliteit (Hannah Bijlsma – gepland in 2026). In de opleiding van onze intern begeleiders staat evidence-based werken ook centraal. We zien ook door inzet van werkgroepen/PLG's/ regiegroepen binnen onze scholen dat leerkrachten evidence-based informatie opzoeken en inzetten vanuit een onderzoekende houding. Daarnaast dragen onze taal- en rekenspecialist ook bij aan deze sterke basis. We geloven dat continu blijven inzetten op deze sterke basis zal leiden tot passende onderwijsresultaten en inclusiever onderwijs.

Onderwijs aan nieuwkomers

Op meerdere scholen binnen Keender zijn, mede door de oorlog in Oekraïne, nieuwkomers ondergebracht. Zij hebben door de fantastische inzet van onze collega's en externe (taal) hulp, onderwijs binnen de reguliere groepen kunnen volgen. De meerderheid van deze leerlingen is vanaf de zomer van 2022 ondergebracht bij de taalschakelklas in Neede waar zij gerichte begeleiding krijgen. Deze leerlingen en nieuwkomers van andere taalscholen, zoals taalschool De Globe, zijn in 2023, 2024 en 2025 weer ingestroomd op Keenderscholen. Deze leerlingen komen met een wisselend taalniveau binnen en starten in de reguliere groepen. Jonge leerlingen gaan niet eerst naar een taalklas/-school, zij stromen vaak in bij het regulier onderwijs. Het aanbod en de begeleiding van de leerlingen en ouders vraagt natuurlijk extra aandacht en zorg van de teams. Dit vraagt om gerichte professionalisering wat onder andere regionaal wordt opgepakt. Bij Hof van Twente wordt het Expertise Team Taal (ETT) ingezet. Deze inzet zorgt voor het vergroten van de expertise van onze leerkrachten.

Internationalisering

Keender heeft geen specifiek beleid op internationalisering. Op alle Keenderscholen is er aandacht voor het feit dat de kinderen opgroeien in een wereld die niet stopt bij de landsgrenzen. De scholen laten de kinderen kennis maken met de internationale en interculturele samenleving. Dit vullen zij zodanig in dat dit aansluit bij de kerndoelen, passend bij de visie van de school en de betreffende populatie. Voor de ene school betekent dit actief internationalisering in de school halen, voor andere school is dit een vanzelfsprekendheid vanwege de diverse culturele achtergronden binnen de school.

Vanaf 2022 hebben alle scholen een eerste stap gemaakt naar het inzetten van doelgericht en samenhangend burgerschapsonderwijs (herstelopdracht 1, in vertrouwen, inspectierapport 2022) waar internationalisering een onderdeel van is. In 2023 hebben de scholen het huidige aanbod geïnventariseerd en zijn de eerste scholen gestart met het beschrijven van de visie en leerlingpopulatie. Op basis van de concept-kerndoelen burgerschap wordt het doelgerichte en samenhangende curriculum op dit moment vormgegeven of doorontwikkeld.

Onderzoek

In het strategisch beleidsplan 2022-2026 komt onderzoek terug in kernambitie 1 Brede Ontwikkeling en kernambitie 2 Leven lang leren. Zowel van leerlingen als van personeel willen we een nieuwsgierige houding naar zichzelf en de wereld om hen heen stimuleren. Dit vraagt in alle lagen van Keender om aandacht en ruimte.

In 2025 zien we ontwikkelingen binnen de schoolteams in het gebruik van evidence-based informatie. Door in te zetten op een professionele cultuur en gezamenlijke verantwoordelijkheid voor alle leerlingen zien we inzet van collega's in bijvoorbeeld PLG's en in de rol van coördinator/specialist binnen de school. Zij gebruiken hierbij naast hun eigen waardevolle praktijkervaring steeds vaker evidence-based kennis. Dit wordt gestimuleerd door de directeur en intern begeleider. Als Keender halen we (wetenschappelijke) kennis binnen via Keenderlezingen en gaan collega's kennis halen bij regionale en landelijke congressen. Ook zien we enkele collega's in landelijke publicaties naar voren komen.

Op schoolniveau zijn er ontwikkelingen ingezet om de onderzoekende houding bij leerlingen te stimuleren. Dit wordt vaak gedaan door in te zetten op onderzoeken en ontdekkend leren in thematisch onderwijs. Dit wordt vaak geïntegreerd en groepsoverstijgend ingezet en geeft leerlingen die mogelijkheid meer eigenaarschap te hebben door bijvoorbeeld keuzes te hebben in wat er onderzocht gaat worden en welke vragen er gesteld gaan worden. Dit vraagt van leerkrachten om meer boven de lesstof te staan wat het didactisch niveau van leerkrachten verhoogd.

Inspectie

In 2025 is er geen bestuurlijk bezoek en geen schoolbezoek geweest van de Onderwijsinspectie. In oktober 2025 heeft Keender het jaarlijkse startgesprek gehad met de inspectie. Hierin is uitgebreid besproken over de signalen vanuit onderwijskwaliteit en de kwaliteitszorg. De jaarlijkse prestatie/risicoanalyse van de inspectie gaf geen aanleiding voor een kwaliteitsonderzoek op één van de scholen binnen Keender.

Visitatie

Op 5 juli 2022 heeft de onderwijsinspectie bij Keender een regulier vierjaarlijks onderzoek uitgevoerd. Keender scoort op de drie gebieden, kwaliteitsgebied Besturing, kwaliteitszorg en ambitie een voldoende. Hieruit volgt overall ook een voldoende. Voor de wettelijke tekortkomingen heeft Keender drie herstelopdrachten in vertrouwen gekregen. Deze staan weergegeven in de tabel hieronder. De herstelopdrachten zijn door Keender meegenomen in de bestaande PDCA-cyclus.

Tekortkoming	Wat verwachten wij van het bestuur?	Wat doet de inspectie?	Status eind 2025	Toelichting
BKA 1. Visie, ambities en doelen Op de scholen bestaat nog geen doelgericht en samenhangend aanbod voor burgerschap en sociale cohesie. De ontwikkelingen van de leerlingen met betrekking tot de maatschappelijke competenties worden niet gevolgd (artikel 8, derde lid, WPO).	Wij verwachten van het bestuur dat zij zorgt dat de scholen komen tot een doelgericht en samenhangend onderwijs in burgerschap en sociale cohesie.	De inspectie gaat bij het volgend vierjaarlijks onderzoek na of aan de herstelopdracht is voldaan.		Alle scholen hebben of werken aan een doelgericht en samenhangend curriculum. De definitieve kerndoelen burgerschap worden hier op dit moment in verwerkt. De stap van activiteiten-niveau naar curriculum-niveau wordt daarmee gezet. Mede dankzij het innovatieteam de afgelopen jaren is de kennis over dit onderwerp op orde binnen de stichting. Het monitoren van de competenties kan op verschillende manieren. Er wordt geëxperimenteerd met vormen zoals rubric, portfolio en een gestandaardiseerde meting. Dit is in lijn met de landelijke status van burgerschap.

Tekortkoming	Wat verwachten wij van het bestuur?	Wat doet de inspectie?	Status eind 2025	Toelichting
BKA 1. Visie, ambities en doelen Er is binnen de scholen nog geen professioneel statuut waarbinnen het bestuur en de scholen de leraren zelfstandige verantwoordelijkheid geven bij de beoordeling van de onderwijsprestaties van leerlingen en die daarnaast de leraren voldoende zeggenschap geeft waar het gaat om het vakinhoudelijke, vakdidactische en pedagogische proces in de scholen (artikel 31a, derde en vierde lid, WPO).	Wij verwachten van het bestuur dat zij zorgt dat de scholen een professioneel statuut opstellen.	De inspectie gaat bij het volgend vierjaarlijks onderzoek na of aan de herstelopdracht is voldaan.		Elke school heeft een professioneel statuut.
BKA 2. Uitvoering en kwaliteitscultuur De Raad van Toezicht legt geen verantwoording af over hoe hij toezicht houdt op de doelmatige besteding van de middelen (WPO, art. 17c, lid 1 onder e).	Het bestuur zorgt ervoor dat de raad van toezicht in de eerstvolgende jaarverslaggeving in het jaarverslag over 2022 verantwoording aflegt hoe zij toezicht houdt op de doelmatige besteding van rijksmiddelen.	De inspectie vertrouwt erop dat het bestuur deze tekortkoming in de eerstvolgende jaarverslaggeving in het jaarverslag over 2022 herstelt.		De tekortkoming is hersteld.

Visitatierapport 2022:

Inspectierapport Keender 2022

Passend Onderwijs

Sinds de Wet Passend Onderwijs en de daaruit voortvloeiende zorgplicht werken de scholen samen in een samenwerkingsverband (SWV) met als doel om voor alle kinderen een zo passend mogelijke onderwijsplek te realiseren. Keender werkt samen met twee samenwerkingsverbanden: 12 scholen in deelregio Plein Midden Twente, behorend bij SWV Twente Oost PO (SWV 23.02) en 4 scholen in SWV IJssel-Berkel (SWV 25.01). De scholen zijn samen verantwoordelijk om alle kinderen die extra ondersteuning nodig hebben een passende onderwijsplek te bieden. De school zoekt, in overleg met ouders, een passende plek. Deze passende plek is het liefst op de eigen school. Als dit niet mogelijk is, kan de leerling verwezen worden naar een andere reguliere school of het speciaal onderwijs. De scholen worden daarbij ondersteund door professionals in het schoolondersteuningsteam (SOT). Het streven is dat alle kinderen in 2035 inclusief onderwijs volgen. Leerlingen met en zonder extra ondersteuning zullen samen en thuis nabij naar school gaan. Dit vraagt nu om een nauwe samenwerking met het speciaal onderwijs en de zorg.

Elke school beschrijft in schoolondersteuningsprofiel welke ondersteuningsmogelijkheden er binnen de school zijn gerealiseerd. Dit is, sinds dit jaar, geen apart document. De ondersteuningsmogelijkheden van school worden beschreven in de schoolgids.

De scholen beschrijven de ondersteuningsmogelijkheden naar eigen inzicht en werkend vanuit het strategisch beleidsplan. In het overzicht 'besteding middelen' zien we in grote lijnen terug waaraan dit besteed is. Vrijwel alle financiële middelen voor extra ondersteuning komen rechtstreeks bij het samenwerkingsverband binnen. Elk samenwerkingsverband maakt afspraken over de verdeling, besteding en toekenning van de middelen voor extra ondersteuning. Samenwerkingsverbanden leggen dit vast in hun ondersteuningsplan. In het ondersteuningsplan van het SWV staat beschreven welke basisondersteuning elke reguliere school moet kunnen bieden en welke kwaliteitseisen gelden voor het onderwijs aan leerlingen met extra ondersteuningsbehoefte. De extra middelen passend onderwijs die naar de scholen gaan dienen ten goede te komen aan leerlingen met een extra ondersteuningsbehoefte.

Bijlagen doelen en resultaten Passend Onderwijs SWV 23.02:

SWV-Twente-Oost-Ondersteuningsplan-.pdf (swvtwenteoostpo.nl)

Handboek-Basisondersteuning_laatste-versie.pdf

Zodra beschikbaar vindt u het Jaarverslag en de Jaarrekening 2025 op

SWV 23-02 (swvtwenteoostpo.nl)

In het ondersteuningsplan ligt de nadruk op het samenwerken aan inclusief onderwijs. Kinderen met een ondersteuningsbehoefte krijgen zoveel mogelijk onderwijs op een school in de buurt. In SWV 23.02 is sprake van een decentraal model. Aangesloten schoolbesturen zijn daarmee zelf verantwoordelijk voor het onderwijs aan leerlingen met extra ondersteuningsbehoefte. Binnen Keender zetten scholen deze gelden voornamelijk in om de basisondersteuning te versterken. Dit kan zowel directe als indirecte inzet in de klassen zijn. In onderstaande tabel worden de ontvangen middelen gespecificeerd. Dit resulteert in een krachtige basisondersteuning op de Keenderscholen.

Als de basisondersteuning niet toereikend is voor een leerling kan een school binnen Keender een beroep doen op het team onderwijs en kwaliteit. Dit bovenschools team is in 2025 van samenstelling veranderd. De ambulant begeleiders zijn niet meer werkzaam bij Keender. Met het aannemen van nieuwe personeelsleden is de functie veranderd naar onderwijscoach. Deze coaches bieden ondersteuning in het versterken van de basis op de scholen. Hiermee wordt gewerkt aan meer inclusief onderwijs. De orthopedagoog wordt ingezet wanneer er vragen zijn rondom individuele leerlingen. Deze vragen richten zich vaak op gedrag en op het jonge kind. Door de inzet van de onderwijscoaches hopen we leerkrachten beter te ondersteunen bij deze vraagstukken.

Besteding ontvangen middelen 2025

Samenwerkingsverband Twente Oost deelregio PMT:

- SWV deelregio Plein Midden Twente heeft in 2025 € 608.219,00 beschikbaar gesteld.

Specificatie besteding	Ingezet middelen x 1000	Toelichting
Directe inzet in het primaire proces (denk bijv. aan extra handen in de klas)	274	Onderwijsassistenten en onderwijzend personeel. Inzet pedagogisch medewerkers
Indirecte inzet in het primaire proces (denk aan inzet van intern begeleiders, inzet specialistische expertise)	261	Inzet IB en onderwijscoaches, orthopedagoog en onderwijsassistenten
Hoogbegaafdheid (in de bijdrage die u ontvangt zit € 2 per kind voor de inzet op hoogbegaafdheid)	30	Inzet materiaal. De HB specialisten zijn bekostigd vanuit de aparte bijdrage voor HB.
Interne arrangementen (denk aan tijdelijke extra ondersteuning door inzet extra deskundigheid)	7	
Deskundigheidsbevordering medewerkers op het gebied van passend onderwijs professionalisering	36	Onder andere E-wise maar ook scholing op scholen

Het totaal beschikbaar gestelde bedrag is lager dan voorgaande jaren. Dit hangt samen met de algemene aantallen verwijzingen in het samenwerkingsverband. Er gaat meer geld naar de scholen voor speciaal onderwijs waardoor minder geld naar de besturen kan worden uitgekeerd.

Bijlagen doelen en resultaten Passend Onderwijs SWV 25.01

Microsoft Word - Stroomschema. Ondersteuningsroute. SWV IJsselBerkel - aangepast 22-26.docx
Ondersteuningsplan 2022-2026 - Samenwerkingsverband IJssel | Berkel

Zodra beschikbaar dan leest u het jaarverslag en de jaarrekening 2025 op www.ijsselberkel.nl

In SWV 25.01 was in 2025 sprake van een centraal model. In 2026 wordt de overstap gemaakt naar een decentraal model. Aangesloten schoolbesturen maken met elkaar afspraken over het realiseren van Passend Onderwijs. Deze afspraken zijn vastgelegd in het Ondersteuningsplan (2022-2026). Scholen en besturen krijgen meer ruimte en vertrouwen om de extra ondersteuning voor leerlingen zelf te organiseren.

Besteding middelen 2025 SWV IJssel-Berkel

Het SWV IJssel-Berkel kent middelen voor basisondersteuning (€ 76.950,-) en flexibele middelen voor extra ondersteuning (€ 34.830,-). De besteding van middelen wordt jaarlijks gemonitord via het SWV. Sinds 2025 wordt in deze monitor niet meer naar specifieke inzet gevraagd in bedragen. Er wordt van de besturen een beschrijving gevraagd.

Bij Keender zijn de middelen voor de basisondersteuning als volgt ingezet:

- Extra leerkrachten
- Extra inzet KC-er om leerkrachten te coachen
- Extra inzet onderwijsassistenten
- Professionalisering van de teams op het gebied van de basisondersteuning
- Inzet onderwijs- en kwaliteitsteam om deze professionalisering meer inhoud te geven

De middelen voor extra ondersteuning zijn ingezet op extra leerkrachten en onderwijsassistenten. Deze inzet is gericht op de ondersteuningsvragen van leerlingen. Incidenteel ook heel individueel ingezet op de begeleiding van een enkele leerling.

Specificatie besteding	Ingezette middelen	Activiteiten en resultaten
Loonkosten leerkrachten	€ 32.416	Extra groepen, begeleiding leerlingen
Loonkosten intern begeleider	€ 13.416,-	Extra uren ten bate van zorgleerlingen, coaching leerkrachten
Loonkosten onderwijsassistent	€ 48.074,-	Extra handen voor klas, extra begeleiding NT2
Flexibele middelen: T.b.v. professionalisering	€ 17.888,-	Professionalisering team op verschillende gebieden.

Binnen het ondersteuningsplan van IJssel Berkel ligt de nadruk op tijdelijke ondersteuning op maat. Er worden stappen gezet in de beweging naar inclusiever onderwijs. Kinderen met en zonder ondersteuningsbehoefte leren en spelen samen, en groeien op in dezelfde thuisnabije leeromgeving.

Voor leerlingen die meer begeleiding dan de basisondersteuning nodig hebben kunnen de scholen binnen dit samenwerkingsverband ondersteuning vragen aan het bovenbestuurlijke expertiseteam en de schoolcoaches. In 2025 is er ook incidenteel een beroep gedaan op het onderwijs- en kwaliteitsteam van Keender.

Binnen beide samenwerkingsverbanden waren in 2025 ook leerlingen die een cluster 1 of 2 arrangement hadden. Deze arrangementen vragen specifieke kennis. De arrangementen zijn bestemd voor blinde, slechtziende leerlingen en ook dove, slechthorende leerlingen. Ook voor kinderen met een taal-spraakontwikkelingsstoornis (TOS) kan een arrangement worden aangevraagd.

Keender

Op stichtingsniveau zijn er in 2025 verdere stappen gezet op het gebied van Passend Onderwijs. De term Passend Onderwijs wordt steeds meer vervangen door de term inclusief onderwijs. Keender maakt stappen naar inclusiever onderwijs.

Het bovenschol ondersteuningsplan raakt meer ingebed in de scholen. De zorgroute is in 2025 duidelijker beschreven in de Keender ondersteuningspiramide. Deze piramide is door het onderwijs- en kwaliteitsteam gepresenteerd op alle scholen. Daarna is deze door de KC-er geïmplementeerd. Met het implementeren van deze piramide spreken we op alle scholen dezelfde taal voor de zorgroute. Ook helpt het om bij ouders meer inzicht in het proces te bewerkstelligen.

Doelen en resultaten

In de onderstaande tabel staan de doelen en resultaten die Keender zichzelf heeft op het gebied van passend onderwijs.

Legenda	
	Niet gestart/behaald
	In behandeling
	Uitgevoerd

Schooljaar 2024-2025

Kernambitie: Brede ontwikkeling

Doel	Resultaat	Toelichting	(Eventueel) Vervolg
Onderwijs & Begeleiding			
Alle scholen krijgen hulp bij het inzetten van verrijking, het vergroten van de kennis op het gebied van hoogbegaafdheid en het kiezen van een signaleringsmodel.		De experts hebben de scholen bezocht om in een uur kennis over te dragen op de volledige onderwijsteams. Dit heeft geleid tot meer bewustwording. Met het netwerk hoogbegaafdheid wordt onderzocht welk signaleringsmodel wordt ingezet.	De basisondersteuning op het gebied van HB kan nog verder versterkt worden.
Op minimaal 3 scholen is ervaring opgedaan met co-teaching met collega's uit het S(B)O met als doel om leerlingen (langer) in het regulier onderwijs te behouden. Ervaringen worden onderling gedeeld.		Via het samenwerkingsverband is er op 3 scholen co-teaching ingezet. Met de komst van de onderwijscoaches binnen Keender zijn zij op meer scholen ingezet m.b.t. co-teaching. Onderwijsteams zijn hier enthousiast over door de kennis en de laagdrempeligheid.	

Kernambitie: De school als ontmoetingsplaats

Doel	Resultaat	Toelichting	(Eventueel) Vervolg
Onderwijs & Begeleiding			
Minimaal 2 scholen nemen deel aan het project interprofessioneel samenwerken vanuit het samenwerkingsverband Twente Oost. Andere scholen worden geïnformeerd.		Twee scholen hebben deelgenomen aan het project interprofessioneel werken. De positieve ervaringen zijn uitgewisseld met de andere scholen.	Zoeken naar een plek in relatie tot het SOT.

Bedrijfsvoering

Doel	Resultaat	Toelichting	(Eventueel) Vervolg
Onderwijs & Begeleiding			
Het protocol naar huis sturen van leerlingen wordt herzien.		Het protocol is herzien, niet aangepast	Afgerond

Naar aanleiding van het ondersteuningsplan van 2024 ontstond een behoefte om ook de zorgstructuur en ondersteuningsroute duidelijk te beschrijven. Het onderwijs en kwaliteitsteam heeft hiervoor de ondersteuningspiramide ontwikkeld en gepresenteerd op alle scholen. De rollen van de verschillende ondersteuners hebben hierin ook een betere uitwerking gekregen.

Hoogbegaafdheid heeft binnen het Samenwerkingsverband Twente Oost een aparte plek in het ondersteuningsplan. Er zijn het afgelopen jaar binnen Keender mooie stappen gezet op dit gebied. Naast het netwerk hoogbegaafdheid zijn er ook bovenschools experts op dit gebied aangesteld. Deze zijn bekostigd vanuit een extra bijdrage van het samenwerkingsverband. In 2025 hebben deze experts zich vooral gericht op het versterken van de basisondersteuning op alle scholen.

De ondersteuningsroute rondom hoogbegaafdheid is in dezelfde lijn uitgezet als de algemene ondersteuningspiramide. Deze piramide is gepresenteerd op alle scholen, aangevuld met concrete tips voor scholen rondom de basisondersteuning.

In het proces richting inclusief onderwijs speelt interprofessioneel werken een belangrijke rol. Op twee Keenderscholen wordt dit regelmatig ingezet. Het gesprek met verschillende partners levert inzichten op. Het is wel zoeken naar de positie van dit overleg in relatie tot het SOT.

Vanuit het samenwerkingsverband is ingezet op de samenwerking met het speciaal (basis) onderwijs met behulp van co-teachers. Deze professionals moeten de kennis en vaardigheden van de collega's binnen het regulier onderwijs vergroten. Er zijn binnen Keender positieve ervaringen opgedaan in 2025. De aanvragen waren vooral gericht op ondersteuning vanuit het SBO. Voor vragen rondom gedrag wordt vaker een beroep gedaan op de onderwijscoaches van Keender.

Passend Onderwijs houdt niet in dat alle leerlingen binnen Keender een passende plek hebben. Er blijft een leerlingstroom naar het Speciaal (Basis-) Onderwijs gaan.

In 2025 gaat dit om:

Aantal afgegeven beschikkingen voor speciaal basisonderwijs SBO	7	3
Aantal afgegeven beschikkingen voor speciaal onderwijs SO	2	0
	SWV 23-02	SWV 25-01

Deze getallen laten een kleine daling zien in vergelijking met vorig kalenderjaar. Scholen zetten stappen in de richting van inclusie, maar er blijven complexe ondersteuningsvragen. In vergelijking met andere besturen binnen de samenwerkingsverbanden is het aantal verwijzingen laag.

Ontwikkelingen Passend Onderwijs

In het komende jaar zal op stichtingsniveau gewerkt worden aan de volgende onderwerpen:

- Doorontwikkeling Ondersteuningsteams (Onderwijs en Zorg), meer gericht op interprofessioneel werken. De vorm en effectiviteit van het SOT wordt onderzocht. Het onderwijs en kwaliteits-team ondersteunt scholen hierbij.
- Doorontwikkeling Passend Onderwijs vanuit de landelijke evaluaties en hiermee samenhangend een overgang naar meer inclusief onderwijs.
- Aandacht voor de doorgaande lijn van voorschool, basisschool en voortgezet onderwijs. Vooral de voorschoolse periode lijkt een toenemende vraag naar ondersteuning.
- De basisondersteuning voor hoogbegaafde leerlingen wordt versterkt.
- Er wordt onderzocht of het mogelijk is een HB-voorziening voor leerlingen in de bovenbouw van de basisscholen op te starten. Hiervoor wordt de samenwerking met Het Assink gezocht.
- Het anti-pestprotocol wordt herzien waarbij specifiek gekeken wordt naar hoe de uitwerking van de stappen duidelijker kan worden gemaakt voor ouders.

Sociale Veiligheid en gelijke behandeling

Binnen Keender vinden we de veiligheid van medewerkers, ouders en leerlingen heel belangrijk. Keender heeft een eigen veiligheidsbeleid. Dit veiligheidsbeleid is Keenderbreed, i.o.m. directeuren, externe vertrouwenspersoon en GMR opgesteld. In 2023 is er gestart met de herijking van dit beleid. Uiteraard wordt hierbij de schoolmonitoring betrokken.

Er is in de maatschappij veel aandacht voor racisme, pesten, veiligheid van LHBTI'ers en seksueel grensoverschrijdend gedrag. Ook binnen onze scholen is er regelmatig aandacht voor deze thema's. Iedere school neemt de monitor sociale veiligheid onder leerlingen af. De scholen evalueren dit en als er verbetering nodig is worden er acties vastgesteld op school- en groepsniveau. De resultaten van de monitor worden door de scholen gedeeld met de inspectie. Uit de monitoring zijn geen specifieke aandachtspunten gekomen. In 2025 is er door een ouder een klacht ingediend rondom het thema pesten. De klacht is behandeld door de geschillencommissie bijzonder onderwijs. Zij hebben de situatie beoordeeld en advies gegeven. School heeft veel in spanningen verricht tegen het pestgedrag. Wel is er een advies afgegeven aan het bestuur. De commissie adviseert om te evalueren of het pestprotocol correct en stapsgewijs wordt toegepast en hier transparant over te communiceren aan ouders.

Binnen onze stichting maken we bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers geen onderscheid op ras, geslacht, godsdienst, levensovertuiging, geaardheid e.o. handicap en krijgt iedere persoon gelijke kansen. We vinden het belangrijk om voor zowel leerlingen als medewerkers een veilige leer- en werkomgeving te creëren. Zo is er de mogelijkheid om misstanden bij een interne en/of externe vertrouwenspersoon te spreken. De vertrouwenspersonen van Keender staan vermeld op de websites van de scholen en in de schoolgidsen die jaarlijks opgesteld worden. Jaarlijks vindt er een evaluatiegesprek plaats waarbij gekeken wordt naar het aantal meldingen en eventuele trends.

Vanaf schooljaar 2023-2024 is er ook een aandachtsfunctionaris per school aangesteld.

2.2 Personeel

Binnen Keender scheppen wij een werkomgeving waarin alle medewerkers met passie hun werk willen, kunnen en mogen doen. Wij willen goed en aantrekkelijke werkgeverschap voor onze medewerkers die er trots op zijn bij Keender te werken.

We zijn een lerende organisatie waarin onze medewerkers regisseur zijn van hun eigen ontwikkeling. We creëren met elkaar goede werkomstandigheden en een gezond werkklimaat, waarin mensen zich prettig voelen en uitgedaagd worden hun vakmanschap verder te ontwikkelen. Om dit te kunnen bewerkstelligen hanteren we toekomstbestendig, doordacht en evenwichtig personeelsbeleid en werken we planmatig aan onze doelen.

Vanuit de collectieve ambitie zoals beschreven in het Strategisch Beleidsplan, wordt een vertaalslag gemaakt naar overkoepelende deelproject thema's zodanig dat de verbinding tussen scholen en het strategisch beleidsplan van Keender geborgd is. Onderstaand worden de doelen weergegeven die binnen het domein Personeel zijn afgesproken voor 2025-2026. Tevens zijn hierin de doelen meegenomen die ten tijde van het bestuursverslag van 2025 nog niet waren afgerond maar tegen einde schooljaar 25-26 wel zijn afgerond.

Doelen en resultaten

Legenda	
	Niet behaald
	Gedeeltelijk behaald
	Behaald

Doel	Resultaat	Toelichting	Vervolg
Er wordt een vervolg gegeven aan het thema verzuim en verzuimreductie, o.a. door het aanbieden van aanvullende trainingen voor directeurs en personeel.		Directeurs hebben een scholing gevolgd over de gedragsmatige verzuimvisie vanuit Falke & Verbaan.	Organiseren van medewerkers-bijeenkomsten waarin de gedragsmatige verzuimvisie onder de aandacht wordt gebracht Lopend thema -> Flinker stijging (langdurig) verzuim in 2025
Strategisch personeelsplanning		Het proces rondom strategische personeelsplanning in gang zetten met de verschillende geledingen. Dit is een lopend proces en wordt in overleg met het DO verder geoptimaliseerd.	Jaarlijks wordt er een meerjaren formatieplan gemaakt waarbij er drie jaar vooruit wordt gekeken naar de kwantitatieve inzet van medewerkers.
Er is onderzocht of de Keender-Academie zoals nu georganiseerd, voldoende leerrendement oplevert bij de medewerkers.		Einde schooljaar 2024 zijn de evaluaties van de Keender academie besproken. Aanbod sluit aan bij de behoefte. Er is behoefte aan een aanbod met meer diepgang.	Er is besloten om voor 2024-2025 het aanbod in aantallen terug te brengen maar in te steken op uitgebreidere scholingen op een beperkt aantal onderwerpen. Ook vitaliteit/beweging krijgt meer aandacht.
Intern begeleiders volgen de in-company opleiding IB-KC.		De intern begeleiders zijn in 2024/2025 schooljaar gestart met de opleiding.	Alle KC-ers gestart aan deze opleiding ronden deze naar verwachting einde schooljaar 2025/2026 af

Doel	Resultaat	Toelichting	Vervolg
Op alle scholen wordt er gewerkt met collegiale consultatie waarbij feedback geven en ontvangen centraal staan. Scholen maken een vervolgstap of zorgen voor borging van een goed staande werkwijze.		Alle scholen hebben een werkwijze om vorm te geven aan collegiale consultatie. Dit gebeurt zowel in teamverband als op individueel niveau.	Een continu proces
We werken aan profilering van Keender. Zowel intern als extern laten we zien hoe wij invulling geven aan een leven lang leren en samen leren.		Er wordt actie gezet op het extern onder de aandacht brengen van successen op social media en deze successen worden ook via interne kanalen onder de aandacht gebracht.	Een continu proces
We stimuleren actief de professionalisering van medewerkers. Hierbij maken we intensief gebruik van het interne aanbod vanuit de Keender Academy inclusief het online aanbod van E-WISE.		Alle scholen werken aan professionalisering vanuit de Keender Academie en E-wise. Dit is een lopende activiteit. Er wordt onderzocht of we de Keender Academy en E-wise kunnen samenvoegen en hieraan ook DDGC en Onboarding kunnen toevoegen.	Jaarlijks wordt de uitvraag gedaan (middels bijv. de personeelsinventarisatie) in welke mate gebruik wordt gemaakt van Ewise of de Keender Academie
Het functieboek wordt geactualiseerd met de KC rol als opvolger van IB.		Dit is in behandeling. In schooljaar 2025/2026 wordt het functieboek 'onderwijs' afgerond. Waarbij de functie van KC-er wordt toegevoegd en de specialismen onder de LB en LC functies worden weggezet.	
Er is een voorstel uitgewerkt voor aanpassingen in het functieboek in het kader van "anders organiseren". Hierbij wordt ook onderzocht of en op welke wijze pedagogisch medewerkers ingezet kunnen worden in het onderwijs.		Er zijn concept taakprofielen gereed en worden in 2025 met de actualisatie functieboek meegenomen. Dit is in behandeling en wordt verder uitgewerkt. Hierbij worden ook de mogelijkheden bekeken m.b.t. detacheringsconstructies verder uitgewerkt.	
Er is een aparte "werken bij" pagina op de website waarin Keender zich kan profileren en waar vacatures op geplaatst worden.		Dit wordt in 2026 opgepakt.	
In het kader van SPP is er een kwalitatieve en kwantitatieve analyse.		Dit wordt in 2026 opgepakt.	
Het onboardingsproces voor medewerkers wordt herijkt.		Dit is in behandeling en wordt samen opgepakt met het nieuwe professionaliseringsvraagstuk.	

Toekomstige ontwikkelingen vanuit het Maatschappelijke thema 'goed en voldoende onderwijspersoneel'

Binden en boeien van medewerkers voor behoud van bevoegde en (blijvend) bekwame leraren voor elke leerling.

Goed werkgeverschap is een belangrijke voorwaarde voor het kunnen bieden van kwalitatief hoogwaardig onderwijs. Daarom is het van groot belang om medewerkers te binden en te boeien.

Keender geeft hieraan invulling door hen te voorzien van een pakket aan aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden (in aanvulling op de cao). Voorbeelden is het aanbieden van een sportabonnement met belastingvoordeel en de mogelijkheid om onder voorwaarden tegen gereduceerd tarief een fiets aan te schaffen. Daarnaast begeleiden we startende medewerkers na hun indiensttreding, onder andere door de inzet van een startersbegeleider. Starters kunnen in een vertrouwelijke setting gesprekken voeren met de startersbegeleider. Daarnaast vinden de reguliere gesprekken plaats tussen directeur en de starter volgens de gesprekkencyclus voor starters. Er worden jaarlijks diverse bijeenkomsten georganiseerd voor starters waaronder een startersbijeenkomst en een (inhoudelijk) starterscafé.

Professionalisering

Stichting Keender wil kwalitatief hoogwaardig onderwijs bieden op basis van **eigenaarschap**, **vakmanschap** en **partnerschap**. Keender motiveert en faciliteert de ambities en eigenheid van de scholen en de medewerkers. Haar medewerkers beschikken over deskundigheid, passie en betrokkenheid. Zij worden uitgedaagd zich verder te ontwikkelen in hun professionaliteit om zo kwalitatief hoogwaardig onderwijs te geven.

Om de medewerkers te (blijven) inspireren en uitdagen, kunnen zij, naast scholing die op team-niveau wordt opgepakt, gebruik maken van het scholingsaanbod in de Keender Academie.

In aanvulling op bovenstaande wordt er door de inzet van E-Wise gefaciliteerd in niet tijd- en plaatsgebonden scholing. Medewerkers hebben via E-Wise onbeperkt toegang tot scholingsaanbod (200+ online cursussen en trainingen) op diverse gebieden.

Jaarlijks wordt d.m.v. een inventarisatie uitgevraagd waar de scholingsbehoefte van medewerkers ligt en wordt op basis van deze uitkomsten en de doelen in het strategisch beleidsplan een aanbod samengesteld voor het volgende schooljaar. Daarbij wordt geïnventariseerd of de wens is om meer gebruik te maken van de Keender Academie fysiek of online via E-Wise.

Vitaliteit

Vitaliteit van medewerkers belangrijk voor een organisatie. In elke levensfase kan er op een andere wijze invulling gegeven worden aan vitaliteit. De CAO PO faciliteert hier al in door een PDI-budget aan te bieden aan alle medewerkers maar ook een aanvullend PDI-budget beschikbaar te stellen aan oudere medewerkers die dit kunnen inzetten voor verlof. Verder biedt de cao de mogelijkheid om betaald ouderschapsverlof op te nemen tot een kind acht jaar wordt. In aanvulling hierop faciliteert Keender medewerkers op het gebied van vitaliteit door vanuit de Keender Academie sportieve activiteiten te organiseren zoals een bootcamp en een running walk.

Verder biedt Keender medewerkers de mogelijkheid om, in onderling overleg, een kort coaching traject te volgen. Dit kan personal coaching zijn maar ook coaching op het gebied van loopbaanoriëntatie (om uitval te voorkomen).

Strategisch Personeelsbeleid

Op basis van het SPB waarin drie ambities inclusief concrete doelstellingen zijn beschreven, is een strategisch personeelsbeleid opgesteld. Input hiervoor was de SHRM scan die is uitgezet onder staf en directie maar ook input vanuit het medewerkerstevredenheidsonderzoek, een personeelsinventarisatie en input vanuit het DirecteurenOverleg.

Dit strategisch personeelsbeleid is de basis voor de jaardoelen die worden gesteld op scholen en op stichtingsniveau (door de staffunctionarissen). Gedurende het jaar worden d.m.v. maandelijkse evaluatiemomenten gemonitord wat de voortgang is op de verschillende doelen op schoolniveau en stichtingsniveau.

Implementatie van nieuw personeelsbeleid of aanpassingen van bestaand personeelsbeleid worden uitgevoerd d.m.v. voorstellen aan het CvB waarbij het initiatief en de voorbereiding ligt bij de staffunctionaris P&O in samenwerking met een werkgroep personeel. De dialoog hierover wordt gevoerd in de vergaderingen met het directeurenteam.

Binnen onze stichting sturen we op een evenwichtig personeelsbestand. Dit betekent zowel het managen van de kwantiteit van het personeelsbestand als het gericht sturen op de kwaliteit van medewerkers. De vervolgstap die gezet kan worden is het maken van een strategische personeelsplanning (SPP). Door het maken van een analyse op personeels-behoefte (kwantitatief en kwalitatief), kunnen scenario's in kaart worden gebracht en eventuele knelpunten gesignaleerd worden. Op basis hiervan worden beleidsspeerpunten, interventies en /of maatregelen vastgesteld. Bij het in kaart brengen van de mogelijke scenario's en knelpunten zijn ons strategisch (personeels)beleid en de onderwijskundige visie het uitgangspunt.

Personele Formatie

Personeelssterkte per arbeidsrelatie (31-12-2025)

Type aanstelling		Totaal	Fulltime	Parttime
Vast	Aantal personen	241	53	234
	Bezetting (wtf)	140,98	38,22	102,76
Tijdelijk	Aantal personen	46	9	38
	Bezetting (wtf)	59,914	7,28	19,54

Personeelssterkte per deeltijdcategorie (31-12-2025)

		Deeltijd (WTF) cohort				
		Totaal	0 - 0.2	0.2 - 0.4	0.4 - 0.6	0.6 - 0.8
Aantal Personen	287	7	36	128	68	48
Bezetting (wtf)	200,8946	4,9	25,19	89,59	47,59	33,59

Personeelssterkte per functiegroep (31-12-2025)

Functiegroep		Totaal
Onderwyzend Personeel	Aantal Personen	231
Onderwijsondersteunend Personeel	Aantal Personen	40
Directie	Aantal Personen	16

Personeelssterkte per geslacht (31-12-2025)

Geslacht		Totaal
Vrouw	Aantal Personen	253
Man	Aantal Personen	34

Meerjaren formatie-overzicht op basis van leerlingprognoses

	2026	2027	2028	2029
Directie	11,700	11,700	11,700	11,200
Onderwijsgevend	159,471	161,624	161,077	161,077
Onderwijsondersteunend	18,130	17,750	17,250	17,250
Totaal	189,301	191,074	190,027	189,527

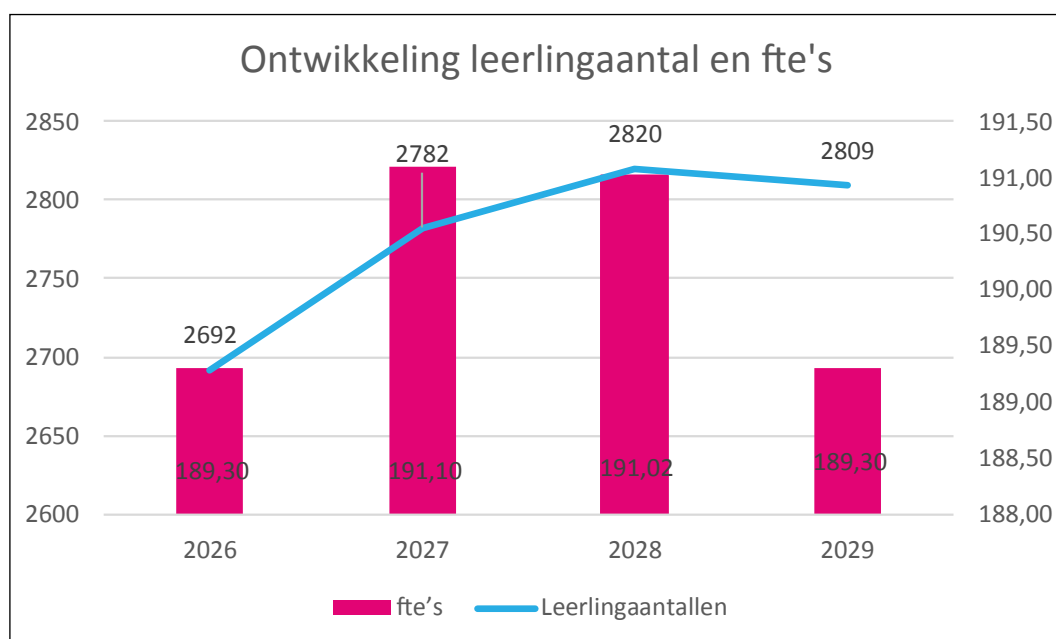
Meerjaren uitstroom overzicht op basis van AOW gerechtigde leeftijd

	2026	2027	2028	2029	Totaal
Onderwijsgevend personeel	0,8685	-	0,8	2,65	4,3185
Onderwijsondersteunend personeel	-	1,7632	-	1,2	2,9632
Directie	-	-	-	-	-

Ontwikkeling van leerlingenaantal en FTE

Vanaf schooljaar 2025-2026 is er gerekend vanuit de basisformatie. Verder hebben enkele scholen de beschikking over incidentele subsidies (basisvaardigheden en vrij roosteren leraren). De subsidie basisvaardigheden is in te zetten gedurende 2 schooljaren (t/m schooljaar 25-26). Er is een tweede aanvraag ronde die medio februari 2025 aangevraagd kon worden. Door het aflopen van de subsidie basisvaardigheden na schooljaar 2025-2026 is er een daling van formatie.

In schooljaar 2025- 2026 werd er rekening gehouden met krimp, omdat de leerlingenaantallen leken terug te lopen. In de start van schooljaar 2025-2026 werd duidelijk dat er toch een stijgend leerlingenaantal werd verwacht. De subsidie basisvaardigheden heeft ruimte gegeven in de formatie.



Het leerlingaantal op 1 februari 2025 is 2692 leerlingen. De telling van 1 februari is bepalend voor de bekostiging van het volgende kalenderjaar. De teldatum 1 februari 2025 is hiermee leidend voor de bekostiging van kalenderjaar 2026 (dus de maanden jan-jul) van schooljaar 25-26 en de maanden aug-dec van het nieuwe schooljaar 25-26. De telling op 1 februari 2026 is 2782 leerlingen (een stijging van 90 leerlingen).

Een deel van de personele inzet in 2025 en 2026 wordt nog bekostigd door incidentele subsidies, zoals basisvaardigheden. Deze subsidie loopt tot uiterlijk schooljaar 2025-2026.

Meerjaren formatie-overzicht op basis van leerlingenprognoses				
	2026	2027	2028	2029
Directie	11,700	11,700	11,700	11,200
Onderwijsgevend	159,471	161,624	161,077	161,077
Onderwijsondersteunend	18,130	17,750	17,250	17,250
Totaal	189,301	191,074	190,027	189,527

Om eventuele krimp op te kunnen vangen is het belangrijk dat er een bepaalde flexibiliteit binnen de stichting is, tussen vaste en tijdelijke contracten. De huidige stand zit rond de 86% vaste medewerkers. Hier horen ook de medewerkers bij die langdurig in verzuim zitten, maar mogelijk i.v.m. WIA of andere afspraken uit dienst zullen gaan, waardoor de verhouding hierin nog zal veranderen. Medewerkers hebben daarbij de mogelijkheid om vanaf 60 jaar met pre-pensioen te gaan. De gemiddelde pensioenleeftijd ligt daarom ook lager dan de AOW leeftijd. In de tabel 'meerjaren uitstroom' op basis van de AOW gerechtigde leeftijd', op pagina 35 is te zien welke medewerkers volgens hun AOW gerechtigde leeftijd uitstromen.

Door bovenstaande maatregelen wordt er geen boventalligheid op stichtingsniveau verwacht. Daarnaast zijn risico's op boventalligheid te verkleinen door het vergroten van de vervangingspool om ook stijgingen van vervangingsverzoeken te kunnen opvangen. Door centrale coördinatie hierin en een goede invulling van onze A-pool willen we (tussentijdse) formatiewisselingen op een goede manier kunnen blijven oplossen en goed kunnen inspelen op de vraag en het aanbod binnen Keender. We monitoren aan de hand van de beschikbare managementinformatie of onze A-pool voldoende is gevuld om naast inzet van het mobiliteitscentrum te voldoen aan de vervangingsbehoefte. Indien dit niet (meer) helemaal het geval is, werven we medewerkers voor onze A-pool om zo weer tot een optimale bezetting te komen.

Zowel voor de korte als de lange termijn wordt jaarlijks op schoolniveau in beeld gebracht of er sprake is van vacatures dan wel boventalligheid en wat hiervan de consequenties zijn op stichtingsniveau.

Verzuim

De afgelopen jaren is op basis van reeds ingezette acties (o.a. aandacht voor verzuim in directeuren overleg (DO), afstemming tussen casemanager/P&O/bedrijfsarts en het structureel bekijken en analyseren van maandcijfers en kwartaalcijfers) een aanpak ingevoerd waarbij de leidinggevende expliciet aandacht heeft voor de medewerker en diens vitaliteit en gezondheid. Keender ziet verzuim als een vorm van gedrag.

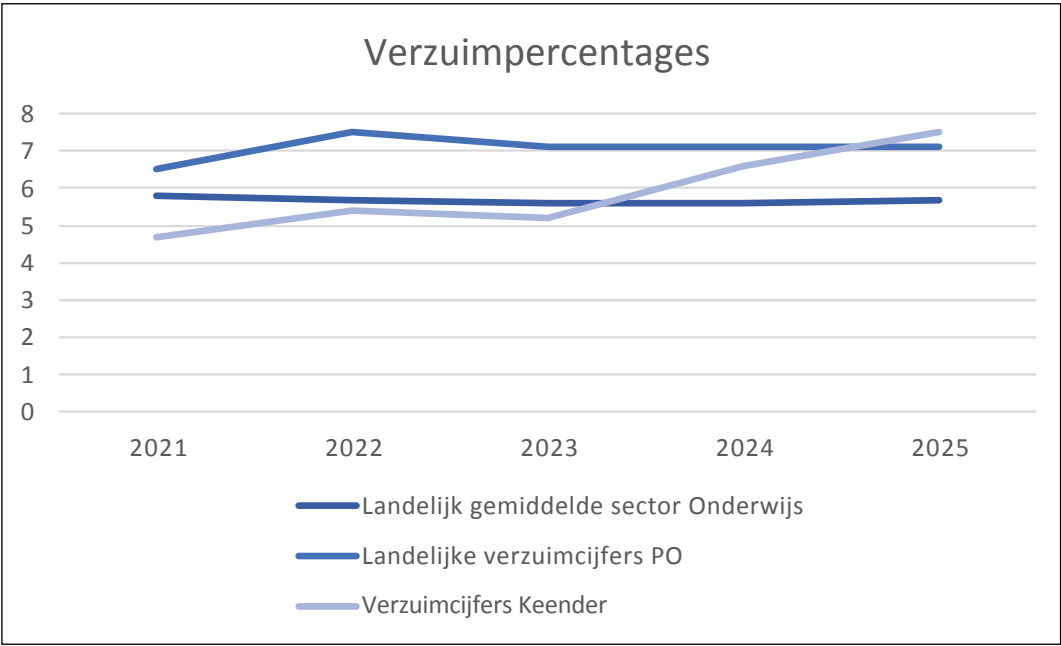
We denken hierbij niet in problemen en beperkingen, maar denken juist (pro)actief in oplossingen en mogelijkheden; Ziekte overkomt je, verzuim overleg je.

In onderstaande grafieken en tabellen zijn verzuimgegevens van Keender in beeld gebracht. Daarnaast zijn zowel de landelijke verzuimcijfers in het Onderwijs, als die in het primair onderwijs meegenomen.

Gemiddeld verzuimpercentage per jaar Keender / primair onderwijs

	2021	2022	2023	2024	2025
Landelijk gemiddelde sector Onderwijs	5,8	5,7	5,6	5,6	5,7
Landelijke verzuimcijfers PO	6,5	7,5	7,1	7,1	7,1
Verzuimcijfers Keender	4,7	5,4	5,2	6,6	7,5

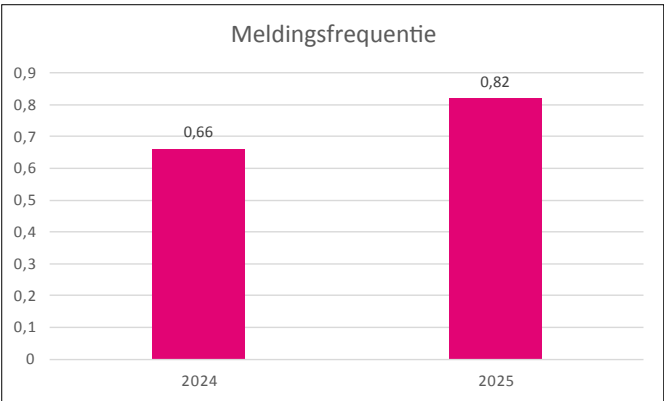
BRON: landelijke cijfers sector Onderwijs volgens CBS / verzuimcijfers PO volgens vf/pf



Om een goed beeld te geven m.b.t. verzuimcijfers is in de grafiek te zien hoe de cijfers van Keender zich verhouden tot het landelijk gemiddelde van de sector Onderwijs. Daarnaast heeft het Vervangingsfonds/ participatiefonds ook een onderzoek gedaan naar het verzuim binnen het Primair onderwijs, wat een nog beter vergelijk geeft t.o.v. de cijfers binnen Keender.

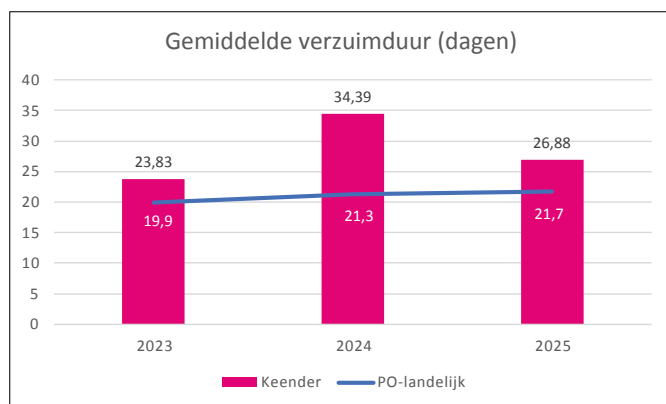
Te zien is, dat het verzuim binnen Keender vanaf 2023 is gestegen en in 2025, met een gemiddeld ziekteverzuimcijfer van 7,5%, hoger ligt dan zowel het landelijk gemiddelde van de sector onderwijs, als de landelijke verzuimcijfers binnen het primair onderwijs.

Wat we uit ervaring weten is dat er jaarlijkse piekmomenten zijn die starten in februari. In 2025 begon deze piek (al) in oktober en blijft sinds die tijd hoger. Het wordt veelal veroorzaakt door langdurende verzuimdossiers. De oorzaken zijn zowel van medische aard als werkgerelateerd.



Meldingsfrequentie	
2024	0,66
2025	0,82

De gemiddelde ziekmeldingsfrequentie ligt al langere tijd onder de norm van 1 ziekmelding per medewerker. In 2025 is de gemiddelde ziekmeldingsfrequentie in 2025 op een niveau met 0,82 gemiddeld. Dit betekent dat medewerkers zich in verhouding niet vaak ziekmelden en dat het verzuimpercentage wordt veroorzaakt door een kleinere groep verzuimende medewerkers. In 2025 ligt de meldingsfrequentie van het PO landelijk, op 0,99.



	PO landelijk	Keender
2023	19,9	23,83
2024	21,3	34,39
2025	21,7	26,88

De gemiddelde verzuimduur is in 2025 afgenomen t.o.v. 2024 afgenomen. Er kan nog steeds uit worden opgemaakt dat een groter deel van de ziekmeldingen langer duurt. Ten opzichte van PO landelijk ligt de verzuimduur binnen Keender hoger.

Jaarlijks is te zien dat er vanaf eind juli t/m augustus door de zomervakantie relatief weinig medewerkers in verzuim staan geregistreerd. Dit is te verklaren doordat er geen nieuwe ziekmeldingen binnenkomen en uitsluitend de langdurend verzuimende medewerkers geregistreerd staan (al ziek voor start zomervakantie).

In samenwerking met Falke en Verbaan is begin 2023 een start gemaakt met het onder de aandacht brengen van de verzuimvisie en het verzuimbeleid van Keender. In oktober 2024 heeft er verzuimtraining voor leidinggevend plaatsgevonden. In 2025-2026 wordt voor zowel de directeurs als de medewerkers een bijeenkomst georganiseerd waarin de verzuimvisie onder de aandacht wordt gebracht.

Uitkeringen na ontslag

Er zijn twee uitkeringen toegekend na ontslag. Één uitkering is gestart in januari 2025 en de tweede uitkering start in augustus 2025. Beide uitkeringen worden voor 50% ten laste van Keender gebracht. Stichting Keender begeleidt de medewerker i.s.m. het participatiefonds naar ander werk.

Het reglement PF stelt als uitgangspunt dat elke WW-uitkering voor 50% wordt doorbelast aan het laatste schoolbestuur waarbij er in slechts zeven situaties (ontslaggronden) onder bepaalde voorwaarden (o.a. financiële investering in een werk-naar-werk traject) een verlagingverzoek kan worden ingediend (waarbij de eigen bijdrage van 50% naar 10% wordt verlaagd). Keender weegt bij elke specifieke ontslagsituatie de (financiële) risico's kansen op werk af waarna wordt besloten of er een verlagingverzoek wordt ingediend (waarbij ook aan de bijbehorende voorwaarden).

Aanpak Werkdruk

Voor elke school in het primair onderwijs is geld beschikbaar gesteld voor de verlaging van de werkdruk. Het bedrag dat beschikbaar is gesteld voor kalenderjaar 2025 is € 335,72 per leerling. Voor stichting Keender was dit in totaal ruim € 884.000,-.

Op alle scholen is het gesprek gevoerd met het team over de besteding van deze werkdruk-middelen. Daarnaast heeft bij alle scholen de P-MR ingestemd met het team over de besteding van de werkdrukmiddelen. Het totale bedrag van de werkdrukmiddelen is ingezet

voor personeel, zowel voor de functie van leerkracht als voor de functie van onderwijs-assistent. Tevens zijn er ook niet financiële maatregelen getroffen om de werkdruk te verminderen zoals kritisch kijken naar alle activiteiten (efficiency en planning) en het bespreken van werkdruk binnen de teams.

Middelen professionalisering en begeleiding starters en schoolleiders

De middelen voor professionalisering en begeleiding van starters betroffen in 2025 € 53,37 per leerling. Voor stichting Keender was dit in totaal ruim € 140.000,-.

De middelen zijn na goedkeuring door de GMR ingezet voor de volgende onderdelen:

1. Keender Academie
2. E-Wise online scholing
3. Inzet starterscoach 0,4 wtf
4. Bovenschools scholingsbudget directeuren
5. Overig bovenschools scholingsbudget
6. Scholingsbudgetten scholen

Banenafpraak

Keender zet zich in om bij invulling van ondersteunende functies te voldoen aan de banenafpraak. Keender heeft enkele medewerkers werkzaam vanuit het doelgroepen-register in een OOP-functie.

Tijdige aanwezigheid VOG

Nieuwe VOG in 2025	VOG aanwezig op ingangsmoment	VOG te laat aanwezig	VOG niet aanwezig
Nieuwe medewerkers in loondienst	31	1	0
Nieuwe personen niet in loondienst met een VOG verplichting	8	0	0

Toelichting: In 2025 was er één onderwijsassistent waarbij de VOG te laat was afgegeven. Bestuurder was hiervan op de hoogte.

We hebben onze accountant niet de opdracht gegeven om de werkzaamheden zoals opgenomen in de bijlage IV bij het Onderwijsaccountantsprotocol 2024 inzake de tijdige aanwezigheid van de VOG in 2025 uit te voeren. Keender heeft een VOG-beleid waarin afspraken rondom tijdige aanvraag van VOG's zijn vastgelegd die ruimer zijn dan de wettelijke verplichtingen. Er zijn maatregelen genomen om te late aanvraag van VOG's door ex-werknemers te voorkomen door ex-werknemers in te schrijven bij Mobiliteitscentrum ObT waarmee ook de actualiteit van VOG moet worden geborgd.

2.3 Huisvesting & facilitair

Doel	Resultaat	Toelichting	Vervolg
Domein: Huisvesting			
Kwaliteit en kostenborging IHP, SHP en MJOP		In 2023 stemde Keender kostenbewuste kwaliteitsborging af op het SHP en IHP, waardoor samenhang ontstond tussen onderhoud, nieuwbouw en renovatie. Het MJOP 2025 vertaalt deze strategie in concrete plannen en jaarlijkse actualisaties.	Door ontwikkelen middels Plan, Do, Check, Act
Klimaatkwaliteit		Subsidieregeling, SUVIS, is benut en uitgevoerd. Klimaatkwaliteit frisse scholen klasse B, meetbaar & geborgd.	Project Sterrenboog, Beltrum succesvol afgerond.
Nieuwbouw energiebeheer en duurzaamheid		Nieuwbouw, renovaties en verduurzaming blijven speerpunten, met aandacht voor energiebeheer. Duurzaamheid is geïntegreerd in het vastgoedbeleid, waarbij Keender investerings- en exploitatiekosten strategisch afweegt.	Door ontwikkelen middels Plan, Do, Check, Act
MVO		Daarnaast zet de organisatie in op maatschappelijk verantwoord ondernemen door samenwerking met bedrijven die sociale inclusie bevorderen.	Door ontwikkelen middels Plan, Do, Check, Act.
Domein: Facilitair			
Centralisatie van diensten		In 2022 startte Keender met het centraliseren van dienstverlenings- en onderhoudscontracten. In 2023 werden MJOP's gekoppeld aan het IHP en SHP, en in 2024 volgden succesvolle aanbestedingen, resulterend in langjarige partnerschappen. De implementatieperiode van 2025 optimaliseerde de kwaliteit van dienstverlening, creëert inzicht en sturing op processen en bespaart kosten.	Door ontwikkelen middels Plan, Do, Check, Act
Meerjaren investeringsagenda		De voor 2025 ontwikkelde meerjaren-investeringsagenda is opgenomen in de begroting voor 2025. En grotendeel uitgevoerd. Door deze aanpak wordt de huisvesting en facilitaire dienstverlening steeds efficiënter en gestandaardiseerd ingericht. Bij uitvoer zijn externe componenten zoals beschikbare capaciteit bij partners nog in ontwikkeling en vragen om nog betere afstemming.	Door ontwikkelen en opnemen in contract en leveranciersmanagement.

Doelen en resultaten

Goede schoolgebouwen ontstaan waar vakmanschap, eigenaarschap en partnerschap samenkomen. Stichting Keender streeft ernaar dat alle kinderen toegang hebben tot een passende, gezonde en veilige speel-, leef- en leeromgeving waarin goed onderwijs gewaarborgd is. De waarde van gebouwen krijgt steeds meer aandacht: ze worden niet langer beschouwd als een kostenpost, maar als een essentieel bedrijfsmiddel.

Kwalitatief goede huisvesting en facilitaire dienstverlening zijn cruciaal voor het behoud van locaties en de kwaliteit van het onderwijs.

Veilige, gezonde en prettige leer- en werkomstandigheden vormen hierbij een vanzelfsprekend uitgangspunt. Met dit doel voor ogen blijven wij weloverwogen afwegingen tussen kosten en kwaliteit maken, waarbij we sturen op totale kosten over de levensduur (TCO). Duurzaamheid en toekomstbestendig gebruik, zowel functioneel als technisch gebruik, staan daarbij centraal.

Kostenbewuste kwaliteitsborging en strategisch onderhoudsbeheer

In 2023 zijn de bedrijfsmatige afwegingen tussen kosten en kwaliteit zorgvuldig afgestemd op de ontwikkelingen binnen het Strategisch Huisvestings Plan (SHP) en het Integraal Huisvestings Plan (IHP). Het SHP is een plan dat vanuit onderwijsperspectief inzicht geeft in hoe schoolgebouwen de komende jaren gebruikt, onderhouden, vernieuwd of uitgebreid moeten worden, zodat ze blijven aansluiten bij de onderwijsvisie en -behoeften. Een IHP is een meerjarig plan waarin een gemeente samen met schoolbesturen vastlegt hoe zij gaan zorgen voor goede, passende, duurzame en toekomstbestendige onderwijshuisvesting. Door meerjarige onderhoudsplanningen te koppelen aan het IHP en SHP, is een integrale samenhang ontstaan tussen onderhoudswerkzaamheden, planningen, nieuwbouw- en vervangingsprojecten en de samenvoeging van gebouwen.

Deze strategische afstemming is in 2024 concreet uitgewerkt in het Meerjaren Onderhoudsplan (MJOP). Dit MJOP is volgens de door de overheid vereiste componentenmethodiek opgesteld en verwerkt in het door de PO-Raad ontworpen model. De MJOP's zijn niet alleen realistisch, maar ook beleidsrijk vormgegeven. Jaarlijks wordt het MJOP geactualiseerd en een vijfjarig beleidskader vastgesteld, waarmee inzicht en sturing wordt geboden in de toekomstige onderhouds- en investeringsopgaven.

De nieuwbouw van basisschool "Het Palet" is succesvol afgerond en is samen met de kinderen, collega's en partners feestelijk gevierd. De subsidie voor Sterrenboog is ingezet en de werkzaamheden zijn in de zomervakantie van 2025 uitgevoerd. Dankzij een integrale benadering en aanvullende middelen vanuit het MJOP kon het project voor Sterrenboog gerealiseerd worden. Deze werkwijze benadrukt het belang van een strategische, toekomstbestendige aanpak van onderhoud en huisvesting.

Op het gebied van duurzaamheid monitoren wij het energiegebruik en -verbruik via het Pulse-platform. Wij toetsen de klimaatomstandigheden aan de Frisse Scholen-norm B. De technische dashboardfunctie voor monitoring is beschikbaar. De implementatie van meet- en regeltechniek, is eind 2025 van start gegaan. Dit stelt ons in staat om de onderwijs-huisvesting beter te monitoren, bij te sturen en te verantwoorden.

Verder hebben wij de ontwikkeling van een standaard technisch programma van eisen, op basis van Total Cost of Ownership (TCO)-benadering afgerond. Waarin we meer dan nu gaan sturen op installatie-arme gebouwen / bouwkundige passief versus actieve componenten. Zonder verlies van klimaatkwaliteit.

Toekomstige Ontwikkelingen

Voor basisschool Buurse vastgesteld dat de ontwikkeling van een multifunctionele accommodatie (MFA) niet haalbaar is. In overleg met de gemeente Haaksbergen heeft vervolgonderzoek plaatsgevonden. Met als uitkomst verbouw op de huidige locatie. Voor de locatie Bonifacius heeft een soortgelijk onderzoek plaatsgevonden met als uitkomst nieuwbouw. Voor beide scholen is in 2026 een voorbereidingskrediet aangevraagd.

De renovatie en vernieuwbouw van de St. Jozefschool in Rietmolen heeft te maken met budgettaire uitdagingen. Het in 2025 vastgestelde budget blijkt, na het doorlopen van de aanbestedingsprocedure, onvoldoende door kostenstijgingen voor installaties. Wij zien samen met de gemeente kansen om het budgetverschil te dichten met een DUMAVA-subsidie, die in juni 2026 wordt opengesteld.

In Neede is in 2024 de architectenselectie voor de samenwoonschool afgerond en zijn de eerste stappen gezet naar een voorlopig en definitief ontwerp. Dit proces is in 2025 voortgezet. Het definitief ontwerp voorziet budgettair in realisatie, echter is vanuit gemeente (nog) geen commitment of budget beschikbaar voor het cultuurdeel. Hierdoor wordt het scenario bouwen op de locatie van de Kardinaal Alfrinkschool nader onderzocht. Wij blijven nauw samenwerken met gemeente en partners, om goede onderwijshuisvesting te realiseren.

De realisatie van Campus de Whee, wordt door een ingebracht raadsverzoek wederom vertraagd. Ditmaal om te onderzoeken of samenwerking met sport & maatschappelijke partners op hetzelfde terrein/ perceel als Het Doesgoor te realiseren is. Dit is een samenwerking die vanuit onderwijs zeer gewenst is en de vertraging in het proces waard is.

Samen met de gemeente starten wij in 2026 met het scenario onderzoek voor nieuwbouw of vernieuwbouw voor de locatie in Hengevelde, de Petrusschool. Wij werken naar uitvoer en realisatie in 2028.

Ontwikkelingen binnen de energietransitie blijven wij nauwgezet volgen, waarbij Keender zich richt op bewezen concepten die bijdragen aan duurzame en efficiënte onderwijs-huisvesting.

Duurzaamheid & Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Duurzaamheid blijft een speerpunt binnen ons vastgoedbeleid en speelt een cruciale rol in strategische keuzes. De verduurzaming verloopt volgens de uitgangspunten van het Strategisch Huisvestingsplan (SHP) en het bijbehorende tijdpad, in samenhang met de beschikbaarheid van IHP-geldstromen.

Sinds 2023 zijn de wettelijk erkende duurzaamheidseisen voor alle locaties geïnventariseerd en geïntegreerd in de meerjarenonderhoudsplannen (MJOP). Hoewel de Erkende Maatregelen Lijst (EML) op de meeste locaties niet van toepassing is, blijft verduurzaming een integraal onderdeel van ons beleid. Duurzaamheidsmaatregelen worden waar mogelijk uitgevoerd op natuurlijke vervangingsmomenten of in lijn met het gemeentelijk IHP. Keender hanteert hierbij een integrale aanpak, wat leidt tot strategische afwegingen tussen investerings- en exploitatiekosten. Alle te maken keuzes worden afgestemd op het SHP en IHP.

In 2024 lag de focus op het monitoren van energieverbruik en het identificeren van optimalisatiemogelijkheden. Door de beperkingen van analoge meet- en regeltechniek bleven de mogelijkheden tot optimalisatie beperkt. In 2025 zijn de eerste aanpassing van deze techniek doorgevoerd, zoals opgenomen in de begroting. Daarnaast voorziet de nieuwe aanbesteding van elektrotechnische en werktuigbouwkundige dienstverlening in proactieve monitoring en verdere energieoptimalisatie. De eerste effecten zijn in 2025 zichtbaar geworden. Het zogenaamde “laaghangend fruit” is inzichtelijk gemaakt en in opdracht gegeven voor 2026.

Keender zet ook in op maatschappelijk verantwoord ondernemen. Opdrachten voor onder andere schilderwerk, schoonmaak en terreinonderhoud worden uitgevoerd door partners die actief mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt begeleiden en betrekken bij de uitvoering. Hiermee dragen we bij aan sociale inclusie en duurzaam werkgelegenheidsbeleid.

Ontwikkelingen in huisvesting en facilitaire dienstverlening

In 2022 is gestart met het centraliseren en inrichten van grootschalige dienstverlenende en onderhoudscontracten. Eind dat jaar zijn de kwalitatieve kaders voor huisvesting en facilitaire dienstverlening vastgesteld. In 2023 zijn de meerjarenonderhoudsplannen (MJOP) aangesloten op het Integrale Huisvestingsplan (IHP) en Strategisch Huisvestingsplan (SHIP).

Doel	Resultaat	Toelichting	Vervolg
Basis IT op orde			
Langjarige partners zijn de komende jaren in de implementatie van de integrale dienstverlening en de integrale communicatieplan voor ICT waarbij de kwaliteitseisen rondom de dienstverlening in 2024 gehaald worden. Deze is opgenomen in de structuur omschreven jaren verder worden uitgerold. De dienstverlening wordt steeds meer gestandaardiseerd en efficiënter ingericht.		Werkafspraken in samenwerking met de Dienstverlening voor 2024 vaststellen. Deze kwaliteitseisen vormen de basis om goed onderwijs met IT te kunnen organiseren. De ontwikkeling van een meerjaren investeringsagenda voor 2025 en grotendeels uitgevoerd. Dit zal de komende jaren voor de verdere doorontwikkeling wordt de ondersteunende infrastructuur gestandaardiseerd en efficiënter ingericht.	De aanbestedingstrajecten implementatie en opname van de dienstverlening worden voortgezet. De kwaliteitseisen worden vastgesteld en blijft de kwaliteit van de dienstverlening.
Jaarlijkse vervanging van IT-middelen vindt plaats op basis van gemaakte beleidsafspraken en vastgestelde begroting.		De cyclische vervanging van (alle) IT-middelen wordt jaarlijks planmatig uitgevoerd. In 2025 zijn er meer medewerkers gaan werken met een laptop om flexibel werken te faciliteren.	Cyclisch vervolg
Implementatie 1 DLWO (Digitale Leeren en Werkomgeving)		Besloten is om stichting-breed te gaan werken met 1 beheer systeem voor Chromebooks. Na een meervoudig onderhandse aanbesteding is de keuze gemaakt om Prowise Go als standaard oplossing te gaan implementeren. Dit wordt in overleg met individuele scholen gerealiseerd voor zomer 2026. Inmiddels maken 7 scholen gebruik van dit systeem.	

Doel	Resultaat	Toelichting	Vervolg
Basis IT op orde			
Aanbesteding (2025) en realisatie van vervanging netwerk-apparatuur en technische security maatregelen. & Verbetering beschikbaarheid van de internetverbinding (diverse locaties buiten Haaksbergen) (2026)		In juni 2025 heeft gunning op de aanbesteding voor Veilig internet plaatsgevonden. In oktober heeft de gunning op de aanbesteding NaaS plaatsgevonden. Eind 2024 is opdracht gegeven voor de inkoop en vervanging van het complete netwerk. Uit vooronderzoek is gebleken dat gebruik maken van de reeds aanbestede dienst NaaS en Veilig Internet via SIVON een goede strategie is om deze inkoop en realisatie te gaan uitvoeren. Hierbij worden de internetverbindingen van alle scholen (m.u.v. staf-bureau), de firewalls, de switches en routers en het draadloze netwerk ingekocht en gefaseerd voor eind 2026 vervangen.	Inkoop en realisatie zijn planmatig in gang gezet. Deels in 2025 uitgevoerd. Veilig internet op overige locaties en de realisatie van NaaS vindt plaats voor augustus 2026.
Waar gewenst wordt de telefonische bereikbaarheid (per locatie) verbeterd – op verzoek van een school of n.a.v. een storing.		Afgelopen jaar zijn er geen grote problemen ervaren. Er is voor gekomen om dit project uit te stellen.	Fase 1: Voorafgaand aan de implementatie van Veilig internet zal per locatie een passende oplossing voor telefonische bereikbaarheid worden gerealiseerd (maart 2026). Fase 2: ophalen wensen t.b.v. verdere optimalisatie en realisatie daarvan (schooljaar 2026-2027).
Informatieveiligheid en privacy			
Uiterlijk in 2027 volledig voldoen aan het Normenkader Funderend Onderwijs voor Informatieveiligheid en privacy. Planvorming 2024 / jaarlijks herijken.		Met een werkgroep van betrokkenen uit diverse geledingen van de organisatie wordt gewerkt aan het opstellen van beleidskaders en activiteiten om de risico's voor de stichting te verminderen.	Er wordt gewerkt aan de hand van het Groeipad van Kennisnet voor het Normenkader FO.
Technische maatregelen realiseren om risico's te verminderen		Er zijn en worden continue verbeteringen doorgevoerd om de technische risico's te verminderen. Grotere wijzigingen worden middels een projectmatige aanpak gerealiseerd.	Dit is een continu proces.
Uitgevoerde technische maatregelen		De digitale infrastructuur en veiligheid zijn in 2025 versterkt door de overgang naar Windows 11. De verdere integratie van administratieve systemen (Visma) en het continue treffen van maatregelen (waaronder op het leerlingvolgsysteem) hebben enige vertraging opgelopen, maar blijven een prioriteit in de komende periode.	

Toekomstige Ontwikkelingen

We blijven investeren in het op orde houden van de basis IT voorzieningen en versterken tegelijkertijd het integraal onderwijskundig beleid met IT. Door onderwijskundige en technologische ontwikkelingen beter te verbinden, vergroten we de meerwaarde van IT voor het onderwijs.

Komend jaar verwerken we als stichting de nieuwe kerndoelen (2027–2028) in de schoolplannen. Dit gebeurt in samenhang met de doorontwikkeling van gezamenlijk IT beleid, het versterken van digitale vaardigheden van medewerkers en het organiseren van passende IT middelen en dienstverlening. Ook ontwikkelen we beleid voor de inzet van AI en benutten we kansen voor automatisering en informatisering rond thema's zoals werkdruk, duurzaamheid en flexibiliteit. Dit doen we vanuit een integraal perspectief op informatie-management en informatiearchitectuur.

Informatieveiligheid en privacy vragen continu aandacht. Sinds 2025 werken we aan risicoreductie volgens het Groeipad van Kennisnet. De doelen voor 2025 zijn grotendeels behaald en er zijn stappen gezet in andere fases van het groeipad. We liggen op schema om eind 2027 te voldoen aan het normenkader. Het treffen van maatregelen blijft een doorlopend proces dat inzet en middelen van de gehele organisatie vraagt.

Met deze ontwikkelingen zetten we als stichting de volgende stap: van een basis op orde naar het realiseren van echte meerwaarde met (veilige) IT voor leerlingen en medewerkers.

2.4 Financieel beleid

Doelen en resultaten

Het financieel beleid is opgesteld voor de periode 2024-2027 en heeft als doelstelling de financiële gezondheid van Stichting Keender te waarborgen en een evenwicht te creëren tussen de kwaliteit van onderwijs, personeel, materieel en gebouwen. In 2024 zijn de kengetallen in het financieel beleid herzien aangezien de oude kengetallen geen ruimte boden om beleidsrijk te investeren. De kengetallen liggen nu dichterbij de grenzen die gesteld zijn door de inspectie.

Stichting Keender verkeert in een gezonde financiële positie. Er was tot 2025 sprake van een bovenmatige reserve. De afgelopen jaren en in 2025 is er beleidsrijk geïnvesteerd om de bovenmatige reserve terug te dringen.

Deze beleidskeuzes konden gemaakt worden zonder dat daarbij de gezonde financiële positie van de stichting in gevaar werd gebracht. Vanaf dit jaar is er geen sprake meer van een bovenmatige reserve.

Hieronder een overzicht van de begrote, de gerealiseerde kengetallen, de kaders uit het financieel beleid en de signaleringswaarden van de Inspectie van het onderwijs.

Kengetallen	Signaleringsgrens PO	Financieel beleid Keender	Begroting 2025	Realisatie 2025
Liquiditeit (vlottende activa / kortlopende schulden)	<0,75	<1,00	2,09	2,38
Solvabiliteit 2 (eigen vermogen + voorzieningen / totaal passiva)	<0,30	<0,50	0,75	0,72
Weerstandsvermogen (eigen vermogen / Rijksbijdragen OCW)	5%	8%	21%	19%
Eigen vermogen (werkelijk eigen vermogen / normatief publiek vermogen)	>1,00	>1,00	0,83	0,91
Eigen vermogen (€) (werkelijk eigen vermogen / normatief publiek vermogen)	0,00	0,00	-1.192.185	-420.424

De gerealiseerde kengetallen zijn allemaal ruim hoger dan de gestelde grenzen in het financieel beleid en de signaleringsgrenzen. Op basis van de realisatie 2025 is er geen aanleiding voor eventuele beheersmaatregelen.

Inzet bovenmatig eigen vermogen

De hieronder genoemde uitgaven zijn ingezet om de bovenmatige reserve af te bouwen.

Specificatie besteding	Ingezette middelen x 1000	Toelichting
Innovatieteam	89	Er is geïnvesteerd in onderwijsinnovatie door de oprichting van een innovatieteam. Dit team is in september 2023 gestart met een project voor twee schooljaren. Waar in het eerste jaar 2023-2024 de focus lag op kennisontwikkeling en scholing, ligt de focus in 2024-2025 meer op het in de klas brengen van innovaties. Dit wordt gedaan door middel van KEI-krachten. Innovators komen de lessen voordoen in de klas en betrekken direct de leerkrachten om er ook een vervolg aan te kunnen geven. Hierdoor komt elke Keender-leerling in contact met innovatie en wordt de kennis en kunde van innovators verduurzaamd in de organisatie.
Tijdelijke uitbreidingen directieuren voor professionalisering en samenwoon-school	26	Startende directieuren krijgen voor het eerste jaar een tijdelijke uitbreiding van 0,1 voor professionalisering.
E-wise	70	Inzet E-wise digitale scholing voor alle medewerkers.
Schoolfilms	6	schoolfilms

Er is een groot verschil tussen de begroting en de realisatie van het bovenmatig eigen vermogen. Er is minder geïnvesteerd dan begroot, met name in gebouwen waardoor het normatief publiek vermogen een stuk lager is dan begroot.

Onderstaand worden de doelstellingen uit het jaarplan 2025 weergegeven. Tevens wordt aangegeven of de doelstelling is gehaald met een toelichting.

Legenda	
	Niet gestart/behaald
	In behandeling
	Uitgevoerd

Doel	Resultaat	Toelichting	Vervolg
Financiën			
Het Risico-managementbeleid wordt herzien.		Herziening gedaan in december 2025. Deze moet nog goedgekeurd worden door GMR/RVT.	1x per 4 jaar beleid herzien, staat op de beleidsplanner.
We onderzoeken hoe we een betere verdeling van de personele inzet binnen de scholen kunnen faciliteren (waaronder anders organiseren en inzet talenten).		De begroting 2026 is nu ingestoken met de gedachte wat is nodig om je groepen te formeren ook gezien de groei op diverse scholen. Scholen zijn in ontwikkeling met anders organiseren en inzet van talenten. Inzet conciërges/administratief medewerkers bovenschools facilitairen.	Verder door ontwikkelen, knelpunten in beeld brengen.
De bovenschoolse begroting wordt besproken met de directieuren.		Toegelicht op het directieuren overleg in oktober 2025.	Jaarlijks bespreken in DO van oktober.
Verder door ontwikkelen en optimaliseren van de huisvestingslasten bovenschools.		Gedurende 2025 zijn de huisvestingslasten allemaal in de entiteit huisvesting verantwoord. Nu is er meer inzage in de huisvestingskosten en kan er snel geschakeld worden indien nodig.	Blijven monitoren, bij problemen snel schakelen. Huisvestingsadviseur is verantwoordelijk voor huisvestingsbudget.

Opstellen beleidsrijke meerjarenbegroting

De meerjarenbegroting wordt opgesteld aan de hand van het strategisch beleidsplan. Vanuit het strategische beleidsplan zijn speerpunten benoemd en vanuit deze speerpunten zijn er doelen per domein vastgesteld.

Voor deze doelen is bepaald op welke wijze deze zullen worden behaald en welke kosten hiermee gemoeid zijn. Deze kosten zijn opgenomen in de begroting.

Toekomstige ontwikkelingen

Signaleringswaarde bovenmatige reserve

De afgelopen jaren is bewust gestuurd op daling van de bovenmatige reserve. Zo is er o.a. een Innovatieteam gestart om extra in te zetten op onderwijsontwikkeling. Door een gedeeltelijke vrijval van de onderhoudsvoorziening en door de uitgestelde investeringen blijft het eigen vermogen in 2024 nog boven de signaleringswaarde. Door het negatieve exploitatieresultaat in combinatie met hoge investeringen in de activa is er in 2025 geen sprake meer van bovenmatig eigen vermogen.

Onderwijsregio's

Per 1 januari 2025 zijn de onderwijsregio's ingevoerd. Voor 2025 gaat € 50 per leerling weer terug naar de schoolbesturen. Voor 2026 is deze zelfde toezegging reeds gedaan. Het is nog onduidelijk hoe de onderwijsregio's het geld in de toekomst willen gaan inzetten en welke onderdelen door hen opgepakt gaan worden (werven, matchen, opleiden, begeleiden en professionaliseren van onderwijspersoneel).

Compensatie transitievergoeding

Vanaf 1 juli 2026 kunnen bedrijven met 25 of meer werknemers geen gebruik meer maken van de regeling Compensatie Transitievergoeding.

Investeringsbeleid

De investeringen worden conform het inkoopbeleid en managementstatuut uitgevoerd.

Investerings gebouwen

Aan de hand van het strategisch huisvestingsplan, welke is opgesteld in 2022, zijn met behulp van een externe (expertise) partij de MJOP's opgesteld. De MJOP's zijn met name gericht op de onderhoudsopgave, zie voorziening. Daarnaast zijn er ook eigen bijdrage bij nieuwbouw (exploitatie verlagende maatregelen) uitbreidingen en vernieuwingen.

De financiële effecten van deze investeringsplannen zullen in beeld worden gebracht en tevens de impact op de kengetallen. Op basis daarvan zal besluitvorming plaatsvinden door de bestuurder.

Investerings ICT

Investerings in ICT worden cyclisch ingeregeld. Portuur heeft hiervoor een vervangingsdocument opgesteld. De jaarlijkse vervangingen zijn opgenomen in de meerjarenbegroting. Uitbreidingen worden door de directeur opgenomen in de begroting wanneer deze noodzakelijk zijn.

Cyclisch vervangen meubilair

Standaard schoolmeubilair wordt bovenscholen opgenomen in de investeringsbegroting. Alle overige kasten en inrichting wordt op schoolniveau begroot.

Investerings in overige activa

De schooldirecteuren bepalen jaarlijks de investeringen voor Onderwijsleerpakketten en overige inventaris. Deze investeringen worden opgenomen in de schoolbegrotingen. De schoolbegrotingen worden getoetst aan de afgesproken kaders en geaccordeerd door de bestuurder mits passend bij de afgesproken kaders.

Treasury

Onder 'treasury' verstaan we het beheren van onze (tijdelijk of langdurig) beschikbare financiële middelen zodat we te allen tijde aan onze betalingsverplichtingen kunnen voldoen. Stichting Keender heeft een eigen treasurystatuut opgesteld waarbij het treasurybeleid past binnen de kaders van de Regeling van de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, houdende regels over het beleggen en belenen van publieke middelen. Het treasurystatuut is in 2024 geëvalueerd, herzien en goedgekeurd door de Raad van Toezicht. In 2025 is binnen de kaders van het treasurystatuut gehandeld.

Omgang met beleggen, belenen en derivaten:

Stichting Keender maakt vanaf 2020 gebruik van Schatkistbankieren en heeft daarnaast een rekeningcourant bij de Rabobank. Er wordt geen gebruik gemaakt van beleggingen en leningen.

Uitvoering treasurybeleid:

Jaarlijks wordt in de begroting aan de hand van een kasstroomoverzicht de verwachte liquiditeitspositie voor de komende vier jaar weergegeven. In het kasstroomoverzicht zijn de verwachte exploitatieresultaten, afschrijvingen, mutaties voorzieningen, veranderingen vlottende middelen en investeringsactiviteiten opgenomen. Per kwartaal wordt in de bestuurlijke financiële rapportage de balans weergegeven met daarin de liquiditeitspositie per kwartaal ultimo en per ultimo december voorgaand jaar. Daarnaast een kasstroomoverzicht waarin een prognose per jaar ultimo wordt weergegeven. In de jaarrekening wordt het liquiditeitsratio per jaar ultimo weergegeven en de verwachte liquiditeitsratio voor de daaropvolgende drie jaar. Daarnaast de weergave van de balans met daarin de liquiditeitspositie per jaar ultimo en tevens het kasstroomoverzicht.

Vergelijking gegevens met voorgaand jaar:

De liquide middelen bedroegen ultimo 2025 € 6.743.950 (ultimo 2024 € 9.087.840).

Soorten en omvang van uitstaande beleggingen, leningen en derivaten:

Stichting Keender maakt geen gebruik van beleggingen en derivaten.

Looptijden van beleggingen en leningen:

Stichting Keender maakt geen gebruik van beleggingen en leningen.

Bijlage:

Treasurystatuut 2024-2029

Allocatie van middelen

De verdeling van de middelen is beschreven in het vastgestelde financieel beleid 2024-2027. Het ministerie van OCW heeft vanaf 1 januari 2023 een vereenvoudigde bekostigingsmethodiek geïmplementeerd. Alle middelen (personele en materiële bekostiging) worden volledig toegekend aan de scholen. De scholen dragen een bedrag per leerling af voor de kosten van het bestuurskantoor, bovenschoolse kosten en kosten ICT.

De lasten voor het bestuurskantoor betreffen de personele lasten van bestuurder, officemanager, kwaliteitscoördinator, advieskosten P&O, P&C en huisvesting. Daarnaast voor de kosten van de salarisadministratie en de financiële administratie.

De bovenschoolse kosten scholen bestaan voor een groot deel uit de kosten voor ziektevervanging, conciërge, lasten duurzame inzetbaarheid, ouderschapsverlof, coaching trajecten, AVG, projectmatige kosten, Keenderbrede professionalisering en overige personeelsaangelegenheden.

De kosten van ICT zijn voor internetverbindingen op de scholen, netwerkbeveiliging, diverse ICT-licenties en een samenwerking met Portuur.

Vanaf 2025 zijn alle huisvestingslasten bovenschools.

Onderwijsachterstandsmiddelen

Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) geeft geld voor de aanpak van onderwijsachterstanden. De middelen worden beschikt op basis van de onderwijsachterstandscore op schoolniveau welke wordt bepaald door het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). Op basis van de achterstandsscore wordt een bedrag per leerling beschikt aan de scholen.

Overeenkomstig het financieel beleid worden de onderwijsachterstandsmiddelen aan de scholen toegekend conform de beschikkingen van het Rijk.

De achterstandsmiddelen worden ingezet voor extra formatie voor kleinere groepen en extra begeleiding voor leerlingen met een taalachterstand.

Planning en Control cyclus

De P&C-cyclus is een wederkerend proces waarin Keender plannen maakt, deze monitort en verantwoordt. Deze plannen zijn meerledig en worden financieel inzichtelijk gemaakt.

In het onderstaande schema is inzichtelijk gemaakt hoe de P&C-cyclus van verschillende jaren elkaar gedeeltelijk overlappen.

Legenda												
	Begroting				Rapportage				Jaarverslag			
	2024				2025				2026			
	1e kw	2e kw	3e kw	4e kw	1e kw	2e kw	3e kw	4e kw	1e kw	2e kw	3e kw	4e kw
P&C 2024												
P&C 2025												
P&C 2026												

Naast deze overlap speelt bij Keender de dynamiek van de schooljaren. De P&C-cyclus volgt het kalenderjaar (wetgeving voor PO) en het onderwijs denkt en handelt in schooljaren. Deze dynamiek zorgt ervoor dat het onderwijs voor aanvang van het nieuwe schooljaar een kader wenst voor het daaropvolgende schooljaar. Dit betekent dat er vóór de zomervakantie van bijvoorbeeld 2025 nagedacht wordt over het schooljaar 2026-2027. Daarom wordt er direct na de zomervakantie gestart met de begroting van het volgende kalenderjaar.

Voorafgaand aan het jaar wordt de begroting gemaakt. In de begroting worden alle plannen opgenomen voor het volgende kalenderjaar, daarnaast wordt drie jaar vooruitgedacht. De plannen worden in samenspraak met het onderwijs en de expertise binnen het bestuurskantoor geïnventariseerd. Hierbij wordt rekening gehouden met de onderwijs gedachte in schooljaren. De plannen worden financieel doorgerekend. In de begroting wordt rekening gehouden met praktische uitvoerbaarheid en financiële haalbaarheid. De begroting wordt in de staf, ter instemming voorgelegd aan de GMR, aansluitend goedgekeurd door de RvT en daarna vastgesteld door de bestuurder.

Tijdens het jaar wordt de voortgang van de plannen gemonitord. Deze monitoring vindt plaats door middel van maandelijkse rapportage (marap) van de onderwijsdirecteuren en de stafmedewerkers aan het bestuur. Indien gewenst kan er maandelijks individueel worden bijgestuurd. Elk kwartaal (BURAP) wordt er een rapportage opgesteld, waarin niet alleen gemonitord, maar ook vooruit gekeken wordt. Plannen en doelen worden indien nodig bijgesteld en financieel doorgerekend. Het bestuur kan op deze manier organisatie breed sturen. Deze rapportage wordt gedeeld met de RvT, het DO en de GMR.

Na afloop van het jaar wordt het jaarverslag opgemaakt. Er vindt verantwoording plaats van de gemaakte plannen in de begroting en de financiële resultaten worden weergegeven. Het jaarverslag wordt zowel met interne als externe stakeholders gedeeld.

2.5 Continuïteitsparagraaf

Rapportage aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem

Doelstelling van risicomanagement is het behalen van de doelstellingen (strategisch, operationeel, rapportage en compliance) en het 'in control' zijn of met andere woorden 'niet voor verrassingen komen te staan'. Risicomanagement is een doorlopend proces van het detecteren en beheersen van risico's. Daarbij loopt risicomanagement als een rode draad door de planning en control cyclus (SWOT, strategisch beleid, jaarplan).

Elke jaar wordt de risico-inventarisatie die eerder is opgesteld onder de loop genomen en daar waar nodig bijgesteld.

De risico's zijn vanuit de strategische doelen bepaald. Per risico is inzichtelijk gemaakt tot welk perspectief (onderwijsdeelgebied) het risico behoort en welke gebeurtenis de doelstelling in gevaar kan brengen. Daarnaast is de benodigde financiële buffer berekend aan de hand van de kans, impact en het financiële effect. De vermogenspositie van stichting Keender is voldoende toereikend om de financiële effecten op te vangen van de risico's zoals op de volgende pagina's vermeld. In schooljaar 2025-2026 zal de risico-inventarisatie met de verschillende domeinen weer herzien worden.

Detachering

Er zijn een aantal detacheringsovereenkomsten. Er wordt een jonge kind expert gedetacheerd naar de gemeente Haaksbergen voor voorschoolse educatie. Haar loonkosten worden met een opslagpercentage elk kwartaal gefactureerd. Daarnaast wordt er een gymdocent gedetacheerd naar een school binnen Haaksbergen, hierbij worden de werkelijke loonkosten elk kwartaal gefactureerd.

Daarnaast is er een detacheringsovereenkomst voor programmamaker Techkwadraat. Deze loonkosten worden niet volledig gefactureerd omdat dit boven de norm van de subsidie Techkwadraat is. Er is overeengekomen dat het verschil in loonkosten tussen detachering en tarief Techkwadraat gedeeld wordt met Portuur.

Allen zijn jaarlijkse overeenkomsten met de intentie deze te verlengen.

Informatiebeveiliging en privacy

Vanaf september 2025 is een werkgroep gestart met die informatie veiligheidsbeleid en een informatieveiligheidsstrategie heeft bepaald. Er is binnen de stichting over de planning afgesproken dat de volgorde van activiteiten wordt aangehouden die de roadmap van Kennisnet op dit vlak beschrijft. Daarbij is gestart met het inventariseren van de grootste risico's.

Belangrijk aandachtspunt hierbij blijkt meer aandacht te besteden aan awareness.

Alle Chromebooks worden vanuit (één) centraal beheer platform beheerd. Hierdoor is er meer en centrale regie mogelijk op welke software op de apparatuur gebruikt kan worden en hoe deze is ingesteld.

Ook is het gebruik van het centrale – in eigen beheer uitgevoerde – datacenter afgebouwd.

En wordt er alleen nog maar gebruik gemaakt van bekende cloud-oplossingen, waarvoor contracten (vanuit aanbestedingen) en verwerkersovereenkomsten zijn afgesloten.

Deze oplossingen worden beheerd door specialistische partijen, waarmee duidelijke afspraken zijn gemaakt (en waarop kan worden gecontroleerd).

Verder is er een aanbesteding uitgevoerd waarmee voor alle locaties zakelijke internet verbindingen kunnen worden aangelegd. Met de realisatie is in het najaar van 2025 gestart en dit zal doorlopen in 2026. Tevens is er een aanbesteding uitgevoerd waarbinnen de verouderde apparatuur van de infrastructuur (zowel bedraad als draadloos netwerk als de firewall) vervangen worden en onder worden gebracht in een dienst (as-a-service). De implementatie loopt door in 2026. Door de realisatie van een dergelijke verbeteringen, is de verwachting dat de risico's verminderen die de afhankelijkheid van de internetverbindingen, firewall en het netwerk met zich meebrengen.

Er wordt vanaf najaar 2025 strikter toegezien op het gebruik van niet-persoonsgebonden accounts en mailadressen. Dit aantal is afgenomen tot een minimum. Doordat accounts voor toegang tot de centrale mail en opslag omgeving zijn voorzien van 2FA zijn hiermee risico's verder afgenomen.

Tenslotte zijn er voorbereiden getroffen om midden 2026 Parnassys te kunnen voorzien van 2FA.

Belangrijkste risico's en onzekerheden

Eenmaal per jaar wordt er een risico- inventarisatie op stichtingsniveau gedaan. Hieronder een overzicht van de belangrijkste risico's, de impact en de beheersmaatregelen en de benodigde financiële buffer. De benodigde financiële buffer sluit aan bij de norm zoals gesteld door de PO-Raad. In 2026 wordt er een nieuw risicomanagementbeleid vastgesteld.

Legenda	
	Hoog/groot (90%)
	Middel/matig (50%)
	Laag/geen (10%)

Nr	Domein	Risico	Kans	Impact	Financieel effect	Buffer = financieel effect x kans
1.	Onderwijs en begeleiding	In onvoldoende mate kunnen voldoen aan de zorgplicht om passend/ inclusief onderwijs te leveren	Middel	Hoog		€ 0
2.	Onderwijs en begeleiding	Toenemend aantal doorverwijzingen als gevolg van toenemende zorgvraag/ maatschappelijke problematiek Minder gelden vanuit de SWV naar de scholen in combi met mogelijk toenemende zorgvraag	Middel	Hoog	€150.000 (ca. 20% van budget SWV)	€ 75.000
3.	Onderwijs en begeleiding	Urgentiebesef betreffende noodzaak Anders organiseren is dusdanig dat dit nog niet leidt tot aanpassingen die nodig zijn voor de toekomst	Middel	Middel	Teveel inzet personeel 3 fte OP € 300.000	€ 150.000
4.	Onderwijs en begeleiding	Toestroom van anderstaligen	Hoog	Middel	2fte OAS	€ 117.000
5.	Subsidies	Niet voldoen aan verantwoording subsidie	Middel	Hoog	€ 300.000	€ 150.000
6.	Personeel	- Hoog verzuim - Onverwachte omstandigheden - Meer regels, minder tijd voor de klas - Grotere klassen, minder ambulant	Hoog	Hoog	€ 290.000 (2% hoger ziekteverzuim)	€ 261.000
7.	Personeel	Onvoorziene situaties kunnen leiden tot juridische consequenties	Middel	Hoog	€ 50.000 (transitie-vergoeding 1.0 FTE)	€ 25.000
8.	Facilitair en Financiën	Onderbezetting/overbezetting gebouw. Leegstand kost geld. Irritatie bij te volle gebouwen.	Hoog	Middel	€ bedrag per vierkante meter	€ 54.000
9.	Facilitair en Financiën	Nog niet alle energiebesparende maatregelen zijn getroffen	Middel	Laag	€ 20.000	€ 10.000
10.	Facilitair en Financiën	Exploitatie eigen gymzalen. Baten (klokuurvergoeding) staan niet in verhouding met de kosten	Hoog	Middel	€ 30.000	€ 27.000

Nr	Domein	Risico	Kans	Impact	Financieel effect	Buffer = financieel effect x kans
11.	Facilitair en Financiën	Daling Rijksbekostiging en of wegvallen van subsidies: • Overheidsbesluiten • Lagere bekostiging als gevolg van inschatting leerlingaantallen. • Onzekerheden en fluctuaties in Rijksbijdragen en loonkosten • Doorlopende verplichtingen als incidentele middelen wegvallen	Middel	Hoog	€ 600.000 Ca. 3% van de Rijksbekostiging	€ 300.000
12.	Facilitair en Financiën	Achterblijven bekostiging materiële instandhouding ten opzichte van gestegen marktprijzen.	Middel	Hoog	5% van bekostiging Materiële instandhouding € 100.000	€ 50.000
13.	Facilitair en Financiën	Openbaarheid gegevens Leerlingen (cybercrime)	Hoog	Hoog	Extra ICT inzet € 50.000	€ 45.000
14.	Facilitair en Financiën	Stagnatie in het onderwijs door instabiliteit infrastructuur en hardware ICT	Middel	Hoog	Extra ICT inzet € 50.000	€ 45.000
Totaal benoemde risico's						€ 1.309.000

De algemene reserve is ruim voldoende om de benoemde risico's te dekken.

Bijlage:

Risicomanagementbeleid

3. Verantwoording financiën

Dit hoofdstuk bevat de verantwoording over de financiële staat van de stichting.

Het geeft de belangrijkste financiële gegevens weer en is los van de jaarrekening te lezen.

De eerste paragraaf gaat in op ontwikkelingen in meerjarig perspectief, de tweede paragraaf geeft een analyse van de staat van baten en lasten en de balans. In de laatste paragraaf komt de financiële positie van Stichting Keender aan bod.

De jaarrekening 2025 is opgesteld conform de richtlijnen jaarverslaggeving 2025.

De in het jaarverslag opgenomen ontwikkelingen in meerjarenperspectief met betrekking tot de staat van baten en lasten en balans zijn conform de opgestelde en goedgekeurde begroting 2025.

3.1 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief

Leerlingen

	Vorig jaar 2024	Verslagjaar 2025	2026	2027	2028
Aantal leerlingen	2.634	2.692	2.775	2.793	2.765

Het aantal leerlingen in bovenstaande tabel betreft het aantal leerlingen per teldatum (1 februari). Na een kleine dip in 2024 is de verwachting dat het leerlingaantal licht zal stijgen.

FTE

Aantal FTE	Vorig jaar 2024	Verslagjaar 2025	2026	2027	2028
Bestuur / management	14,72	12,70	11,97	11,80	11,80
Onderwijzend personeel	168,21	164,02	160,24	159,87	157,98
Ondersteunend personeel	25,15	22,55	22,75	21,25	21,01
Totaal	208,08	199,27	194,96	192,92	190,79

De daling van het aantal FTE in de komende jaren is met name het gevolg van het beëindigen van tijdelijke contracten van medewerkers die zijn ingezet op subsidiegelden. Verwacht wordt dat de daling van het aantal FTE gerealiseerd kan worden door de natuurlijke uitstroom van personeel i.c.m. het aanhouden van een flexibele schil van tijdelijke contracten.

3.2 Staat van baten en lasten en balans

Staat van baten en lasten

	Vorig jaar 2024	Begroting verslagjaar 2025	Realisatie verslagjaar 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Vershil verslagjaar t.o.v. begroting	Vershil verslagjaar t.o.v. vorig jaar
BATEN									
Rijksbijdragen	20.577.520	22.090.757	22.979.260	24.126.857	24.029.309	23.849.259	21.583.105	888.503	1.401.740
Overige overheids- bijdragen en subsidies	107.900	40.450	54.050	39.000	39.000	39.000	39.000	13.600	-53.850
Overige baten	429.590	541.267	622.510	644.893	615.184	615.126	609.811	81.243	192.920
TOTAAL BATEN	22.115.010	22.672.474	23.655.820	24.810.750	24.683.493	24.503.385	24.303.551	983.346	1.540.810
LASTEN									
Personeelslasten	19.627.770	19.064.601	20.010.670	20.134.759	19.959.333	19.903.319	19.954.747	946.069	382.900
Afschrijvingen	508.410	601.445	556.890	601.919	613.593	606.319	564.941	-44.555	48.480
Huisvestingslasten	1.573.760	2.002.068	1.793.120	1.958.608	1.892.672	1.885.605	1.937.949	-208.948	219.360
Overige lasten	1.971.360	2.304.725	2.345.880	2.245.014	2.057.445	2.013.692	2.038.464	41.155	374.520
TOTAAL LASTEN	23.681.300	23.972.839	24.706.560	24.940.300	24.523.043	24.408.935	24.496.101	733.721	1.025.260
SALDO	-1.566.290	-1.300.365	-1.050.740	-129.550	160.450	94.450	-192.550	249.625	515.550
Saldo financiële baten en lasten	333.560	169.365	156.930	104.550	94.550	94.550	94.550	-12.435	-176.630
Totaal resultaat	-1.232.730	-1.131.000	-893.810	-25.000	255.000	189.000	-98.000	237.190	338.920

Het exploitatieresultaat 2025 is € 893.810 negatief en laat een positief verschil zien ten opzichte van de begroting van € 237.190.

In de volgende paragraaf wordt een gespecificeerde weergave gegeven van de verschillen in zowel de baten als de lasten.

Verschillen van het resultaat in het verslagjaar t.o.v. begroting

Navolgend een verklaring voor de belangrijkste verschillen.

De Rijksbijdragen zijn hoger (889K) dan begroot door:

- Herziening bekostiging (381K).
- Groeibekostiging (364K) in verband met leerlinggroei op bestuursniveau van meer dan 4%.
- Hogere overgangsbekostiging (65K).
- Hogere subsidie opvang vreemdelingen (27K).
- Hogere subsidie SWV voor hoogbegaafdheid en inclusie (35K).
- Subsidie zij-instroom (25K) deze was begroot op overige baten formatie.
- Subsidie basisvaardigheden ivm toekenning nieuwe scholen (25K).
- Subsidie financiële educatie ivm toekenning nieuwe subsidieregeling (14K).
- Extra baten in verband met subsidies studieverlof en SOOL (8K).
- Minder structurele bekostiging van de samenwerkingsverbanden (-30K).
Lager bedrag per leerling Twente Oost.

De overige overheidsbijdragen en subsidies zijn hoger (14K) dan begroot door:

- Hogere vergoeding oud papier (gedeeltelijk ivm beëindigen overeenkomst).
- Een hogere bate door subsidiegelden voor NPO-MRT (7K) van de gemeente Haaksbergen.

De overige baten zijn hoger (81K) dan begroot door:

- Hogere detacheringsbaten (41K).
- Hogere baten in verband met subsidies schoolmelk, schoolfruit en jeugdeducatiefonds (23K).
- Hogere bijdrage gemeente Haaksbergen in verband met inzet cultuurcoach (11K).
- Hogere ouderbijdragen (7K).
- Hogere verhuuropbrengsten (6K).
- Lagere bijdrage opleiden in de school (-5K).
- Overige baten (-2K).

De personeelslasten zijn hoger (946K) dan begroot.

De personeelslasten bestaan uit de loonkosten en overige personeelslasten.

De **loonkosten** zijn hoger (175K) dan begroot door:

- Hogere loonkosten (135K) in verband met de gewijzigde cao 2025.
- Extra inzet personeel o.a. basisvaardigheden, financiële educatie (143K).
- Hogere loonkosten t.b.v. ziektevervanging (89K).
- Hogere loonkosten i.v.m. verlenging project hoogbegaafdheid (25K).
- Lagere loonkosten i.v.m. gedeelte van het jaar interim bestuurder (-60K).
- Minder opname bapo (-72K) en ouderschapsverlof (-48K).
- Minder Inzet Innovatieteam (-28K).
- Minder inzet reken- en taalcoördinator (-9K).

De **overige personeelslasten** zijn hoger (771K) door:

- Hogere dotatie voorziening wachtgelden in verband met verwachte instroom (323K), hogere dotatie voorziening uitkeringskosten in verband met instroom personeelsleden (306K) inclusief transitievergoeding en lagere mutatie overige personeelsvoorzieningen (-31K).
- Hogere kosten inhuur extern personeel (196K) waaronder inhuur interim-bestuurder, hogere kosten Portuur i.v.m. vervangingskosten, detachering Human Kind en ziektevervanging externe besturen.
- Hogere inzet arbodienst in verband met het hoge ziekteverzuim (39K).
- Hogere overige personele lasten (10K) waaronder reiskostenvergoeding.
- Lagere kosten scholing (-47K).
- Lagere kosten juridische bijstand/coaching (-25K).

De **afschrijvingslasten** zijn lager (45K) uitgekomen dan begroot.

Dit is met name te verklaren doordat er minder geïnvesteerd is dan begroot. Daarnaast is een deel van de investeringen op een later moment geïnvesteerd dan waarvan in de begroting was uitgegaan. Hierdoor is er minder afschrijving in het boekjaar.

De **huisvestingslasten** zijn lager (209K) dan begroot door:

- Vrijval onderhoudsvoorziening (-109K) in verband met beleidsrijk maken van onderhoudsvoorziening.
- Lagere kosten voor het dagelijks onderhoud (-85K) doordat niet alles is uitgevoerd.
- Hogere schoonmaakkosten en schoonmaakartikelen i.v.m. gedeeltelijk vervanging medewerkster (26K).
- Lagere energielasten door relatief zachte winter (-32K).
- Lagere overige huisvestingslasten (-9K).

De **overige lasten** zijn hoger (41K) dan begroot

- Hogere kosten onderzoeken rondom communicatie en samenwerkingen samenwoonschool (58K).
- Lagere algemene kosten onderwijsbureau en accountant, kantoorkosten o.a. door te hoog begroot (-35K) en uitstel van RI&E (-37K).
- Lagere kosten inventaris en apparatuur (-43K) in verband met meer begroot op basisvaardigheden. Lagere kosten leer- en hulpmiddelen (-8K).
- Hogere overige kosten (105K), o.a. door hogere schoolse activiteiten (49K) (Jeugdeducatiefonds) en abonnementen (23K) (bieb op school en Cubahof), hogere wervingskosten RvT en bestuurder (31K), diversen (2K).

Het saldo financiële baten en lasten is negatiever (12K) uitgekomen dan begroot.

In de begroting hebben we gerekend met een rentevergoeding van 2,5%.

De rentevergoeding op schatkistbankieren is gedurende het jaar steeds verder gedaald.

Op 31-12-2025 was de rentevergoeding 1,92%.

Verschillen van het resultaat in het verslagjaar t.o.v. voorgaand jaar

De belangrijkste verschillen in 2025 ten opzichte van 2024 zijn:

- De indexering van de Rijksbekostiging in 2025.
- Groeibekostiging 2025.
- De cao-stijging van de loonkosten in 2025.
- Hogere kosten in verband met hoog ziekteverzuim.
- Grote dotaties personeelsvoorzieningen (langdurig zieken en WGA).
- Gedeeltelijke vrijval onderhoudsvoorziening ivm beleidsrijk maken MJOP.
- Lagere kosten onderhoud omdat niet al het onderhoud uitgevoerd is.
- Kosten rondom samenwerking en communicatie samenwoonschool.

Belangrijkste ontwikkelingen in de meerjarenbegroting

Bovenmatige reserve

De afgelopen jaren is er veel gestuurd op het afbouwen van de bovenmatige reserve.

Er is vanaf 2025 geen bovenmatige reserve meer. Hierdoor zal er de komende jaren gestuurd worden op een 0-begroting.

Subsidiegelden

Keender heeft de afgelopen jaren voor alle scholen subsidie basisvaardigheden toegekend gekregen. Vanaf 2027 wordt dit een structurele bekostiging maar wel met een lager bedrag dan de afgelopen jaren. Inzet op subsidiegelden zijn zoveel mogelijk tijdelijke contracten en/of uitbreidingen. In de meerjarenbegroting is een afname van het personeelsbestand zichtbaar.

Investerings

Er is de afgelopen jaren fors geïnvesteerd in de gebouwen en schoolpleinen.

Ook de komende twee jaar zal er nog geïnvesteerd worden in exploitatie verlagende maatregelen bij Het Palet en St. Jozef.

MJOP

Er is de afgelopen jaren fors geïnvesteerd in de gebouwen en schoolpleinen.

Ook de komende twee jaar zal er nog geïnvesteerd worden in exploitatie verlagende maatregelen bij Het Palet en St. Jozef.

Balans in meerjarig perspectief

	Realisatie 2024	Realisatie 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028
ACTIVA					
Vaste activa					
Materiële vaste activa	3.112.880	3.679.390	4.033.271	4.269.128	3.945.659
Financiële vaste activa	-	-	-	-	-
Totaal vaste activa	3.112.880	3.679.390	4.033.271	4.269.128	3.945.659
VLOTTENDE ACTIVA					
Vorderingen	515.210	533.620	300.000	300.000	300.000
Liquide middelen	9.087.840	6.743.950	5.266.265	5.534.657	6.303.296
Totaal vlottende activa	9.603.050	7.277.570	5.566.265	5.834.657	6.603.296
TOTAAL ACTIVA	12.715.930	10.956.960	9.599.536	10.103.785	10.548.955
PASSIVA					
EIGEN VERMOGEN	5.298.330	4.404.520	4.379.520	4.634.520	4.823.520
Algemene reserve	5.298.330	4.404.520	4.379.520	4.634.520	4.823.520
Totaal eigen vermogen	5.298.330	4.404.520	4.379.520	4.634.520	4.823.520
VOORZIENINGEN	3.172.850	3.499.960	3.349.016	3.598.265	3.854.435
KORTLOPENDE SCHULDEN	4.244.750	3.052.480	1.871.000	1.871.000	1.871.000
TOTAAL PASSIVA	12.715.930	10.956.960	9.599.536	10.103.785	10.548.955

Belangrijkste mutaties in 2025 ten opzichte van 2024

De vaste activa zijn fors gestegen doordat er meer geïnvesteerd is in 2025 dan de gerealiseerde afschrijvingskosten.

De liquide middelen zijn gedaald door het negatieve exploitatieresultaat, de forse investeringen en de afname van de kortlopende schulden in verband met een voorschot van de Gemeente Haaksbergen voor de nieuwbouw van het Palet.

De voorzieningen zijn fors gestegen in verband met het hoge ziekteverzuim en de verwachte WGA instroom. Er is een vrijval van de voorziening groot onderhoud in verband met het beleidsrijk maken van het MJOP.

Belangrijkste ontwikkelingen in de meerjarenbalans

Er worden in 2026 en 2027 nog investeringen in gebouwen verwacht voor eigen bijdragen exploitatie verlagende maatregelen bij de nieuwbouw scholen (Palet en Jozef). Verder worden er geen grote investeringen verwacht.

De kortlopende schulden nemen af in verband met de afnamen van vooruit ontvangen gelden (huisvesting en subsidie).

Belangrijke (toekomstige) investeringen en ontwikkelingen in kasstromen

Komende twee jaar nog investeringen in nieuwbouw scholen. Liquide middelen nemen af als gevolg van de daling van de kortlopende schulden.

3.3 Financiële positie

Kengetallen

Kengetallen	Signaleringsgrens PO	Financieel beleid Keender	Realisatie 2024	Realisatie 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028
Liquiditeit (vlootende activa / kortlopende schulden)	<0,75	<1,00	2,26	2,38	2,98	3,12	3,53
Solvabiliteit 2 (eigen vermogen + voorzieningen / totaal passiva)	<0,30	<0,50	0,67	0,72	0,81	0,81	0,82
Weerstandsvermogen (eigen vermogen / Rijksbijdragen OCW)	5%	8%	25%	19%	18%	19%	20%
Eigen vermogen (werkelijk eigen vermogen / normatief publiek vermogen)	>1,00	>1,00	1,26	0,91	0,85	0,85	0,92
Eigen vermogen (€) (werkelijk eigen vermogen - normatief publiek vermogen)			1.080.812	-420.424	-797.041	-819.378	-396.856

Tip:

Zie voor nadere informatie over kengetallen de Benchmark PO & VO (onderdeel financiële continuïteit) www.scholenopdekaart.nl

Toelichting op de financiële positie

Reservepositie

De reservepositie van stichting Keender ligt boven de signaleringsgrens. Wanneer we kijken naar de financiële kengetallen kan worden gesteld dat Stichting Keender een gezonde financiële positie heeft. De kengetallen zitten allemaal ruim boven de eigen normen en de signaleringsgrenzen van de inspectie. In 2025 is er geen sprake meer van een bovenmatige reserve. De komende jaren zal deze nog iets verder afnemen als gevolg van de investeringen in gebouwen waardoor het normatieve eigen vermogen zal stijgen.

4. Verslag Raad van Toezicht 2024

Samenstelling Raad van Toezicht Stichting Keender

Naam	Functie	Nevenfuncties	Aandachtsgebied / commissies	Periode
N. Eelman	Voorzitter	Rector Achterhoek VO	Organisatie-ontwikkeling, HRM, lid remuneratiecommissie	2025
G.H.A. Ankoné	lid	Projectleider/ Lid centrale directie Stichting Carmelcollege Lid RvT De Twentse Zorgcentra Lid RvC DeltaWonen Lid RvT Koninklijke Kentalis Lid RvT Marga Klompé	Financiën, voorzitter auditcommissie	2025
H. van Essen	Lid / vice-voorzitter	Advocaat Nysingh advocaten-notarissen N.V.	(Bestuurlijk) Juridisch, voorzitter remuneratiecommissie (vanaf 1 augustus 2025)	2025
F. Slingerland	Lid	Directeur Huisvesting & Facilitaire zaken ROC van Twente	Huisvesting en duurzaamheid, lid auditcommissie	tot 1 juni 2025
J. Huizinga	Lid	Wethouder gemeente Doetinchem	Onderwijs(kwaliteit), voorzitter remuneratiecommissie (tot 1 augustus 2025)	tot 1 augustus 2025

Algemene kaders, werkwijze en activiteiten van de RvT

De RvT is lid van de VTO3 (voorheen VTOI/NVTK).

De vastgestelde beleidskaders voor good governance, waaronder begrepen de Code Goed Bestuur PO en de Code Goed Toezicht, zijn in het Governance Handboek voor Keender verwerkt. In 2023 heeft de RvT het handboek geactualiseerd en opnieuw vastgesteld. Dit handboek is nog steeds leidend voor de RvT.

Daarnaast heeft de RvT in 2023, ter nadere uitwerking van het Governance Handboek, (opnieuw) het Bestuurlijk Toetsingskader, het Financieel Toetsingskader, het Informatieprotocol RvT (schema van betrokkenheid) en het Evaluatieprotocol vastgesteld. De samenhang tussen de bestuurlijke documenten en de documenten voor toezicht op het bestuurlijk handelen is daarmee (verder) geformaliseerd, versimpeld en verduidelijkt. Dit helpt de RvT nog steeds in de dagelijkse praktijk.

De RvT ziet erop toe dat de besluitvormingsprocedures zoals vastgelegd in de statuten en het bestuursreglement in de praktijk worden gevolgd. Specifieke onderwerpen, waarvoor vooraf goedkeuring van de RvT nodig is, zijn opgenomen in een jaarkalender en worden veelal voorbereid door een commissie binnen de RvT. In de jaarkalender zijn verder beleids-onderwerpen opgenomen waarover de RvT wordt geïnformeerd en vragen kan stellen zoals onderwijsresultaten, kwaliteitsbeleid, strategisch huisvestingsplan, financieel beleid, passend onderwijs en (strategisch) personeelsbeleid.

De RvT geeft gevraagd en ongevraagd advies aan het CvB en is desgevraagd sparring-partner van het CvB. De RvT werkt daarbij steeds vanuit het principe van waardegedreven toezicht. De centrale waarden zijn: onafhankelijkheid, integriteit, zichtbaar en aanspreekbaar, verantwoordelijk (eigenaarschap), vakkundig (vakmanschap) en betrokken, verbonden en collegiaal (partnerschap).

De RvT en het CvB werken met inachtneming van de Code Goed Bestuur PO en de Goede Goed Toezicht, alsmede conform het Governance Handboek van Keender. Het Governance Handboek van Keender kunt u vinden op de website van Keender. Hierin leest u o.a. onze visie op toezicht, de invulling van onze rol en taakopvatting, meer informatie over de bestuurlijke inrichting en filosofie van Stichting Keender of over de reguliere activiteiten van de RvT (overleg GMR, directeuren/staf, scholenbezoek, themavonden, gevraagd en ongevraagd advies aan de bestuurder, werkgever van de bestuurder, overleg met de accountant, evaluatie van het bestuurlijk handelen en zelfevaluatie, etc.).

Vergoedingsregeling Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht (RvT) heeft haar vergoeding gebaseerd op samengevat de volgende uitgangspunten:

- Intern toezicht is een professionele rol met wettelijke verantwoordelijkheden. Dit vereist de bijbehorende expertise, ervaring en tijdsbesteding van de leden van de RvT;
- Intern toezicht geeft professionele toezichthouders de gelegenheid om bij te dragen aan goed onderwijs en een goede onderwijsorganisatie. Een zingevende taak;
- De Wet normering topinkomens (WNT), de Regeling normering topinkomens OCW-sectoren en de Adviesregeling honorering toezichthouders onderwijs (VTO3 voorheen VTOI/NVTK) worden toegepast;
- De RvT stelt zich regelmatig op de hoogte van de (ontwikkeling van de) honorering van collega Raden van Toezicht in het primair onderwijs en de kinderopvang (Benchmark).

Met inachtneming van het bovenstaande heeft de Raad van Toezicht op 4 juli 2025 besloten de vacatiegelden voor 2025 als volgt vast te stellen:

Functie	Vacatiegeld 2025
Voorzitter Raad van Toezicht	€ 13.125
Lid Raad van Toezicht	€ 8.750

De Raad van Toezicht evalueert jaarlijks de hoogte van deze vacatiegelden, met inachtneming van het bovenstaande.

Wijzigingen in de samenstelling in 2025

In 2025 hebben zich enkele wijzigingen voorgedaan in de samenstelling van de Raad van Toezicht.

De heer F. Slingerland heeft om gezondheidsredenen aangegeven zijn lidmaatschap van de Raad van Toezicht per 1 juni 2025 te beëindigen.

Daarnaast heeft de heer J. Huizinga wegens ziekte aangegeven zijn werkzaamheden voor de Raad van Toezicht niet meer te kunnen voortzetten; hij is daarom per 1 augustus 2025 teruggetreden.

Tot slot liep de eerste benoemingstermijn van de heer G.H.A. Ankoné per 1 augustus 2025 af. De heer Ankoné heeft vanwege andere verplichtingen en keuzes te kennen gegeven niet beschikbaar te zijn voor een herbenoeming voor vier jaar, doch wel voor een korte periode in afwachting van de werving van nieuwe leden. Om de continuïteit van het toezicht te waarborgen heeft de Raad van Toezicht de heer G.H.A. Ankoné herbenoemd als lid van de Raad van Toezicht voor de periode van 1 augustus 2025 tot en met uiterlijk 31 januari 2026, in afwachting van de werving van nieuwe leden.

Werving en benoeming nieuwe leden Raad van Toezicht

In 2025 is een procedure gestart voor de werving van nieuwe leden van de Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht heeft Erik Versteeg Advies opdracht gegeven om de Raad te ondersteunen en faciliteren bij de werving en selectie van drie nieuwe leden voor de Raad van Toezicht.

Ten behoeve van deze procedure heeft de Raad een benoemingsadviescommissie ingesteld, bestaande uit een afvaardiging van:

- de Raad van Toezicht;
- het College van Bestuur;
- de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (personeel en ouders).

Met inachtneming van de input van de benoemingsadviescommissie en het advies van de GMR heeft de Raad de profielschetsen en vacatureteksten voor de nieuwe leden vastgesteld en openbaar gemaakt.

Vervolgens heeft de Raad van Toezicht samen met Erik Versteeg Advies een preselectie gemaakt. Daarna heeft de benoemingsadviescommissie gesprekken gevoerd met diverse kandidaten en advies gegeven aan de Raad van Toezicht.

Op 2 december 2025 heeft de Raad van Toezicht, met inachtneming van het advies van de benoemingsadviescommissie en het voordrachtsrecht van de GMR ten aanzien van één vacature, drie nieuwe leden benoemd:

- de heer H.A. Huijssoon, lid Raad van Toezicht met het profiel onderwijs en kwaliteit, per 1 januari 2026 voor drie jaar;
- mevrouw K. Bruns, lid Raad van Toezicht met het profiel huisvesting en financiën, per 1 januari 2026 voor vier jaar;
- mevrouw L. Oostenbrink, lid Raad van Toezicht met het profiel financiën en bedrijfsvoering, per 1 januari 2026 voor vier jaar.

Met deze benoemingen is voorzien in de opvolging van vertrokken c.q. vertrekkende leden en blijft de gewenste expertise binnen de Raad van Toezicht geborgd.

Bestuur en werkgeversrol

De Raad van Toezicht vervult de werkgeversrol voor de bestuurder en onderhoudt hierover periodiek overleg.

In 2025 heeft de bestuurder, mevrouw D.R.A. Verhoeve, afscheid genomen van Stichting Keender vanwege het accepteren van een bestuursfunctie bij een andere onderwijsstichting.

In samenspraak met de diverse geledingen en de GMR heeft de Raad van Toezicht de heer H. Freitag tijdelijk benoemd als interim bestuurder.

Vervolgens is de Raad van Toezicht de procedure gestart voor de werving van een nieuwe bestuurder.

De Raad van Toezicht heeft K+V opdracht gegeven om de Raad te ondersteunen en faciliteren bij de werving en selectie van een nieuwe bestuurder.

Ten behoeve van deze procedure heeft de Raad een benoemingsadviescommissie ingesteld, bestaande uit een afvaardiging van:

- de Raad van Toezicht;
- de directeurs en stafmedewerkers;
- de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (personeel en ouders).

Met inachtneming van de input van de benoemingsadviescommissie en het advies van de GMR heeft de Raad de profielschets en vacaturetekst voor de nieuwe bestuurder vastgesteld en openbaar gemaakt.

Vervolgens heeft de Raad van Toezicht samen met K+V een preselectie gemaakt. Daarna heeft de benoemingsadviescommissie gesprekken gevoerd met diverse kandidaten en advies gegeven aan de Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht heeft mevrouw G.A.H. ten Dam benoemd tot bestuurder van Stichting Keender per 1 juli 2025. De Raad van Toezicht heeft haar verwelkomd en is met haar in gesprek gegaan over de belangrijkste ontwikkelingen en prioriteiten binnen de organisatie. In het aankomende jaar zal daarover nader met elkaar gesproken worden.

Toewijzing accountant

Stichting Keender heeft sinds 2019 een contract met het accountantskantoor Van Ree. De auditcommissie van de RvT heeft overleg met de accountant over diens bevindingen en aanbevelingen. Toezicht op de uitvoering van de aanbevelingen zijn onderdeel van de bestuurlijke rapportage die de RvT ontvangt van de bestuurder.

Belangrijke aandachtsgebieden van de Raad van Toezicht in 2025

Werving nieuwe bestuurder en nieuwe leden RvT

De werving van een nieuwe bestuurder en drie nieuwe leden voor de Raad van Toezicht heeft in het afgelopen jaar veel tijd gevraagd van de organisatie en de RvT. De RvT kijkt er prettig op terug hoe zorgvuldig deze trajecten zijn verlopen, in samenspraak met de verschillende geldingen binnen Keender.

Onderwijs en onderwijskwaliteit

De Raad van Toezicht heeft gedurende het jaar regelmatig gesproken over de ontwikkeling van de onderwijskwaliteit binnen Keender. De Raad ontving presentaties over onderwijsresultaten, schoolontwikkelingen en tevredenheidsonderzoeken.

Ook zijn landelijke ontwikkelingen besproken, zoals onaangekondigde inspectiebezoeken en de invoering van nieuwe kerndoelen. De Raad is geïnformeerd over het jaarlijkse reguliere gesprek met de Inspectie van het Onderwijs. De inspectie gaf aan dat Keender er goed voor staat, waarbij schooladvisering als aandachtspunt werd genoemd.

Daarnaast heeft de Raad aandacht besteed aan ontwikkelingen in het regionale onderwijslandschap, waaronder gesprekken over mogelijke samenwerking met de Montessorischool in Haaksbergen en ontwikkelingen bij andere schoolbesturen in de regio.

Personeel en organisatie

De Raad van Toezicht heeft aandacht besteed aan ontwikkelingen op het gebied van personeel en organisatie. Daarbij is onder meer gesproken over de personele formatie, werkdruk en ziekteverzuim binnen de organisatie.

Het ziekteverzuim lag in 2025 hoger dan in het voorgaande jaar en bleef gedurende het jaar een aandachtspunt. De Raad van Toezicht heeft zich laten informeren over de oorzaken daarvan én over de wijze waarop hierop door de organisatie wordt gestuurd.

Daarnaast zijn ontwikkelingen besproken binnen het bovenschoolse team onderwijs en kwaliteit. In verband met ontwikkelingen binnen het samenwerkingsverband IJssel-Berkeel wordt onderzocht of dit team kan worden versterkt, onder andere door het aantrekken van een orthopedagoog.

Ook is het functieboek van de organisatie geactualiseerd met ondersteuning van een externe specialist.

Organisatieontwikkeling en strategie

In 2025 heeft de Raad van Toezicht gesproken over verschillende strategische ontwikkelingen binnen Keender.

Zo zijn voorbereidingen gestart voor het nieuwe Strategisch Beleidsplan 2027–2031, dat in 2026 verder zal worden uitgewerkt.

Daarnaast heeft de Raad gesproken over de inzet van subsidies, zoals Techkwadraat en Basisvaardigheden, en de bijdrage daarvan aan onderwijsontwikkeling en innovatie.

Ook heeft de Raad aandacht besteed aan ontwikkelingen op het gebied van ICT, informatiebeveiliging en privacy, mede in verband met het landelijke normenkader voor informatiebeveiliging in het onderwijs.

Huisvesting

Huisvesting was in 2025 een belangrijk aandachtspunt.

In september 2025 is het nieuwe schoolgebouw van Het Palet officieel geopend. Daarnaast zijn ontwikkelingen besproken rond andere huisvestingsprojecten, waaronder projecten in Buurse, St. Isidorushoeve, Rietmolen en Neede.

Ook de ontwikkelingen rond Campus De Whee zijn meerdere malen besproken. Daarbij wordt in samenwerking met andere onderwijsorganisaties en de gemeente gekeken naar de verdere ontwikkeling van de campus.

Daarnaast heeft de Raad ruim aandacht besteed aan de ontwikkelingen rond de Samenwoonschool Neede, waarbij verschillende scenario's worden onderzocht in samenwerking met andere betrokken partijen.

Financiën en risicobeheersing

De Raad van Toezicht houdt toezicht op het financiële beleid van de organisatie.

De auditcommissie van de Raad van Toezicht heeft in juni 2025 overleg gevoerd met de accountant over de jaarrekening 2024 en het accountantsverslag. De accountant heeft een goedkeurende verklaring afgegeven bij de jaarrekening.

Tijdens dit overleg is onder meer gesproken over de financiële positie van de organisatie, personele voorzieningen en de administratieve organisatie en interne beheersing.

Daarnaast heeft de Raad gesproken over mogelijke financiële risico's, waaronder ontwikkelingen rond cybercrime, informatiebeveiliging en landelijke wijzigingen in de bekostiging van het onderwijs. Ook de financiële risico's rondom ziekteverzuim, vervanging en het eigenrisico-dragerschap hebben de aandacht (gehad).

In november 2025 heeft de Raad de begroting 2026 goedgekeurd, onder voorbehoud van een positief advies van de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad.

De rechtmatige en doelmatige bestemming en aanwending van middelen is doorlopend onderdeel van het toezicht van de RvT. De bestuurder heeft in samenspraak met directeurs en controller de ontwikkeling voortgezet dat (specifieke) middelen en doelen zowel in de begroting als in de rapportages terug te vinden zijn. Per kwartaal ontvangt de RvT een bestuurlijke rapportage met daarin de analyse, conclusie en bijsturingsmaatregelen van de bestuurder. De aanbevelingen van de accountant en de voortgang daarop zijn ook onderdeel hiervan. Daarnaast heeft de RvT in februari 2023 een Financieel Toetsingskader vastgesteld, waarin de RvT de wijze waarop zij de rechtmatigheid en doelmatigheid van de aanwending en bestemming van de middelen toetst (verder) heeft geëxpliciteerd. Op deze wijze is de RvT in staat om de rechtmatigheid en doelmatigheid van de aanwending en besteding van de middelen te beoordelen. Op basis daarvan is de RvT niet gebleken dat de middelen niet doelmatig zouden zijn of worden besteed. De bestuurder heeft in 2024 het Financieel Beleid herijkt aan de huidige maatstaven (in lijn met de normen van de PO-Raad).

Governance en regelgeving

In 2025 heeft de Raad van Toezicht met de bestuurder gesproken over een mogelijke statutenwijziging. Daarbij is vastgesteld dat een statutenwijziging niet direct noodzakelijk is. Wel is afgesproken dat de Wet bestuur en toezicht rechtspersonen (WBTR) zal worden meegenomen bij een volgende wijziging van de statuten.

Activiteiten van de Raad van Toezicht

Naast de reguliere vergaderingen heeft de Raad van Toezicht verschillende activiteiten ondernomen om betrokken te blijven bij de organisatie.

Leden van de Raad bezochten onder andere De Bonifaciusschool en De Sterrenboog, waar zij in gesprek gingen met schoolleiding, medewerkers en leerlingen over de ontwikkeling van de scholen. Ook heeft de Raad van Toezicht deelgenomen aan diverse (informele) bijeenkomsten met medewerkers.

Daarnaast heeft de Raad in 2025 een zelfevaluatie uitgevoerd om het functioneren van het intern toezicht te reflecteren en waar nodig verder te verbeteren.

Belangrijkste besluiten van de Raad van Toezicht in 2025

In 2025 heeft de Raad van Toezicht samengevat onder andere de volgende besluiten genomen:

- benoeming van de heer H. Freitag tot interim bestuurder;
- opdrachtverlening aan K+V voor werving en selectie van nieuwe bestuurder;
- instelling van een benoemingsadviescommissie t.b.v. benoeming nieuwe bestuurder;
- vaststelling van de profielschets voor de nieuwe bestuurder;
- benoeming van mevrouw G.A.H. ten Dam tot bestuurder;
- tijdelijke herbenoeming van de heer G.H.A. Ankoné als lid van de raad van toezicht;
- benoeming van de heer H. van Essen als voorzitter van de remuneratiecommissie;
- opdrachtverlening aan Erik Versteeg Advies voor de werving en selectie van nieuwe RvT-leden;
- instelling van een benoemingsadviescommissie t.b.v. benoeming nieuwe RvT-leden;
- vaststelling van profielschetsen voor drie nieuwe RvT-leden;
- goedkeuring van het bestuurs- en jaarverslag 2025;
- goedkeuring van de begroting 2026;
- benoeming van de heer H. Huijssoon, mevrouw K. Bruns en mevrouw L. Oostenbrink als nieuwe leden van de Raad van Toezicht;
- vaststellen van de vacatiegelden 2025.

Tot slot

De Raad van Toezicht is van mening dat zij in 2025 adequaat is geïnformeerd door het bestuur over de ontwikkelingen binnen Stichting Keender en dat zij haar toezichthoudende rol op zorgvuldige wijze heeft kunnen vervullen in het belang van goed onderwijs en een gezonde organisatie.

Nelleke Eelman voorzitter

Henry van Essen (vice-voorzitter)

Bijlage:

Verklaring Bestuurlijk Handelen Raad van Toezicht

5. Jaarrekening 2024

5.1 Grondslagen

Algemeen

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving. Dit betreft Richtlijn 660 Onderwijsinstellingen.

Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs.

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

Continuïteit

De in de onderhavige jaarrekening gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn gebaseerd op de veronderstelling van continuïteit van de stichting.

Verbonden partijen

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen, worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire bestuursleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van Stichting Keender 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.

Vergelijkende cijfers

De cijfers van 2024 zijn waar nodig geherrubriceerd teneinde vergelijking met de cijfers van 2025 mogelijk te maken.

Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van het voorgaande jaar.

Schattingen

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

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden gebaseerd op de verwachte economische levensduur en worden

berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs, rekening houdend met een eventuele restwaarde.

Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikname van het materieel vast actief. Over terreinen en grond wordt niet afgeschreven.

De gehanteerde afschrijvingstermijnen zijn:

Categorie	Termijn
Gebouwgebonden installaties	20 jaar
Gebouwdelen/verbouwingen	30 jaar
Kantoormeubilair	30 jaar
Schoolmeubilair	25 jaar
Inventaris en apparatuur	10 jaar
ICT	5 en 8 jaar
Leer- en hulpmiddelen	9 jaar

Om vast te stellen of er voor een materieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering, wordt verwezen naar 'Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa'.

Investeringsubsidies

Subsidies op investeringen worden in mindering gebracht op de verkrijgingsprijs van de activa waarop de subsidies betrekking hebben.

Financiële vaste activa

De leningen en vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs, welke gelijk is aan de nominale waarde, onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen.

Bijzondere waardevermindering van vaste activa

De stichting beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde.

Een bijzonder waardeverminderingsverlies wordt direct als een last verwerkt in het exploitatie-overzicht. Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

Vorderingen

De vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De reële waarde en geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor mogelijke verliezen als gevolg van oninbaarheid worden in mindering gebracht. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

Liquide middelen

De liquide middelen zijn gewaardeerd tegen de nominale waarde. Indien middelen niet ter vrije beschikking staan, dan wordt hiermee bij de waardering rekening gehouden. Eventuele rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder de schulden aan kredietinstellingen onder de kortlopende schulden.

Algemene Reserve

Deze post betreft de niet-gebonden reserve die voortkomt uit de door (semi-)overheidsinstellingen gefinancierde activiteiten. De algemene reserve vormt een buffer ter waarborging van de continuïteit van de stichting. Deze wordt opgebouwd uit de resultaatbestemming van overschotten welke ontstaan uit het verschil tussen de gerealiseerde baten en de werkelijk gemaakte lasten. In geval van een tekort wordt dit resultaat ten laste van de algemene reserve gebracht.

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.

Voorziening ERD WGA / ziekte langdurig

Deze voorziening is gevormd voor per balansdatum bekende langdurig zieke werknemers. Dit betreffen werknemers die langdurig ziek zijn maar minder dan twee jaar naar verwachting, en werknemers die naar verwachting de WGA instromen of al ingestroomd zijn.

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 voor personeelsleden.

Voor op balansdatum bestaande verplichtingen uit hoofde van ambtsjubilea is een voorziening gevormd. De voorziening is bepaald op basis van € 990 per FTE per jaareinde. Betaalde bedragen inzake jubileum worden ten laste van deze voorziening gebracht.

Voorziening uitkeringskosten

Deze voorziening kan uitsluitend gevormd worden voor personen waarmee voor of op balansdatum onherroepelijke afspraken zijn gemaakt over ontslag en ontslagvergoeding (RJ 271.503). Een voornemen tot ontslag of waarschijnlijk ontslag is hiervoor onvoldoende. Voor tijdelijke contracten, waarvan op balansdatum vaststaat dat deze niet worden verlengd, kan geen voorziening uitkeringskosten worden gevormd.

Voorziening duurzame inzetbaarheid

Ingaande 01-01-2016 is deze voorziening gevormd ter dekking van aanwending van de door het personeel opgebouwde gespaarde duurzame inzetbaarheidsuren. In de berekeningen is rekening gehouden met de verwachte opnamekosten. De waardering op 31 december 2025 is € 112.246.

Onderhoudsvoorziening

Deze voorziening wordt gevormd ter dekking van groot planmatig onderhoud. Dagelijks onderhoud wordt rechtstreeks ten laste van het exploitatieoverzicht gebracht. De meerjarenonderhoudsvoorziening is bepaald op basis van het geschatte bedrag per onderhoudscomponent en de periode die telkens tussen de werkzaamheden voor groot onderhoud verloopt.

Schulden

Opgenomen leningen en schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

Grondslagen voor de bepaling van het exploitatieoverzicht

Baten

Onder baten wordt verstaan de van overheidswege ontvangen (normatieve) bijdrage OCW, overige OCW subsidies en overige overheidsbijdragen, alsmede de van derden ontvangen overige bijdragen. De baten worden toegerekend aan het boekjaar waarop deze betrekking hebben. Opbrengsten van diensten worden opgenomen naar rato van de mate waarin de diensten zijn verricht, gebaseerd op de tot balansdatum in het kader van de dienstverlening gemaakte kosten in verhouding tot de geschatte kosten van de totaal te verrichten dienstverlening.

Personele lasten

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.

Pensioenen

De onderwijsinstelling heeft haar pensioenregeling ondergebracht bij bedrijfstakpensioenfonds ABP. De pensioenverplichtingen uit de regeling worden gewaardeerd volgens de 'verplichting aan de pensioenuitvoerder benadering'. In deze benadering wordt de aan de pensioenuitvoerder te betalen premie als last in het exploitatieoverzicht verantwoord.

Voor bestaande verplichtingen (anders dan de te betalen premies) jegens de pensioenuitvoerder en/of werknemers wordt een voorziening opgenomen (indien relevant).

Ultimo 2025 en 2024 waren er voor de stichting geen pensioenvorderingen en geen verplichtingen naast de betaling van de jaarlijkse aan de pensioenuitvoerder verschuldigde premie.

Ultimo 2024 was de beleidsdekkingsgraad van het ABP 113,1%. De beleidsdekkingsgraad eind 2025 is 118,3%. De overheid eist een beleidsdekkingsgraad van 104,2% of hoger. Hiermee voldoet de beleidsdekkingsgraad aan de minimale vereisten van de toezichthouder.

Afschrijvingen

Materiële vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast. Boekwinsten en -verliezen uit de incidentele verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingen.

Lasten

De lasten worden bepaald met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde grondslagen van waardering en toegerekend aan het verslagjaar waarop deze betrekking hebben.

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten betreffen de op de verslagperiode betrekking hebbende ontvangen en betaalde rente-ontvangsten en -uitgaven van uitgegeven en ontvangen leningen en overige kredietfaciliteiten.

Grondslagen voor het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen en vlottende effecten, met uitzondering van deposito's met een looptijd langer dan drie maanden.

Ontvangen en betaalde interest en ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

Transacties waarbij geen ruil van geldmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, worden niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betaling van de leasetermijnen uit hoofde van het financiële leasecontract wordt voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.

5.2 Balans per 31 december 2025

(na bestemming van het resultaat over 2025)

1	ACTIVA	2025	2024
	VASTE ACTIVA		
1.2	Materiële vaste activa		
1.2.1	Gebouwen en terreinen	509.760	366.980
1.2.2	Inventaris en apparatuur	2.816.630	2.407.300
1.2.3	Andere vaste bedrijfsmiddelen	353.000	338.600
1.2	Materiële vaste activa	3.679.390	3.112.880
	TOTAAL VASTE ACTIVA	3.679.390	3.112.880
	VLOTTENDE ACTIVA		
1.5	Vorderingen		
1.5.1	Debiteuren	123.130	81.920
1.5.2	Ministerie OCW	11.420	7.760
1.5.7	Overige vorderingen	109.860	223.010
1.5.8	Overlopende activa	202.520	202.520
1.5	Vorderingen	533.620	515.210
1.7	Liquide middelen		
1.7.2	Banken	6.743.950	9.087.840
1.7	Liquide middelen	6.743.950	9.087.840
	TOTAAL VLOTTENDE ACTIVA	7.277.570	9.603.050
	TOTAAL ACTIVA	10.956.960	12.715.930
2	PASSIVA	2025	2024
2.1	Eigen vermogen		
2.1.0	Stichtingskapitaal	70	70
2.1.1	Algemene Reserve	4.404.450	5.298.260
2.1	Eigen vermogen	4.404.520	5.298.330
2.2	Voorzieningen		
2.2.1	Personeelsvoorzieningen	1.593.330	994.140
2.2.3	Overige voorzieningen	1.906.630	2.178.710
2.2	Voorzieningen	3.499.960	3.172.850
2.4	Kortlopende schulden		
2.4.2	Vooruitontvangen gelden	100.820	1.400.050
2.4.3	Crediteuren	323.700	496.960
2.4.7	Belastingen en premies soc.verz.	865.570	879.170
2.4.8	Schulden terzake pensioenen	238.620	234.230
2.4.9	Overige kortlopende schulden	299.720	229.260
2.4.10	Overlopende passiva	1.224.050	1.005.080
2.4	Kortlopende schulden	3.052.480	4.244.750
	Totaal passiva	10.956.960	12.715.930

5.3 Exploitatieoverzicht 2025

3	BATEN	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
3.1	Rijksbijdragen OCW	23.112.960	22.090.760	21.577.520
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	99.620	40.450	107.900
3.5	Overige baten	443.240	541.270	429.590
	TOTAAL BATEN	23.655.820	22.672.480	22.115.010
4	LASTEN	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
4.1	Personeelslasten	20.010.670	19.064.600	19.627.770
4.2	Afschrijvingen	556.890	601.450	508.410
4.3	Huisvestingslasten	1.793.120	2.002.070	1.573.760
4.4	Overige lasten	2.345.880	2.304.730	1.971.360
	TOTAAL LASTEN	24.706.560	23.972.850	23.681.300
	SALDO BATEN EN LASTEN	1.050.740-	1.300.370-	1.566.290-
5	Financiële baten en lasten			
5.1	Financiële baten	163.140	175.000	339.240
5.5	Financiële lasten	6.210	5.640	5.680
	SALDO FINANCIËLE BATEN EN LASTEN	156.930	169.360	333.560
	TOTAAL RESULTAAT	893.810-	1.131.010-	1.232.730-

5.4 Kasstroomoverzicht over 2025

KASSTROOMOVERZICHT OVER 2025		Referentie	2025	2024
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Saldo baten en lasten			1.050.740-	1.566.290-
Aanpassingen voor:				
- Afschrijvingen	4.2		556.890	508.410
- Mutaties voorzieningen	2.2		327.110	542.420-
- Correctie Eigen Vermogen a.g.v. groot onderhoud	2.1		-	914.110
Veranderingen in vlottende middelen:				
- Vorderingen (-/-)	1.5		18.410-	262.410
- Kortlopende schulden	2.4		1.192.260-	1.256.240
TOTAAL KASSTROOM UIT BEDRIJFOPERATIES			1.377.410-	832.460
- Ontvangen interest	5.1		163.140	339.230
- Betaalde interest (-/-)	5.5		6.210	5.680
			156.930	333.550
TOTAAL KASSTROOM UIT OPERATIONELE ACTIVITEITEN			1.220.480-	1.166.010
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
(Des)investerings materiële vaste activa (-/-)	1.2		1.123.410-	481.030-
TOTAAL KASSTROOM UIT INVESTERINGSACTIVITEITEN			1.123.410-	481.030-
Mutatie liquide middelen			2.343.890-	684.980
Beginstand liquide middelen	1.7		9.087.840	8.402.860
Mutatie liquide middelen	1.7		2.343.890-	684.980
EINDSTAND LIQUIDE MIDDELEN			6.743.950	9.087.840

5.5 Toelichting op de balans per 31 december 2025

1	ACTIVA	1.2.1	1.2.2	1.2.3	Totaal
1.2	Materiële vaste activa	Gebouwen en terreinen	Inventaris en apparatuur	Andere vaste bedr.middelen	
	Aanschafprijs	576.160	6.231.620	1.323.420	8.131.200
	Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	209.180	3.824.320	984.820	5.018.320
	STAND PER 1 JANUARI 2025	366.980	2.407.300	338.600	3.112.880
	Mutaties 2025				
	Investerings	167.970	869.320	86.120	1.123.410
	Desinvesterings	-	2.050.660-	893.580-	2.944.240-
	Afschrijvingen	25.180	459.990	71.730	556.890
	Terugboeking cumulatieve afschrijvingen	-	2.050.660	893.580	2.944.240
	SALDO MUTATIES	142.790	409.330	14.390	566.520
	Aanschafprijs	744.130	5.050.280	515.960	6.310.370
	Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	234.370	2.233.650	162.960	2.630.980
	STAND PER 31 DECEMBER 2025	509.760	2.816.630	353.000	3.679.390

De afschrijvingen zijn per 31 december 2025 als volgt te splitsen:

Afschrijvingen schouw*	13.490
Afschrijvingen nieuw	543.400

TOTAAL 556.890

* De afschrijvingen schouw zijn de afschrijvingslasten van de aanwezige materiële vaste activa voor invoering van de lumpsum per 1 augustus 2006.

5.5 Toelichting op de balans per 31 december 2025

(vervolg)

1	VLOTTENDE ACTIVA	2025	2024
1.5	Vorderingen		
1.5.1	Debiteuren	123.130	81.920
	Ministerie van OCW	11.420	7.760
1.5.2	Ministerie van OCW	11.420	7.760
	Overige vorderingen	109.860	223.010
1.5.7	Overige vorderingen	109.860	223.010
	Vooruitbetaalde kosten	114.500	99.100
	Vooruitbetaalde huisvestingskosten	174.710	103.420
1.5.8	Overlopende activa	289.210	202.520
	TOTAAL VORDERINGEN	33.620	515.210

De vorderingen hebben per einde 2025 en 2024 een looptijd korter dan een jaar.

1.7	Liquide middelen	2025	2024
1.7.2	Banken	6.743.950	9.087.840
	TOTAAL LIQUIDE MIDDELEN	6.743.950	9.087.840

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de onderwijsinstelling.

2	PASSIVA	Mutaties 2025			
		Saldo 1-1-2025	Bestemming resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2025
2.1	Eigen vermogen				
2.1.0	Stichtingskapitaal	70	-	-	70
2.1.1	Algemene Reserve*	5.298.260	893.810-	-	4.404.450
	Totaal eigen vermogen	5.298.330	93.810-	-	4.404.520
2.1.1	Algemene Reserve				
	Bestuur	4.590.020	658.940-	-	3.931.080
	Scholen	708.240	234.870-	-	473.370
		5.298.260	893.810-	-	4.404.450
	Totaal reserves	5.298.260	93.810-	-	4.404.450

5.5 Toelichting op de balans per 31 december 2025

(vervolg)

2.2	Vorzieningen	Stand per 1-1-2025	Mutaties 2025			Stand per 31-12-2025
			Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	
2.2.1	Personeelsvoorzieningen					
	Voorziening ERD-WGA	496.400	422.750	81.300	-	837.850
	Voorziening jubilea	197.930	39.430	38.370	-	198.990
	Voorziening uitkeringskosten	107.770	14.280-	37.880	-	55.610
	Voorziening ziekte langdurig	83.030	305.600	-	-	388.630
	Voorziening duurzame inzetbaarheid	109.010	3.240	-	-	112.250
		994.140	756.740	157.550	-	1.593.330
2.2.3	Overige voorzieningen					
	Onderhoudsvoorziening	2.178.710	176.440	448.520	-	1.906.630
		2.178.710	176.440	448.520	-	1.906.630
	TOTAAL VOORZIENINGEN	3.172.850	933.180	606.070	-	3.499.960

		Onderverdeling saldo per 31-12-2025		Stand per 31-12-2025
		< 1 jaar	> 1 jaar	
2.2.1	Personeelsvoorzieningen			
	Voorziening ERD-WGA	146.280	691.570	837.850
	Voorziening jubilea	13.949	185.041	198.990
	Voorziening uitkeringskosten	38.230	17.380	55.610
	Voorziening ziekte langdurig	388.630	-	388.630
	Voorziening duurzame inzetbaarheid	22.450	89.800	112.250
2.2.3	Overige voorzieningen			-
	Onderhoudsvoorziening	284.340	1.622.290	1.906.630
	TOTAAL	893.879	2.606.081	3.499.960

2.4	Kortlopende schulden	2025	2024
2.4.2	Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen OHW	100.820	1.400.050
2.4.3	Crediteuren	323.700	496.960
	Afdr. / inh. loonheffing	855.210	860.620
	Afdr. / inh. Participatiefonds	10.360	18.550
2.4.7	Belastingen en premies sociale verzekeringen	865.570	879.170
	Afdr. / inh. ABP Loyalis	238.140	2 33.750
	Afdr. / inh. AOP IPAP	480	480
2.4.8	Schulden terzake pensioenen	238.620	234.230
	Overige kortlopende schulden	281.370	206.780
	Netto salarissen	16.300	8.530
	Af te dragen btw	2.050	13.950
2.4.9	Overige kortlopende schulden	299.720	229.260
	Te betalen vakantie-uitkering	616.460	599.730
	Te betalen toelage	45.160	-
	Overige subsidies OCW/niet geoormerkt	562.430	4 05.350
2.4.10	Overlopende passiva	1.224.050	1.005.080
	TOTAAL KORTLOPENDE SCHULDEN	3.052.480	4.244.750

De kortlopende schulden hebben per einde 2025 en 2024 een looptijd korter dan een jaar.

5.5 Toelichting op de balans per 31 december 2025

(vervolg)

Stichting Keender Model G. Verantwoording subsidies jaarrekening 2025			
Omschrijving	Kenmerk	Datum	Afgerond
Subsidie verbetering basisvaardigheden	VBV23-PO-1051	31-5-2023	J
Subsidie verbetering basisvaardigheden	VBV23-PO-4164	31-5-2023	J
Subsidie verbetering basisvaardigheden	VBV23-PO-3747	31-5-2023	J
Subsidie verbetering basisvaardigheden	VBV24-PO-1775	18-6-2024	O
Subsidie verbetering basisvaardigheden	VBV24-PO-1810	18-6-2024	O
Subsidie verbetering basisvaardigheden	VBV24-PO-0709	18-6-2024	O
Subsidie verbetering basisvaardigheden	VBV24-PO-1955	18-6-2024	O
Subsidie verbetering basisvaardigheden	VBV24-PO-0966	18-6-2024	O
Subsidie verbetering basisvaardigheden	VBV25-PO-1901	28-4-2025	O
Subsidie verbetering basisvaardigheden	VBV25-PO-0881	28-4-2025	O
Subsidie verbetering basisvaardigheden	VBV25-PO-0592	28-4-2025	O
Subsidie verbetering basisvaardigheden	VBV25-PO-0633	28-4-2025	O
Subsidie verbetering basisvaardigheden	VBV25-PO-1067	28-4-2025	O
Subsidie verbetering basisvaardigheden	VBV25-PO-2238	28-4-2025	O
Subsidie verbetering basisvaardigheden	VBV25-PO-0663	28-4-2025	O
Subsidie vrijroosteren leraren	VRL23064	28-6-2023	J
Subsidie vrijroosteren leraren	VRL23064	28-6-2023	J
Subsidie vrijroosteren leraren	VRL23064	28-6-2023	J
Subsidie vrijroosteren leraren	VRL23064	28-6-2023	J
Subsidie Onderwijsassistenten naar Opleiding tot Leraar	SOOL22265	16-7-2024	J
Subsidie Onderwijsassistenten naar Opleiding tot Leraar	SOOL23166	27-7-2023	O
Subsidie Onderwijsassistenten naar Opleiding tot Leraar	SOOLPO24315	7-10-2024	O
Subsidie Onderwijsassistenten naar Opleiding tot Leraar	SOOLPO25105	12-8-2025	O
Subsidie Onderwijsassistenten naar Opleiding tot Leraar	SOOLPO25185	20-10-2025	O
Subsidie zij-instroom	4 / 059 / 39996	18-3-2024	O
Subsidie zij-instroom	4 / 059 / 39997	1-3-2024	O
Subsidie studieverlof	ABLTINS-400086	18-6-2024	O
Subsidie studieverlof	ABLTINS-397108	18-6-2024	O
Subsidie studieverlof	ABLTINS-401688	18-6-2024	O
Subsidie studieverlof	ABLTINS-411821	8-5-2025	O
Subsidie studieverlof	ABLTINS-410077	8-5-2025	O
Subsidie studieverlof	ABLTINS-413309	8-5-2025	O
Subsidie studieverlof	ABLTINS-411706	8-5-2025	O

5.6 Niet in de balans opgenomen verplichtingen (passief)/niet uit de balans blijvende rechten (actief)

Verplichtingen één tot vijf jaar

Er is sprake van een leaseovereenkomst met Veenman B.V. inzake multifunctionals met een looptijd van 1 november 2021 tot en met 31 oktober 2026.

Er is sprake van een huurovereenkomst met Hith Holding B.V. voor de huisvesting van het bestuurskantoor. Dit contract is ingegaan op 1 januari 2021 en loopt tot en met 31-12-2030, met een verlenging van telkens vijf jaar. De huur bedraagt € 53.660 per jaar.

Er is sprake van een overeenkomst met In het Veld Schoonmaak B.V. voor het schoonmaken van alle locaties ingaande 01-08-2024 en eindigend op 31-07-2026.

Duurzame inzetbaarheid

In de CAO PO zijn afspraken gemaakt over het opnemen van verlof voor duurzame inzetbaarheid. Medewerkers hebben recht op een basisbudget van 40 uur.

Daarnaast is vanaf 57 jaar het sparen van ouderenverlof mogelijk.

Uit inventarisatie blijkt dat niet alle medewerkers gebruik maken van sparen met betrekking tot duurzame inzetbaarheid.

5.7 Toelichting op de exploitatierekening over 2025

3	BATEN	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
3.1	Rijksbijdragen OCW			
3.1.1	Rijksbijdragen OCW	21.048.220	20.240.860	19.984.310
3.1.2	Overige subsidies OCW	1.308.080	1.098.560	806.650
3.1.4	Ontvangen doorbetalingen Rijksbijdragen SWV	756.660	751.340	786.560
	TOTAAL	23.112.960	22.090.760	21.577.520
	<i>Specificatie</i>			
3.1.1	Rijksbijdragen OCW			
	Rijksbijdragen personeel OCW	21.048.220	20.240.860	19.984.310
	TOTAAL	21.048.220	20.240.860	19.984.310
3.1.2	Overige subsidies OCW			
	Niet-geoordeelde subsidies	1.308.080	1.098.560	806.650
	TOTAAL	1.308.080	1.098.560	806.650
3.1.4	Af: Inkomensoverdrachten			
	Doorbetalingen rijksbijdragen SWV	756.660	751.340	786.560
	TOTAAL	756.660	751.340	786.560
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
3.2.1	Gemeentelijke bijdragen	97.670	38.500	107.900
3.2.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.950	1.950	107.900
	TOTAAL	99.620	40.450	107.900
3.5	Overige baten	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
3.5.1	Verhuur	167.790	161.500	147.160
3.5.2	Detachering personeel	89.870	49.000	95.880
3.5.5	Ouderbijdragen	12.820	5.550	12.150
3.5.6	Overige	172.760	325.220	174.400
	TOTAAL	443.240	541.270	429.590
	<i>Uitsplitsing</i>			
3.5.6	Overige			
	Overige baten formatie	61.460	82.900	62.490
	Diversen	111.300	242.320	111.910
	TOTAAL	172.760	325.220	174.400

5.7 Toelichting op de exploitatierekening over 2025

(vervolg)

4	LASTEN	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
4.1	Personeelslasten			
4.1.1	Lonen en salarissen	18.078.040	17.622.800	18.250.550
4.1.2	Overige personele lasten	2.213.440	1.441.800	1.688.060
4.1.3	Af: uitkeringen	280.810-	-	310.840-
	TOTAAL	20.010.670	19.064.600	19.627.770
	<i>Uitsplitsing</i>			
4.1.1	Lonen en salarissen			
	Brutolonen en salarissen	14.022.580	13.631.610	14.061.570
	Sociale lasten	2.067.000	2.019.020	2.174.670
	Pensioenpremies	1.988.460	1.972.170	2.014.310
	TOTAAL	18.078.040	17.622.800	18.250.550
4.1.2	Overige personele lasten			
	Reiskosten (woon- werkverkeer)	105.420	77.660	105.280
	Dienstreizen	15.160	30.550	11.450
	Gratificaties	38.360	-	26.410
	Personeel niet in loondienst	561.810	365.730	394.290
	Vrijwilligersvergoeding	20.720	26.320	19.450
	Onderzoeken/begeleidingsdienst	11.300	9.500	19.580
	Dotatie personele voorzieningen	756.730	160.000	320.320
	Scholing	455.100	502.290	498.350
	Personeels- en arbeidsmarktbeleid	34.620	65.000	109.210
	Arbo-dienstverlening	109.230	70.000	89.550
	Overige pers. lasten/via salaris	450	-	94.170
	Overige personele lasten	104.540	134.750	94.170
	TOTAAL	2.213.440	1.441.800	1.688.060
	Gemiddeld aantal FTE's	2025	2024	
	Directie	12,70	14,70	
	Onderwijzend Personeel	164,76	169,30	
	Onderwijs Ondersteunend Personeel	21,81	24,10	
	TOTAAL	199,27	205,90	
4.2	Afschrijvingen	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
4.2.2	Gebouwen	25.180	40.220	24.860
4.2.3	Inventaris en apparatuur	459.980	489.290	412.840
4.2.5	Leermiddelen	71.730	71.940	70.710
	TOTAAL	556.890	601.450	508.410
4.3	Huisvestingslasten	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
4.3.1	Huur	53.660	50.000	53.960
4.3.3	Onderhoud	492.020	577.120	250.130
4.3.4	Energie en water	374.070	406.050	350.370
4.3.5	Schoonmaakkosten	552.740	526.900	441.720
4.3.6	Heffingen	22.100	20.750	22.360
4.3.7	Dotatie onderhoudsvoorzieningen	176.440	285.000	289.500
4.3.8	Overige huisvestingslasten	122.090	136.250	165.720
	TOTAAL	1.793.120	2.002.070	1.573.760

5.7 Toelichting op de exploitatierekening over 2025

(vervolg)

4.4	OVERIGE LASTEN	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
4.4.1	Algemene beheerslasten	1.004.450	1.017.800	933.540
4.4.2	Kosten inventaris en apparatuur	501.180	544.520	377.720
4.4.3	Kosten leer- en hulpmiddelen	468.920	477.000	380.090
4.4.5	Overige kosten	371.330	265.410	280.010
	TOTAAL	2.345.880	2.304.730	1.971.360
	<i>Uitsplitsing</i>			
4.4.1	Algemene beheerslasten			
	Administratie- en advieskosten	616.120	630.010	585.830
	Accountantskosten *	14.170	17.500	19.130
	Kantoorbenodigdheden	2.080	4.800	2.270
	Reis- en verblijfkosten	1.260	700	940
	Telefoonkosten	2.500	3.870	3.150
	Portokosten	2.760	1.750	3.260
	Internet- / Glasvezel	42.280	56.000	38.880
	Overige beheerslasten	323.280	303.170	280.080
	TOTAAL	1.004.450	1.017.800	933.540
*	<i>Specificatie honorarium accountant</i>			
	- onderzoek jaarrekening	12.355	17.500	16.470
	- fiscale adviezen	-	-	2.660
	- andere niet-controledienst	1.815	-	2.660
	ACCOUNTANTSKOSTEN	14.170	17.500	19.130
4.4.2	Kosten inventaris en apparatuur			
	Inventaris en apparatuur	170.870	198.620	86.800
	ICT-verbruikskosten	-	13.800	12.120
	ICT-licenties	330.310	332.100	278.800
	TOTAAL	501.180	544.520	377.720
4.4.3	Kosten leer- en hulpmiddelen			
	Verbruiksmateriaal onderwijs	390.010	397.750	300.900
	Kopieerkosten	78.910	79.250	79.190
	TOTAAL	468.920	477.000	380.090
4.4.5	Overige kosten			
	Wervingskosten	46.140	15.000	1.730
	Representatiekosten	30.290	33.410	26.290
	Schoolse activiteiten	166.290	117.000	147.190
	Verzekeringen	24.790	20.000	20.560
	Abonnementen	95.280	71.800	78.270
	Medezeggenschapsraad	7.510	3.950	3.530
	Ouderraad	1.030	4.250	2.440
	TOTAAL	371.330	265.410	280.010

5.7 Toelichting op de exploitatierekening over 2025

(vervolg)

5.1	Financiële baten	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
	Rentebaten	163.140	175.000	339.240
	TOTAAL	163.140	175.000	339.240

De rentebaten zijn de renten van de spaarrekening en rekeningcourant.

5.5	Financiële lasten	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
	Rente- en bankkosten	6.210	5.640	5.680
	TOTAAL	6.210	5.640	5.680

De rente- en bankkosten bestaan hoofdzakelijk uit de in rekening gebrachte kosten van het aanhouden van een spaarrekening en rekening-courant.

5.8 (Voorstel) bestemming van het exploitatiesaldo

Het exploitatieresultaat over het jaar 2025 bedraagt € 893.810 negatief.

Het bestuur heeft besloten het exploitatieresultaat als volgt te verdelen en te onttrekken aan de volgende reserves:

RESERVES	Stand 1-1-2025	Bestemming resultaat	Overige mutaties	Stand 31-12-2025
Algemene Reserve	5.298.260	893.810-	-	4.404.450
TOTAAL RESERVES	5.298.260	893.810-	-	4.404.450
ALGEMENE RESERVE	Stand 1-1-2025	Bestemming resultaat	Overige mutaties	Stand 31-12-2025
Algemene Reserve (publiek)				
Bestuur	4.590.020	658.940-	-	3.931.080
Scholen	708.240	234.870-	-	473.370
	5.298.260	893.810-	-	4.404.450
TOTAAL ALGEMENE RESERVE	5.298.260	893.810-	-	4.404.450

5.9 Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich geen gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan die aanleiding geven hier te worden vermeld.

5.10 Overzicht verbonden partijen

Overige verbonden partijen (minderheidsbelang en geen beslissende zeggenschap)

NAAM	Juridische vorm	Statutaire zetel
Katholieke Oudervereniging van de Albatrosschool	Vereniging	Goor
Stichting Ouderraad Sint Jozefschool	Stichting	Rietmolen
Stichting Ouderraad Basisschool De Sterrenboog	Stichting	Beltrum
Stichting Ouderraad Petrusschool	Stichting	Hengevelde
Stichting Petrusschool Cartridge Fonds	Stichting	Hengevelde
Katholieke Oudervereniging van de R.K. Kardinaal Alfrink	Vereniging	Neede
Stichting Ouderraad Paus Joannesschool	Stichting	Haaksbergen
Stichting Ouderraad van de R.K. Basisschool Pius X	Stichting	Haaksbergen
Oudervereniging v.d. R.K. Basisschool St. Bonifatius	Vereniging	Haaksbergen
Oudervereniging v.d. R.K. Basisschool de Kameleon	Vereniging	Haaksbergen
Katholieke Oudervereniging Basisschool de Holthuizen	Vereniging	Haaksbergen
Oudervereniging van de Basisschool Buurse	Vereniging	Enschede
Oudervereniging Los Hoes	Vereniging	Haaksbergen
Stichting Vrienden van Basisschool Los Hoes	Stichting	Haaksbergen
Oudervereniging van de Basisschool Honesch	Vereniging	Haaksbergen
Stichting Ouderraad van Basisschool St. Bonifacius	Stichting	Haaksbergen
Katholieke Oudervereniging van de Dr. Ariënschool	Vereniging	Neede
Stichting ouderraad Heeckeren	Stichting	Goor
Stichting SWV 23-02	Stichting	Oldenzaal
Stichting SWV IJssel Berkel	Stichting	Zutphen

5.11 WNT-verantwoording 2025 Stichting Keender

De WNT is van toepassing op Stichting Keender.

Het voor Stichting Keender toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 € 175.000

(bezoldigingsmaximum voor het onderwijs, klasse C) met een totaal aan complexiteitspunten van 8, nader gespecificeerd als volgt:

Baten	4
Leerlingen	3
Onderwijssoorten	1
Totaal	8

1. Bezoldiging topfunctionarissen

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

Gegevens 2025

BEDRAGEN X € 1	D.R.A. Verhoeve	G.A.H. ten Dam
Funciegegevens	Bestuurder	Bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01-01 31-12	01-07 31-12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,00	1,00
Dienstbetrekking?	Ja	Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	37.148	54.756
Beloningen betaalbaar op termijn	5.384	9.680
<i>Subtotaal</i>	42.532	64.436
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	43.151	88.219
Totale bezoldiging	42.532	64.436

Gegevens 2024

BEDRAGEN X € 1	D.R.A. Verhoeve
Funciegegevens	Bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01-01 31-12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,00
Dienstbetrekking?	Ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	121.538
Beloningen betaalbaar op termijn	19.560
<i>Subtotaal</i>	141.098
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	166.000
Totale bezoldiging	141.098

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

BEDRAGEN X € 1	H.A.T.G. Freitag
Funciegegevens	Bestuurder (interim)
Kalenderjaar	2025
Periode functievervulling in het kalenderjaar	17-03 25-08
Aantal kalendermaanden functievervulling	6
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	295
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	
Maximum uurtarief	235
Maxima op basis van de normbedragen per maand	196.200
Individueel toepasselijke maximum gehele periode	69.325
Bezoldiging	
Werkelijk uurtarief lager dan het (gemiddeld) maximum uurtarief?	Ja
Bezoldiging in de betreffende periode	39.500
Totale bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	39.500
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen	0
Totale bezoldiging, exclusief BTW	39.500

5.11 WNT-verantwoording 2025 Stichting Keender

(vervolg)

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2025

BEDRAGEN X € 1	N. Eelman	F.H. Slingerland	H. van Essen	E.J. Huizinga	G.H.A. Ankone
Functiegegevens	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01-01 31-12	01-01 01-06	01-01 31-12	01-01 01-08	01-08 31-12

Bezoldiging

Totale bezoldiging	13.125	3.646	8.750	5.104	8.750
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	26.250	7.240	17.500	10.164	17.500

Gegevens 2024

BEDRAGEN X € 1	N. Eelman	F.H. Slingerland	H. van Essen	E.J. Huizinga	G.H.A. Ankone
Functiegegevens	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01-01 31-12	01-01 31-12	01-01 31-12	01-01 31-12	01-08 31-12

Bezoldiging

Totale bezoldiging	7.500	5.058	5.038	5.102	5.075
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	24.900	16.600	16.600	16.600	16.600

Bestuursbesluit

Vergadering Raad van Toezicht d.d. 19 juni 2026

Geachte Raad,

Hierbij stel ik u voor de jaarrekening vast te stellen met een negatief saldo van € 893.810 en akkoord te gaan met de verwerking van voornoemd saldo in de reserves conform het voorstel resultaatbestemming.

Haaksbergen, 19 juni 2026

Voorzitter College van Bestuur,
G.A.H. ten Dam-Boschloo.

Besluit Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht keurt de jaarrekening 2025 goed met een negatief saldo van € 893.810 en gaat akkoord met de verwerking van voornoemd saldo in de reserves conform het voorstel resultaatbestemming.

Haaksbergen, 19 juni 2026