

JAARVERSLAGGEVING 2025

Karakter, Vereniging Scholen met de Bijbel Alblasserwaard



Bleskensgraaf Met Hofwegen En Omstreken, 28 mei 2026

INHOUDSOPGAVE

BESTUURSVERSLAG	1
VERSLAG TOEZICHTHOUDER	59
JAARREKENING	
BALANS PER 31 DECEMBER 2025	69
GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM	69
STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2025	70
BESTEMMING VAN HET RESULTAAT	70
KASSTROOMOVERZICHT OVER 2025	71
GRONDSLAGEN	72
TOELICHTING BEHORENDE TOT DE BALANS	75
TOELICHTING BEHORENDE TOT DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN	78
OVERZICHT VERBONDEN PARTIJEN	81
WNT	82
NIET IN DE BALANS OPGENOMEN RECHTEN EN VERPLICHTINGEN	84
OVERIGE GEGEVENS	
CONTROLEVERKLARING	86

ONDERTEKENING

Naam

Handtekening

[illegible]

Bestuursverslag 2025

Karakter

Ver. voor Scholen met de Bijbel
Alblasserwaard

Versie mei 2026

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	1
Voorwoord	2
1. Schoolbestuur	3
1.1 Profiel	3
1.2 Organisatie	4
1.3 Identiteit	10
2. Verantwoording beleid	12
2.1 Onderwijs en kwaliteit	12
2.2 Personeel en professionalisering	37
2.3 Huisvesting en facilitair	41
2.4 Financieel beleid	42
2.5 Continuïteitsparagraaf	45
3. Verantwoording financiën	51
3.1 Realisatie staat van baten en lasten en balans	51
3.2 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief	54
3.3 Financiële positie	57
Bijlage 1: Verslag intern toezicht	59
Bijlage 2: Verslag Gemeenschappelijk medezeggenschapsraad	64
Toelichting beroepsprocedure in jaarverslag 2025	67

Voorwoord

Geachte lezer,

Bijgaand treft u het bestuurs- en financiële jaarverslag over het jaar 2025 aan. Dankbaar is het bestuur voor het onderwijs dat heeft mogen plaatsvinden in het voorbije jaar. Tal van activiteiten zijn er ontplooid om de leerlingen van onze scholen goed les te geven en blijvend te werken aan de kwaliteit van het onderwijs. Naast het DoeLab, voor kinderen met een praktische intelligentie heeft Karakater ook een voorziening getroffen voor kinderen die bijzonder getalenteerd zijn, een voltijds HB-voorziening. Ook zijn er in 2025 voorbereidingen getroffen voor een eigen kinderopvang op één van onze scholen. Dankbaar zijn we voor die mogelijkheden aan ons geschonken, maar bovenal aan de Heere onze God die ons als organisatie de krachten schonk om dit mooie werk te mogen doen.

Corné Egas

1. Schoolbestuur

Dit hoofdstuk bevat generieke informatie over het schoolbestuur. Hoe ziet de organisatie eruit? Waar staat het schoolbestuur voor? En met welke partijen wordt er op welke manier samengewerkt?

1.1 Profiel

Missie en visie

Missie:

Karakterscholen hebben hun kompas in de Bijbel als richtsnoer voor het leven. In afhankelijkheid van God wordt de koers van het onderwijs bepaald en de opvoeding richting gegeven.

Visie:

De scholen van Karakter bieden een leeromgeving voor kinderen waar de ontwikkeling van hart, hoofd en handen optimaal wordt gestimuleerd. Hiervoor wordt onderwijs aangeboden dat aansluit bij de mogelijkheden van elk kind. Op de scholen staan de kinderen centraal en wordt in samenspraak met ouders door de schoolteams inhoud gegeven aan toekomstgericht onderwijs. Eigenaarschap vinden we belangrijk. We nemen zelfbewust onze positie in het onderwijsveld in en verzorgen op de onderscheiden scholen onderwijs voor alle kinderen in onze regio. We verzorgen kwalitatief hoogwaardig onderwijs en laten kinderen en medewerkers groeien in hun kernkwaliteiten.

Ons onderwijs biedt kennis en vaardigheden aan, waarmee kinderen in de toekomst hun plaats in de maatschappij zullen innemen.

De scholen binnen Karakter onderscheiden zich ten opzichte van andere scholen en hebben een eigen profiel.

Veiligheid, vertrouwen en welbevinden zijn kernwaarden binnen onze scholen.

Kernactiviteiten

De doelstellingen en de organisatiestructuur van Karakter staan beschreven in hoofdstuk 2 en komen voort uit het strategisch meerjarenbeleid 2023-2027. Alle kenmerken van het protestants-christelijk onderwijs zijn in de dagelijkse praktijk terug te vinden op al onze scholen. De identiteit van onze scholen wordt bepaald door de Bijbel en de Drie Formulieren van Enigheid. De liefde tot God en de naaste is de drijfveer voor ons staan in de maatschappij.

Karakter heeft scholen in de dorpen Bleskensgraaf, Nieuw-Lekkerland, Goudriaan, Ottoland en Wijngaarden. In de laatste drie genoemde dorpen is de christelijke school de enige voorziening in het dorp en vervult daarmee een belangrijke maatschappelijke functie.

Op alle scholen geldt een open toelatingsbeleid, dat wil zeggen dat iedere ouder of verzorger die de grondslag van de school respecteert, welkom is.

Strategisch beleidsplan

In het SBP “Groeien in vertrouwen” zijn er drie thema’s verwoord en uitgewerkt: Identiteit, onderwijskwaliteit en onderwijskansen.

Identiteit

Onze wortels en onze betrokkenheid op het kind en de wereld om ons heen. Ieder kind telt op onze scholen. Al decennia geven we onderwijs bij een open Bijbel. Gods Woord en de daarop gebaseerde Formulieren van Enigheid verschaffen ons als bestuur, directies en teams kaders voor de opvoeding en het onderwijs. In dit SBP onderscheiden we drie dimensies als we kijken naar de bedoeling van onze scholen. Die dimensies zijn: De eeuwige dimensie, de persoonsvormende dimensie en de maatschappelijke dimensie

Onderwijskwaliteit

Onder het kopje ‘onderwijskwaliteit’ vallen deelbegrippen als vakmanschap, leiderschap, kwaliteitscultuur, motivatie, referentieniveaus en van maken naar leren. Op ieder item zijn doelen en ambities geformuleerd.

Onderwijskansen

Onder het thema ‘onderwijskansen’ worden in het SBP de onderdelen burgerschap, partnerschap ouders, samen opleiden, HB-beleid, Engels en toekomstbericht onderwijs benoemd en uitgewerkt.

<https://scholenmetkarakter.nl/wp-content/uploads/2024/03/KARAKTER2210108-Strategisch-beleidsplan-web.pdf>

1.2 Organisatie

Karakter, Vereniging Scholen met de Bijbel Alblasserwaard

Bestuursnummer 32631

Korenbloemplaats 4, 2971 BN te Bleskensgraaf

0184-691595

info@scholenmetkarakter.nl

www.scholenmetkarakter.nl

KVK 40321155

Bestuur

Het bestuur is ultimo 2025 als volgt samengesteld:

- College van bestuur: dhr. C.A. Egas
De raad van toezicht is ultimo 2025 als volgt samengesteld:
- Voorzitter : dhr. H. den Ouden
- Overig lid : dhr. J.G. Kuiper
- Overig lid : mw. A.J.E. Voets - van den Hazel
- Overig lid : mw. A. Kraaiveld

- Overig lid : mw. J.A. van Muijlwijk – Duijzer
- Overig lid : dhr. A. Dame
- Overig lid : mw L.A. de Groot – van der Plaat
-

Auditcommissie

Vanuit de raad van toezicht is een auditcommissie gevormd waarin mw. J.A. van Muijlwijk - Duijzer en dhr. J.G. Kuiper en dhr. A. Dame zitting hebben.

Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie van de raad van toezicht wordt gevormd door dhr. H. den Ouden en mw J.A. van Muilwijk - Duijzer.

Portefeuilleverdeling raad van toezicht:

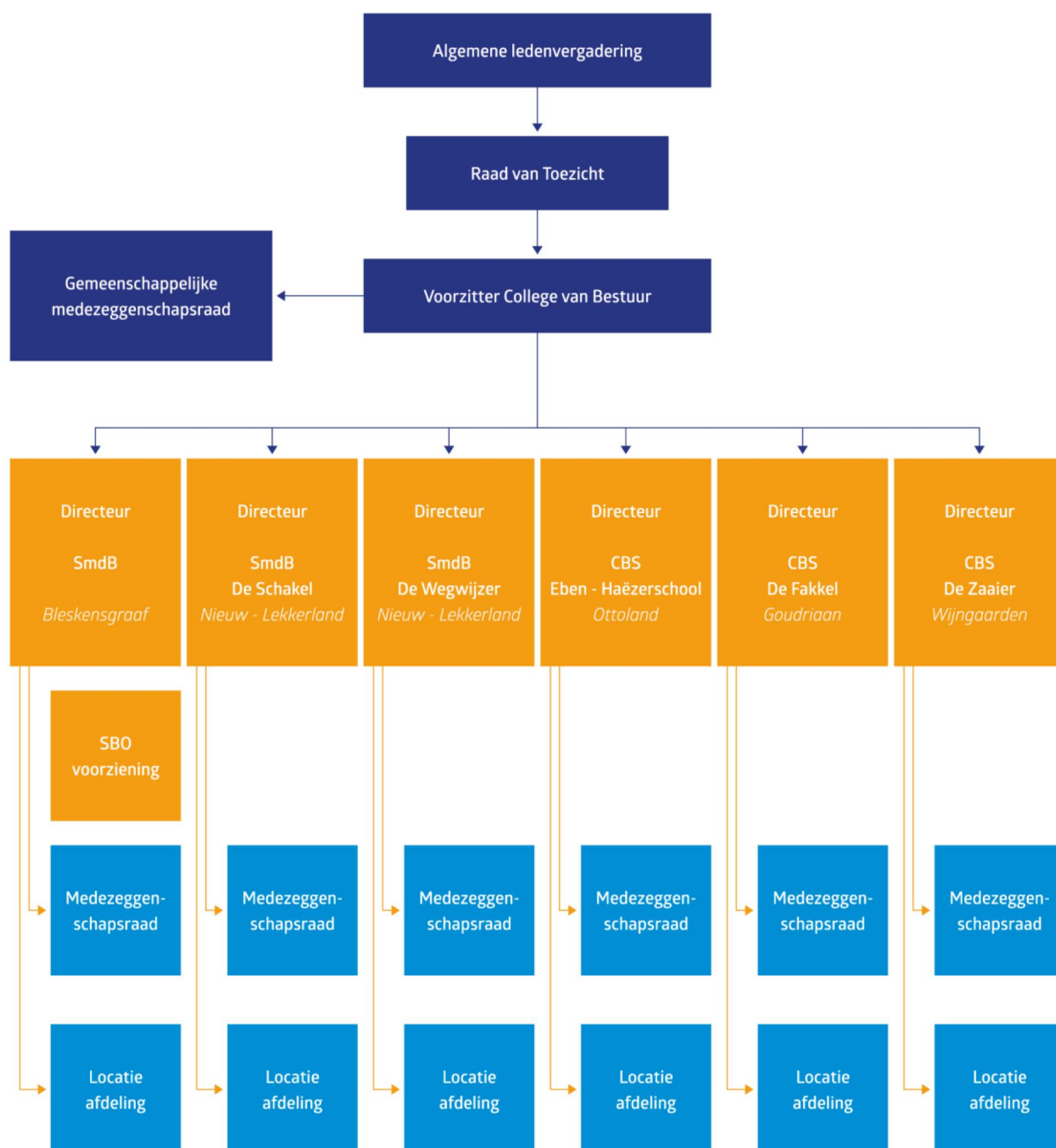
- Bedrijfsvoering en financiën: dhr. A. Dame, mw. J. van Muijlwijk - Duijzer en dhr. J.G. Kuiper
- Onderwijskundig: mw. A. Kraaiveld, mw. A.J.E. Voets - van den Hazel en dhr. H. den Ouden
- Personeel/medezeggenschap: dhr. H. den Ouden
- Juridische en bestuurlijke verhoudingen: mw L. de Groot – van der Plaat

De verslaglegging van de Raad van Toezicht is opgenomen in bijlage 1.

Onder het bevoegd gezag van de vereniging vallen de volgende scholen:

School:	Brinnummer
SmdB Eben-Haëzer Ottoland	07KI
SmdB De Wegwijzer Nieuw Lekkerland	03ST
SmdB Bleskensgraaf (BAO)	04QG-00
SmdB Bleskensgraaf (SBO)	04QG-01
SmdB De Zaaier Wijngaarden	04TC
SmdB De Schakel Nieuw Lekkerland	06LJ
SmdB De Fakkel Goudriaan	07CT

Organisatiestructuur



Gemeenschappelijke medezeggenschap

Karakter heeft een GMR. De GMR heeft een onafhankelijke voorzitter en per school een afvaardiging van één ouder en één medewerker. De Raad bestaat hiermee uit 13 personen. De GMR heeft in haar statuut de maximale bevoegdheden opgenomen, dus waar mogelijk instemming mogelijk was, is die ook gehonoreerd in het statuut.

De verslaglegging van de GMR is opgenomen in bijlage 2.

Horizontale dialoog en verbonden partijen

Belanghebbenden	Toelichting samenwerking
Verus	Het bestuur is aangesloten bij Verus. Verus ondersteunt het bestuur in financiële zaken, administratie en juridische zaken. Ook is het mogelijk om via de Verus advies te krijgen rondom bestuurlijke zaken. De VGS is tevens de belangenbehartiger voor het christelijk onderwijs.
PO-raad	Het bestuur is aangesloten bij de PO-raad. De PO-raad ondersteunt het bestuur bij de uitvoering van haar taak. Het bestuur bezoekt de regio-vergaderingen en de jaarvergadering. Per thema maakt het bestuur gebruik van het aanbod van de PO-raad om mee te denken over beleid. Het bestuur maakt ook gebruik van de mogelijkheid om eens per vier jaar een visitatie te laten afnemen. De laatste visitatie vindt plaats in 2023.
Sectorraad GO	Het bestuur participeert in de sectorraad Gespecialiseerd Onderwijs. Karakter heeft zitting in de portefeuillecommissie toekomst SBO.
SWV Driegang	Karakter maakt deel uit van het samenwerkingsverband Driegang. Het bestuur heeft zitting in de Raad van Advies.
BPO	In de regio hebben de schoolbesturen zich verenigd in een platform om regionale problematiek te bespreken en samenwerking te bevorderen. De basis is een samenwerkingsovereenkomst op basis van artikel 157 van de WPO. Dit artikel heeft betrekking op de instandhouding van de kleine scholen in de regio.
Progressus	Als opvolging van de RAP-regio's is er een landelijke samenwerking opgezet van schoolbesturen met een christelijk-reformatorische grondslag. Hierin participeren de Christelijke Hogeschool De Driestar, MBO Hoornbeeck, de Reformatorisch VO schoolbesturen en PO besturen op genoemde grondslag. Het doel van de samenwerkingsovereenkomst is het terugdringen van het lerarentekort, voorkomen van vervroegde

	uitstroom van startende leraren en de begeleiding en professionalisering van schoolteams.
LEA Molenlanden	De schoolbesturen binnen de gemeente Molenlanden overleggen met het gemeentebestuur over de lokale onderwijsagenda. Dit overleg vindt vier keer per jaar plaats. Huisvesting, onderwijsachterstand en VVE zijn de belangrijkste onderwerpen op deze agenda.
VGS	Het bestuur is aangesloten bij de Vereniging Gereformeerd Schoolonderwijs (VGS). VGS ondersteunt het bestuur in financiële zaken, administratie en juridische zaken. Ook is het mogelijk om via de VGS advies te krijgen rondom bestuurlijke zaken. De VGS is tevens de belangenbehartiger voor het christelijk-reformatorisch onderwijs. De jaarvergadering van de VGS wordt door het bestuur bezocht.

Klachtenbehandeling

De scholen beschikken allen over een klachtenregeling die vermeld staat in de schoolgidsen en op de websites. De kern van de klachtenregeling is dat klachten over de dagelijkse gang van zaken in de scholen in onderling overleg tussen ouders, leerlingen, personeel en de schoolleiding worden afgehandeld. Indien gelet op de aard van de klacht het niet mogelijk is, of als afhandeling van de klacht niet naar tevredenheid is verlopen, kan men een beroep doen op de klachtenregeling.

Samengevat zijn de volgende stappen beschreven:

1. Naar de interne vertrouwenspersoon;
2. Naar de externe vertrouwenspersoon;
3. Naar de landelijke klachtencommissie.

De scholen zijn aangesloten bij de landelijke klachtencommissie.

Er zijn in 2025 geen klachten ingediend, hierbij het verslag van de externe vertrouwenspersoon:

Geachte heer Egas,

In het afgelopen kalenderjaar (2025) heb ik geen melding ontvangen.

Wel ben ik het afgelopen jaar bij enkele scholen langs geweest voor een kennismakingsgesprek en om uitleg te geven over de rol van een vertrouwenspersoon. Tijdens deze bezoeken heb ik toegelicht wat mijn taken zijn, hoe ouders/verzorgers en personeel contact met mij kunnen opnemen en op welke manier vertrouwelijkheid wordt gewaarborgd. Het was prettig om direct in gesprek te gaan en vragen te beantwoorden, zodat iedereen weet wat ze van mij kunnen verwachten.

Ik hoop u zo voldoende geïnformeerd te hebben.

Hartelijke groet,

Aleida Weppelman

Externe vertrouwenspersoon

Juridische structuur

De school gaat uit van Karakter Vereniging Scholen met de Bijbel Alblasserwaard.

Karakter is opgericht per 1 januari 2017. De vereniging is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder nummer: 40321155.

Aan de vereniging is een stichting verbonden die in 2025 is opgericht: Stichting Christelijke kinderopvang Karakter. Deze stichting is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder nummer: 96503467. De stichting bevindt zich in de voorbereidingsfase (o.a. organisatorische inrichting en beleidsvorming). Hierdoor zijn in het verslagjaar nog geen activiteiten verricht. De fiscale eenheid voor de BTW is eind september toegekend door de Belastingdienst.

Uitoefening functies van bestuur en intern toezicht:

Het bevoegd gezag draagt zorg voor een scheiding tussen de functies van bestuur en intern toezicht. De wet biedt hierin drie mogelijkheden. Karakter heeft gekozen voor onderbrenging van de functies van bestuur en intern toezicht in twee verschillende organen. De functie van bestuur is bij het college van bestuur (i.c. bestuurder) belegd en de functie van intern toezicht is statutair belegd bij de raad van toezicht ('het intern toezichtsorgaan').

Organen daartoe ingesteld

Het dagelijks bestuur van de vereniging wordt gerealiseerd door een college van bestuur. Het intern toezicht door een daartoe door de algemene ledenvergadering benoemde raad van toezicht.

Wie deel uitmaakt van de betreffende organen

Zie hiervoor 3.3. en 3.4.

Verdeling taken

Het college van bestuur heeft tot taak het besturen van de vereniging. De raad van toezicht is belast met het houden van intern toezicht.

Werkwijze

Het bevoegd gezag concentreert zich op haar kerntaak: besturen (het nemen van beleidsbeslissingen). Besturen is een middel om bij te dragen aan het realiseren van kwalitatief hoogwaardig onderwijs op de scholen van Karakter. Op het beleid en de uitvoering daarvan wordt toegezien door de raad van toezicht. De raad van toezicht wordt door de ALV van de vereniging benoemd.

Ontwikkelingen op het gebied van governance

De structuur is dit jaar ongewijzigd. Jaarlijks evalueert de raad van toezicht haar eigen werkwijze, alsmede de governance-structuur. Er is op basis van deze evaluatie bij bestuur en raad van toezicht geen reden om de governance aan te passen. In 2021 heeft de raad van toezicht besloten om zich in

haar werkwijze te laten begeleiden door het VGS in de persoon van Marco van Ekeveld. In 2022 zijn hiervoor een aantal trainingsmomenten uitgevoerd. In de vergadering van september is de nieuwe werkwijze vastgesteld op basis van de code Goed Bestuur. In de loop van 2022 en begin 2023 is het governance-handboek van de raad van toezicht vastgesteld en in gebruik genomen.

Governancecode funderend onderwijs

Karakter is lid van de brancheorganisatie voor het primair onderwijs, de PO-Raad. Zoals alle leden van de PO-Raad, heeft Karakter de nieuwe Governancecode funderend onderwijs (versie 2022) vastgesteld. In deze code zijn basisprincipes vastgelegd omtrent professionaliteit van bestuurders en managers in het primair onderwijs. De code wordt gehanteerd als leidraad. Jaarlijks wordt in dialoog met de raad van toezicht gekeken of de organisatie voldoet aan de in de code gestelde rechtmatigheid.

Bestuur en raad van toezicht zijn van mening dat de code genoegzaam wordt nageleefd.

Afwijking van de code en motivatie waarom is afgeweken hiervan

Zoals eerder in het verslag is vermeld, is de heer Egas naast bestuurder ook directeur van een van de instellingen van Karakter. Beide functies zijn parttime. De motivatie voor deze keuze is dat er op deze werkwijze een krachtige relatie bestaat tussen de inhoud en de dagelijkse praktijk van de werkvloer en het bestuur van de vereniging. Het risico van 'bevoordeling' van deze instelling en te milde bejegening wordt geneutraliseerd door een transparante verantwoording, zowel van middelen, als van de kwaliteit van de instelling.

Integriteit

De vereniging hanteert een integriteitscode. Deze is vastgesteld in de vergadering van directeuren en de raad van Toezicht. De code is vrijwillig, doch niet vrijblijvend.

1.3 Identiteit

Toegankelijkheid & toelating

De Karakterscholen hanteren een open toelatingsbeleid. De scholen zijn toegankelijk voor alle kinderen, waarvan de verantwoordelijke personen aangeven de identiteit van de scholen te respecteren. In de praktijk betekent het dat kinderen uit diverse denominaties gezamenlijk opgroeien, maar wel een gelijk aanbod krijgen van onderwijs en waarden/normen conform de identiteit van de scholen.

Onze identiteit laat zich kort omschrijven met de tekst van de grondslag van de vereniging, onderwijs op basis van de Bijbel, volgens de uitleg van de drie formulieren van enigheid. Met andere woorden we nemen de tekst van de Bijbel, zoals die tot ons komt, voor waar en onfeilbaar aan.

Op basis van genoemde grondslag worden leraren benoemd en vragen we ouders deze te respecteren.

Geografische gebieden en afnemers

De Alblasserwaard in de provincie Zuid-Holland is het voedingsgebied van onze scholen. Het betreft met name de gemeenten Molenlanden, Sliedrecht, Alblasserdam, Papendrecht en Hardinxveld-Giessendam.

Projecten

In 2024 is Karakter gestart met het Doe-Lab! Een project waarmee Karakter voor kinderen met een praktische intelligentie een plek heeft gecreëerd, waarin deze groep leerlingen door middel van praktisch onderwijs op een externe locatie les ontvangt.

Een tweede project van Karakter is de Onderwijs Behandelgroep. Een combinatie van jeugdzorg en onderwijs voor geïndiceerde leerlingen. Voor dit project is een samenwerkingsovereenkomst gesloten met de gemeente Molenlanden, zorgaanbieder Eddee en Karakter. De kosten voor deze groep worden voor wat jeugdzorg betreft bekostigd door de gemeente.

In september 2025 is Talentlab, een voltijd HB-groep, gestart voor dubbel bijzondere leerlingen. De criteria voor toelating tot deze groep zijn beschreven in het HB-beleid. Deze voorziening is bovenschools en is toegankelijk voor leerlingen uit de regio.

Maatschappelijke ontwikkelingen

Maatschappelijke ontwikkelingen gaan onze vereniging niet voorbij. De scholen krijgen in toenemende mate te maken met cliëntgedrag van ouders, ontwrichte gezinnen, toename van pleegzorg en individualisering.

Lokaal is er intensief contact met de gemeente Molenlanden over de huisvesting en het lokaal onderwijsachterstandenbeleid. Voor de toekomst van de huisvesting van de scholen is er een IHP vastgesteld dat inmiddels in een uitvoeringsprogramma wordt uitgerold. Voor de School met de Bijbel in Bleskensgraaf is een uitzondering in het IHP gemaakt, in verband met eerder gemaakte afspraken.

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 & professionalisering, Huisvesting & facilitaire zaken, en Financieel beleid. Het hart van deze paragrafen wordt gevormd door de verantwoording over de gestelde doelen, het behaalde resultaten en de mogelijke vervolgstappen. De laatste paragraaf van dit hoofdstuk gaat in op de risico's en risicobeheersing.

2.1 Onderwijs en kwaliteit

Onderwijskwaliteit

Definitie

Onderwijskwaliteit verwijst naar de mate waarin het onderwijs effectief en doelgericht bijdraagt aan de ontwikkeling van leerlingen. Dit omvat niet alleen leerprestaties, maar ook de brede vorming van leerlingen op cognitief, sociaal-emotioneel en motorisch gebied. Goede onderwijskwaliteit draagt bij aan de welbevinden en motivatie van leerlingen en zorgt ervoor dat zij optimaal worden voorbereid op hun toekomst.

De kwaliteit van het onderwijs wordt beïnvloed door verschillende factoren, zoals de didactische en pedagogische vaardigheden van leerkrachten, de mate van differentiatie in de klas en de effectiviteit van klassenmanagement. Daarnaast spelen de onderwijsvisie van de scholen van Karakter (concepten), de samenwerking met ouders en de ondersteuning van het schoolleider een belangrijke rol.

Het bestuur houdt zicht op de kwaliteit met behulp van:

- Het kwaliteitszorgsysteem 'Successpiegel'. Zie hiervoor de nota 'Kwaliteitsbeleid'.
- De managementgesprekken met de directeuren, 10 per jaar.
- Het jaarlijks bezoeken van een aantal groepen per school, gesprekken met leerkrachten en IB-ers.
- De managementrapportages onderwijsopbrengsten 2 maal per jaar, midden en eindtoetsen. Karakter maakt gebruik van LIB van Cito voor alle scholen.
- Bespreking van de doorstroomtoetsen IEP en Cito jaarlijks.

Onderwijskwaliteit borging, en verantwoording

Eens per vier jaar wordt in dialoog het SPB opgesteld met de doelen voor de aangegeven vier jaar. Deze ambities en doelen worden geoperationaliseerd in de zogenaamde jaarplannen. Het jaarplan wordt jaarlijks geëvalueerd op het directieoverleg, de RvT en de GMR.

De evaluaties vormen samen met de Bestuursrapportages de verantwoordingsdocumenten richting de toezichthouders.

Evaluatie doelen SBP 2025

	Onderwerp	2023-2024		2024-2025		2025-2026		2026-2027	
Identiteit									
1	Karakter zet in op de vorming en toerusting van medewerkers.	x	x	x	x	x	x	x	x
2	Karakter formuleert beleid voor de vorming van kinderen. In het onderwijsprogramma wordt planmatig aandacht gegeven aan mediaopvoeding en seksuele opvoeding.	x	x	x	x				
3	Leerlingen in de bovenbouw worden bewust gemaakt van en toegerust tot het staan als christen in de 21e eeuwse wereld.			x	x	x	x		
Onderwijs									
4	Op de scholen van Karakter staat vakmanschap centraal in de ontwikkeling van de teams.	x	x	x	x	x	x	x	xx
5	In de persoonlijke professionalisering van iedere medewerker komt het begrip vakmanschap aan de orde.	x	x			x	x		
6	Op verenigingsniveau zoeken we kansen om het vakmanschap te vergroten.	x	x						
7	Op de scholen van Karakter staat het 'kennen' van de kinderen, het volgen van de leerlingen en de ondersteuning van kinderen die extra aandacht nodig hebben centraal als één van de belangrijkste kenmerken van vakmanschap.	x	x	x	x	x	x	x	x
8	De schoolleiders beschrijven in hun persoonlijk ontwikkelingsplan waar ze zich de komende periode in willen ontwikkelen in het kader van leiderschap.	x	x						
9	Karakter stimuleert en faciliteert de ontwikkeling van leiderschap en monitort deze ontwikkeling			x	x	x	x		
10	Leiderschap beperkt zich niet tot de schoolleiders, op alle niveaus is leiderschap nodig: voor de klas, in teams en bovenscholen.	x	x						
11	Op alle scholen van Karakter is de kwaliteitscultuur volgens de definitie van de Onderwijsraad te zien.			x	xx				

12	Het bestuur en de directies ontwikkelen een programma waarin de kwaliteitscultuur bevorderd wordt,			x	x				
----	--	--	--	---	---	--	--	--	--

	Onderwerp	2023-2024		2024-2025		2025-2026		2026-2027	
	waarvoor concrete doelen gesteld worden en vastgelegd wordt hoe dit uitgevoerd gaat worden.								
13	We stimuleren op onze scholen motivatie door pedagogische afstemming. Dat betekent dat je als leraar afstemt op de behoefte aan relatie, competentie en autonomie.	x	x	x	x	x	x		
14	De leraar moet zorgen voor een goede relatie met de leerlingen	x	x	x	x	x	x	x	xx
15	We stemmen op onze scholen de instructie en de lesstof zodanig op de leerlingen af dat ze zich competent voelen			x	x				
16	We organiseren ons onderwijs zo, dat leerlingen regie en eigenaarschap ervaren over hun eigen leerproces. Deze afstemming op de basisbehoeften zorgt voor een duurzame intrinsieke motivatie.			x	x				
17	Iedere school van Karakter stelt jaarlijks, op basis van analyse, een ambitieus streefniveau vast.	x	x	x	x	x	x	x	x
18	Het streefniveau wordt gedeeld met de teams en als doel voor het jaar neergezet	x	x	x	x	x	x	x	x
19	Op onze scholen willen we de aandacht van maken verplaatsen naar leren.			x	x				
20	De scholen van Karakter maken gebruik van de leertheorieën om het onderwijs vorm te geven.	x	x	x	x				
21	Kinderen worden zichtbaar betrokken bij het leerproces en uitgedaagd om groei te behalen, met behoud van welbevinden en de juiste aandacht voor waarden en normen			x	x	x	x	x	x
22	Aan het einde van de planperiode is burgerschap een niet meer weg te denken onderdeel van het curriculum op de scholen van Karakter.	x	x	x	x	x	x		
23	Burgerschap wordt gerealiseerd in dialoog met alle betrokken gremia van de vereniging.			x	x				
24	Op de scholen van Karakter werken we proactief samen met ouders.	x	x	x	x	x	x	x	x
25	Op onze scholen wordt er meer dan alleen op de contactavonden contact gezocht met ouders.		xx			x	x		

	Onderwerp	2023-2024		2024-2025		2025-2026		2026-2027	
26	De tevredenheid van de ouders over de samenwerking met school is gelijk of hoger dan 8 op een schaal van 10.			x	x	x	x		
27	In 2026 willen we dat alle scholen van Karakter SAM-gecertificeerd zijn.	x	x	x	x	x	x		
28	In de komende strategische periode wordt het onderwerp samen professionaliseren verder uitgediept.	x	x						
29	De scholen van Karakter nemen de 21e-eeuwse vaardigheden op in de schoolplannen voor de komende periode.	x	x						
30	Voor wat betreft de 21e-eeuwse vaardigheden nemen we in die plannen meetbare normen op			x	x				
31	De scholen van Karakter borgen de goede resultaten om vanuit die positie te verbeteren.	x	x	x	x	x	x	x	x
32	De scholen besteden blijvende aandacht aan de basisvaardigheden.		x		x		x		x
33	Op Karakterniveau zijn de teams meer betrokken bij beleidsontwikkeling.					x	x		
34	Door middel van instrumentarium worden er gezamenlijk doelen opgesteld en een breed draagvlak gecreëerd.					x	x		
35	Binnen de vereniging wordt de professionele vrijheid scherper gedefinieerd en daarnaar gehandeld.			x		x			
Bedrijfsvoering									
36	Aan het einde van de planperiode zitten alle kinderen in een frisse school. Hiervoor worden met de gemeente Molenlanden afspraken gemaakt, het zij in een nieuw gebouw, of in het huidige gerenoveerde gebouw.					x	x	x	x
37	In de komende periode wordt er in alle schoolgebouwen van Karakter gewerkt aan duurzame oplossingen voor het energiegebruik	x	x	x	x	x	x	x	x
38	Over de schoolpleinen wordt nagedacht in het kader van vergroening van de pleinen					x	x	x	x

	Onderwerp	2023-2024		2024-2025		2025-2026		2026-2027	
39	Karakter heeft een positief imago in de regio, staat bekend als een samenwerkende organisatie.	x	x	x	x	x	x	x	x
40	Karakter zoekt verbinding met partners om samen op te trekken in het belang van kinderen.		x		x		x		x
41	Karakter neemt initiatieven om de krachten van de PC-schoolbesturen in de regio te bundelen.	x	x	x	x	x	x	x	X
42	Karakter streeft naar het opzetten van Integrale Kindcentra, waarbij Karakter zelf de kinderopvang organiseert.			x	x	X	x	x	x
43	Karakter zet een voorziening op voor leerlingen met een praktische intelligentie het zogenaamde DoeLab.			x	x	x	x	x	x
44	Karakter vormt een voltijdse voorziening voor Hoogbegaafde Leerlingen, waarbij ook plaats is voor kinderen die dubbel bijzonder zijn.					x	x	x	X



De doelen geoperationaliseerd en geëvalueerd

I Identiteit

Doel 1	Karakter zet in op de vorming en toerusting van medewerkers.
Uitvoering en planning	In het schoolplan beschrijven de schoolteams de acties van de schoolleiding in het kader van vorming en toerusting. Bij openingen van vergaderingen en bijeenkomsten wordt uit de Bijbel de verbinding gelegd naar de dagelijkse praktijk in de pedagogiek. Het bestuur organiseert tweejaarlijks een bijeenkomst met alle medewerkers van Karakter, waarbij vorming en toerusting het doel is.
Middelen	Karaktercongres, kosten 15K
Tussenevaluatie	Vooralsnog is het lastig om een conferentie te organiseren. Aan de verhouding tussen de kosten en het daadwerkelijke effect wordt vooralsnog getwijfeld.
Evaluatie	Afgerond

Doel 2	Karakter formuleert beleid voor de vorming van kinderen. In het onderwijsprogramma wordt planmatig aandacht gegeven aan mediaopvoeding en seksuele opvoeding.
Uitvoering en planning	In het schoolplan/jaarplan wordt het beleid van de vereniging op dit punt opgenomen. De scholen maken gebruik van een methode voor seksuele ontwikkeling die passend is bij de identiteit van de school. In de cursusjaren 2023-2025 vindt er oriëntatie en implementatie plaats.
Middelen	Budget school
Tussenevaluatie	In de schoolplannen hebben de scholen beleidsvoornemens opgesteld op het gebied van media en seksuele opvoeding.
Evaluatie	Afgerond

Doel 3	Leerlingen in de bovenbouw worden bewust gemaakt van en toegerust tot het staan als christen in de 21e-eeuwse wereld.
Uitvoering en planning	In het schoolplan formuleren de schoolteams de toerusting van de bovenbouwleerlingen en hoe die wordt vormgegeven. In het cursusjaar 2024-2025 worden de plannen afgerond.
Middelen	Budget school
Tussenevaluatie	Er is een PLT 21 ^e -eeuwse vaardigheden aan de slag om de scholen te bedienen met goede voorstellen.
Evaluatie	In september 2025 heeft de moderator (J. Bikker) de eindevaluatie van de PLT opgeleverd. Deze is gecombineerd met burgerschap.

II Onderwijskwaliteit

Doel 4	Op de scholen van Karakter staat vakmanschap centraal in de ontwikkeling van de teams.
Uitvoering en planning	-Met de directeuren wordt dieper doorgesproken over de inhoud van het vakmanschap, door middel van artikelen en literatuur. -Het samenwerkingsverband Driegang organiseert een leergang 'de leraar centraal' voor IB-ers en directies. -Aan alle medewerkers wordt het onlinepakket van E-wise aangeboden. -Alle medewerkers maken een Persoonlijke Ontwikkelingsplan waarin de persoonlijke leerdoelen gekoppeld worden aan het schoolbeleid.
	Vakmanschap is gedurende de hele planperiode aan de orde.
Middelen	PM
Tussenevaluatie	Iedere school heeft zijn eigen professionaliseringsplan. Het project van het SWV is afgerond (de leraar centraal). De IB-ers van Karakter hebben deze training gevolgd.
Evaluatie	Afgerond

Doel 5	In de persoonlijke professionalisering van iedere medewerker komt het begrip vakmanschap aan de orde.
Uitvoering en planning	In het Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP) wordt per medewerker het begrip vakmanschap opgenomen en benoemd hoe het vakmanschap ontwikkeld en/of geborgd wordt. Vakmanschap betekent in ieder geval dat er levenslang geleerd blijft worden. Ieder jaar krijgt het POP aandacht.
Middelen	Nascholingsbudget school
Tussenevaluatie	In april/mei 2024 zijn de externe audits afgerond. De directies hebben de rapportage ontvangen en verwerkt in verbeterplannen. Voor het vakmanschap is een belangrijk punt gesignaleerd: ken je populatie. De directeuren ontwerpen een format waarin het voor leraren inzichtelijk welk aanbod de populatie van de school behoeft.
Evaluatie	Augustus 2025

Doel 6	Op verenigingsniveau zoeken we kansen om het vakmanschap te vergroten.
--------	--

Uitvoering en planning	Samen leren en ontwikkelen is aantoonbaar effectief. Karakter kan nog groeien in het samen leren van schoolteams en individuele leerkrachten. Het beleid van de komende jaren is erop gericht om de expertise van de scholen en de specialisten beter in kaart te brengen. Als directies, teams en individuele leerkrachten vragen hebben, moet de eerste lijn binnen de vereniging gezocht worden. De eerste aanzet voor samen leren en ontwikkelen wordt opgepakt in het cursusjaar 2023-2024.
Middelen	Geen
Tussenevaluatie	Er is een nota PLT besproken en vastgesteld door bestuur en RvT. Langs de lijnen van deze nota wordt de samenwerking tussen de scholen georganiseerd en verantwoord.
Eindevaluatie	Augustus 2025, er is een Plan van Aanpak Bekwaamheid opgesteld met de directeuren. Uitvoering vanaf augustus 2026. Alle scholen van Karakter zijn inmiddels gecertificeerd voor Samen Opleiden.

Doel 7	Op de scholen van Karakter staat het 'kennen' van de kinderen, het volgen van de leerlingen en de ondersteuning van kinderen die extra aandacht nodig hebben centraal als één van de belangrijkste kenmerken van vakmanschap.
Uitvoering en planning	Zicht op leerlingen is een belangrijke vaardigheid voor leerkrachten. Het echt kennen van de leerling gaat verder dan observeren en volgen. Een belangrijke vaardigheid is het voeren van kindgesprekken, het doorlopend zoeken van contact met de leerling. Vanuit de gesprekken en informele contacten het kind 'begrijpen'. Schoolteams en directies voeren over bovenstaande uitgangspunten het gesprek en stellen met elkaar beleid vast waarin kindgesprekken een vast onderdeel wordt van de jaaragenda. Voor kinderen die naast begeleiding ook behandeling nodig hebben heeft Karakter de Onderwijsbehandelgroep (OBG) in geïnitieerd. De OBG valt onder de experimentenregeling van de ministeries van OC&W en VWS en wordt deels bekostigd door de gemeente Molenlanden. Jaarlijks worden de opbrengsten van de OBG geëvalueerd voor de gemeente.
Middelen	Geen
Tussenevaluatie	De kindgesprekken zijn op alle scholen ingevoerd.
Evaluatie	Afgerond

Doel 8	De schoolleiders beschrijven in hun persoonlijk ontwikkelingsplan waar ze zich de komende periode in willen ontwikkelen in het kader van leiderschap.
--------	---

Uitvoering en planning	Leiderschap is een wezenlijk onderdeel van de taak van schoolleiders. De directeuren van Karakter beschrijven ieder voor zich waarop ze het persoonlijk leiderschap willen ontwikkelen. Leiderschap heeft de hele planperiode aandacht. In het eerste jaar vindt er een oriëntatie plaats, in de jaren daarna het uitwerken van de plannen en implementeren.
Middelen	PM
Tussenevaluatie	Het POP voor directeuren is geëffectueerd.
Evaluatie	Afgerond

The LeaderinMe™

hier gebeurt het

Doel 9	Karakter stimuleert en faciliteert de ontwikkeling van leiderschap en monitort deze ontwikkeling.
Uitvoering en planning	In de plannen die ontwikkeld worden rondom leiderschap wordt beschreven welke doelen er bereikt gaan worden en hoe het bestuur de ontwikkeling op het gebied van leiderschap kan volgen. Scholen kunnen hierbij gebruik maken van de 7 gewoonten van Covey. Voor de planning zie doel 8.
Middelen	PM
Tussenevaluatie	Leiderschap wordt expliciet aan de orde gesteld in het komende cursusjaar, middels beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming.
Evaluatie	Op de tweedaagse van de directies van Karakter (oktober 2025) is expliciet gesproken over het pedagogisch leiderschap van directies o.a. naar aanleiding van het boek Wijs mij de Weg van prof. W. Ter Horst.

Doel 10	Leiderschap beperkt zich niet tot de schoolleiders, op alle niveaus is leiderschap nodig: voor de klas, in teams en bovenschools.
Uitvoering en planning	Het thema leiderschap werkt door op alle niveaus in de scholen. Leiderschap betekent verantwoordelijkheid nemen, waar dat nodig is en verwacht wordt. In de plannen van de scholen krijgt leiderschap vorm door het stellen van doelen en het uitvoeren van taken. Voor de planning zie doel 8

Middelen	PM
Tussenevaluatie	Zie 9
Evaluatie	Afgerond

Doel 11	Op alle scholen van Karakter is de kwaliteitscultuur volgens de definitie van de Onderwijsraad terug te zien.
Uitvoering en planning	<i>Onderwijskwaliteit vormt de basis voor de bijdrage die het onderwijs op langere termijn levert aan brede welvaart, talentontwikkeling, arbeidsmarktpotentieel, sociale cohesie, economische waarde, gezondheid en welzijn.</i> In het SBP is deze definitie opgenomen. In de schoolplannen hebben de directies deze zin vertaald naar de schoolpraktijk. Binnen Karakter ligt de nadruk meer op talentontwikkeling, sociale cohesie, gezondheid en welzijn, minder nadruk krijgen de begrippen brede welvaart, economische waarde en arbeidsmarktpotentieel. In de loop van de komende vier jaren worden de begrippen toegepast in de onderwijspraktijk. Met de directies wordt afgesproken hoe we dit doel gaan monitoren er is immers sprake van een cultuurodoel.
Middelen	120 K per jaar. (10 K, huur, 80 K personeel, 10 K leermateriaal (publieke middelen). Leerling vervoer 20 K (kosten bus, afschrijving, onderhoud, brandstof, privaat)
Tussenevaluatie	De vorming van het DoeLab en TalentLab (start september 2025) geeft vorm aan de talent-ontwikkeling van kinderen met een praktische intelligentie aan de ene kant en hoogbegaafdheid aan de andere kant.
Evaluatie	Afgerond

Doel 12	Het bestuur en de directies ontwikkelen een programma waarin de kwaliteitscultuur bevorderd wordt, waarvoor concrete doelen gesteld worden en vastgelegd wordt hoe dit uitgevoerd gaat worden.
Uitvoering en planning	In mei 2024 heeft Karakter een programma gereed waarin kwaliteitscultuur beschreven is en vertaald naar operationele doelen. Dit programma is geënt op de literatuur rondom professionele cultuur.
Middelen	5K
Tussenevaluatie	In april/mei zijn er audits gehouden. Kwaliteitscultuur (SKA 2, inspectiekader), maakte daar een belangrijk onderdeel van uit. De conclusie van het bestuur is, dat de kwaliteitscultuur versterking behoeft. In 2024-2025 wordt het document 'kwaliteitscultuur Karakter' opgesteld en uitgewerkt.
Evaluatie	Afgerond

Doel 13, 14, 15 en 16	We stimuleren op onze scholen motivatie door pedagogische afstemming. Dat betekent dat je als leraar afstemt op de behoefte aan relatie, competentie en autonomie (Zelfdeterminatie). - De leraar moet zorgen voor een goede relatie met de leerlingen (14) - We stemmen op onze scholen de instructie en de lesstof zodanig op de leerlingen af dat ze zich competent voelen (15). - We organiseren ons onderwijs zo, dat leerlingen regie en eigenaarschap ervaren over hun eigen leerproces (16). Deze afstemming op de basisbehoeften (relatie, competentie en autonomie) zorgt voor een duurzame intrinsieke motivatie (13).
Uitvoering en planning	In de schoolplannen van de scholen van Karakter is opgenomen dat leraren intentioneel handelen met het oog op afstemming op de individuele leerling en de groep. De begrippen relatie, competentie en autonomie zijn hierbij onmisbaar. In de eerste twee jaren van de planperiode is het afstemmen van leraren op de behoeften van leerlingen geïmplementeerd.
Middelen	Geen
Tussenevaluatie	Is beschreven in de schoolplannen
Evaluatie	Afgerond



Doel 17 en 18	Iedere school van Karakter stelt jaarlijks, op basis van analyse, een ambitieus streefniveau vast. Dit streefniveau wordt gedeeld met de teams en als doel voor het jaar neergezet
Uitvoering en planning	Met ingang van de planperiode worden er door iedere school streefdoelen vastgesteld. De directie doet dit in samenspraak met de IB. De doelen worden op de eerste bijeenkomst van te team in het nieuwe cursusjaar gepresenteerd. De streefdoelen zijn SMART geformuleerd en onderbouwd op basis van voorgaande resultaten en de populatie van de school.

Middelen	Geen
Tussenevaluatie	Het opstellen van streefdoelen is nadrukkelijk een taak die opgepakt is door de IB-ers. Het doel is om dit cursusjaar streefdoelen op te stellen op basis van de Referentiedoelen.
Evaluatie	Met de IB-ers van Karakter is een format opgesteld, waarin per school per vakgebied ambities op streefniveau zijn opgesteld. Afgerond

Doel 19	Op onze scholen willen we de aandacht van maken verplaatsen naar leren.
Uitvoering en planning	Van maken naar leren is een fundamentele stap. Uit de sterkte-zwakte analyse is gebleken dat er nog veel gemaakt wordt op onze scholen, maar dat het leren-leren onderbelicht is. Leren leren is dat kinderen leren wat er allemaal bij komt kijken om op de makkelijkste en efficiëntste manier te leren. Hiervoor zijn de executieve functies (zie afbeelding) van belang. Op onze scholen gaan we structureel aandacht besteden aan deze functies. De teams beschrijven dat in het schoolplan/jaarplan. In de cursusjaren 2023-2025 worden de executieve functies geïmplementeerd in het curriculum van de school.
Middelen	Geen
Tussenevaluatie	Dit is beschreven in de schoolplannen
Evaluatie	Afgerond

Doel 20	De scholen van Karakter maken gebruik van de leertheorieën om het onderwijs vorm te geven.
Uitvoering en planning	Om leerkrachten bewust te maken van de manier waarop instructie gegeven wordt, is kennis van de diverse leertheorieën noodzakelijk. Wanneer welke theorie ingezet wordt en waarom, zijn vragen die behoren bij professioneel handelen. Teams maken zich deze theorieën in de komende planperiode eigen, door middel van onderzoek en training. De directies van de scholen faciliteren deze zoektocht en implementeren de leertheorieën in het schoolcurriculum
Middelen	Schoolbudget
Tussenevaluatie	Is onder de aandacht, maar nog lang niet afgerond.
Evaluatie	In oktober 2025 hebben de directeuren op een tweedaagse ¹ van Karakter een training gevolgd over de plaats en inzet van leertheorieën

¹ N.a.v. 'Bijna alles wat je moet weten over psychologie van kinderen en jongeren'; Patrick De Bruyckere e.a.; Lannoo Tielt 2025

	in het curriculum van de scholen. Deze kennis wordt verwerkt in het komende SBP en de schoolplannen.
--	--

Doel 21	Kinderen worden zichtbaar betrokken bij het leerproces en uitgedaagd om groei te behalen, met behoud van welbevinden en de juiste aandacht voor waarden en normen.
Uitvoering en planning	Zichtbaar leren ² is voor kinderen niet vanzelfsprekend. Voor leraren is het een taak om voor de kinderen duidelijk te maken wat en hoe er geleerd wordt. Met de teams worden afspraken gemaakt hoe zichtbaar leren geïmplementeerd wordt.
Middelen	Schoolbudget
Tussenevaluatie	Ligt ter bespreking op teamniveau
Evaluatie	Juni 2026



Doel 22	Aan het einde van de planperiode is burgerschap een niet meer weg te denken onderdeel van het curriculum op de scholen van Karakter.
Uitvoering en planning	Burgerschap is een niet meer weg te denken onderdeel van het curriculum aan het worden. Vanuit de identiteit van Karakter zal hier vorm aangegeven moeten worden. Schoolteams gaan hierover met elkaar in gesprek en ontwerpen in het eerste jaar van de planperiode een proeve van de doelen en een begin van uitwerking in de dagelijkse lespraktijk. De scholen maken hierbij gebruik van de matrix van het

² Leren zichtbaar maken betekent dat leerlingen weten wat ze aan het leren zijn. Het leren voor een cijfer of een toets is minder relevant, de leerlingen leren omdat ze weten waar ze naar toe willen en welke volgende stappen daarvoor nodig zijn. Daarmee kunnen leerlingen eigenaar zijn van hun leerproces.

	SLRO, waarin de betrokken ontwikkelingsgebieden samenkomen en het een overzichtelijk en behapbaar leerplan wordt.
Middelen	Schoolbudget
Tussenevaluatie	Er is een PLT ingericht dat de visie op burgerschap heeft voorbereid. De visie ligt nu bij de schoolteams ter bespreking.
Tussenevaluatie	Er is een PLT-burgerschap aan het werk. Inmiddels heeft dit team een visie aangeleverd aan de scholen, ter bespreking en vaststelling door de scholen.
Evaluatie	Afgerond

Doel 23	Burgerschap wordt gerealiseerd in dialoog met alle betrokken gremia van de vereniging.
Uitvoering en planning	Burgerschap staat niet op zichzelf, maar komt tot stand in samenspraak met ouders, kerken, zorginstellingen, gehandicaptenorganisaties ev. Het is aan de schoolteams om het goede gesprek te organiseren en de uitkomsten mee te nemen in de plannen voor burgerschap.
Middelen	Geen
Tussenevaluatie	De planning is dat de scholen eerst hun visie vaststellen en daarna deze visie delen ter bespreking met de stakeholders. De RvT en de GMR zijn in het voortraject meegenomen. De reflecties van beide gremia zijn verwerkt in de visie.
Evaluatie	Afgerond

Doel 24	Op de scholen van Karakter werken we proactief samen met ouders.
Uitvoering en planning	Ouders ³ zijn de eerste opvoeders van de kinderen die aan de zorg van onze scholen worden toevertrouwd. Het is van fundamenteel belang dat er een goede verstandhouding is tussen ouders, leraren en directies. Ouders worden (te) vaak achteraf geïnformeerd. Karakter streeft ernaar om ouders niet te verrassen maar meer proactief te betrekken bij het opstellen en uitvoeren van plannen. In de zorgstructuur van de scholen wordt de oudercomponent in een vroeg stadium ingevoegd.
Middelen	Geen

³ In de term ouders, worden verzorgers ook bedoeld.

Tussenevaluatie	Karakter heeft een beleidsstuk in voorbereiding. De eerste stap is dit document voor te leggen aan de directeuren. Daarna aan de GMR en de schoolteams.
Evaluatie	Mei 2025, uitgevoerd

Doel 25	Op onze scholen wordt er meer dan alleen op de contactavonden contact gezocht met ouders.
Uitvoering en planning	Scholen zoeken naar mogelijkheden om buiten de reguliere contactavonden contact met ouders te hebben. Hiervoor kunnen diverse middelen ingezet worden, waardoor de betrokkenheid bij school en het leren bevorderd wordt.
Middelen	Geen
Tussenevaluatie	Dit doel wordt betrokken in het beleidsdocument dat in concept gereed is.
Evaluatie	Mei 2025, uitgevoerd

Doel 26	De tevredenheid van de ouders over de samenwerking met school is gelijk of hoger dan 8 op een schaal van 10.
Uitvoering en planning	Scholen blijven alert op de tevredenheid van ouders. Per schoolteam wordt bekeken hoe de tevredenheid van ouders is en of er een trend zichtbaar is in de loop van de jaren. Het is voor ieder team een uitdaging om de score te verbeteren of op het hoge niveau te houden.
Middelen	Geen
Tussenevaluatie	Na implementatie van het beleid, zal er gemeten worden.
Evaluatie	Tweejaarlijks met de Successpiegel, gemeten in mei 2025. De scholen van Karakter scoren gemiddeld een 8,2.

Doel 27	In 2026 willen we dat alle scholen van Karakter SAM-gecertificeerd zijn.
Uitvoering en planning	Samen opleiden is één van de belangrijke speerpunten van Karakter. Aan het einde van de planperiode zijn alle scholen van Karakter gecertificeerde SAM-scholen.
Middelen	Schoolbudget
Tussenevaluatie	In oktober 2024 wordt De Wegwijzer gecertificeerd. De SmdB Bleskensgraaf is door personele wisseling (2 schoolopleiders zijn elders gaan werken) op achterstand geraakt. Er is een nieuwe schoolopleider

	gestart. Mogelijke certificering in 2025. Dit geldt ook voor De Zaaier, Eben-Haëzer en De Fakkel. Inmiddels zijn er op de SmdB twee schoolopleiders werkzaam en is er voor de kleinere scholen een regeling getroffen, zodat ook zij gecertificeerd kunnen worden in het najaar van 2025.
Evaluatie	Alle scholen zijn gecertificeerd.

Doel 28	In de komende strategische periode wordt het onderwerp samen professionaliseren verder uitgediept.
Uitvoering en planning	Karakter stimuleert het creëren van een professionele cultuur op iedere school. De directeurs zijn de eigenaar van deze opdracht en schrijven een plan waarin duidelijk wordt gemaakt hoe de professionele cultuur door de schoolleiding wordt ingezet als middel om teams verder te brengen.
Middelen	Schoolbudget
Tussenevaluatie	Aan dit doel is nog niet gewerkt.
Evaluatie	Plan van Aanpak is gereed, uitvoering vanaf schooljaar 2026/2027



Doel 29	De scholen van Karakter nemen de 21e-eeuwse vaardigheden op in de schoolplannen voor de komende periode.
Uitvoering en planning	Alle schoolteam hebben in hun schoolplan/jaarplan de 21 ^e -eeuwse vaardigheden beschreven.
Middelen	Geen
Tussenevaluatie	Er is een PLT aan de slag om voorstellen te doen naar de teams.
Evaluatie	Mei 2026

Doel 30	Voor wat betreft de 21e-eeuwse vaardigheden nemen we in die plannen meetbare normen op.
Uitvoering en planning	Schoolteams denken met elkaar na over meetbare (streef-) doelen voor de 21 -eeuwse vaardigheden.
Middelen	Geen
Tussenevaluatie	Zie 29
Evaluatie	Wordt opgenomen in schoolplannen 2027-2031. Er is een beleidsstuk AI in voorbereiding, opgesteld door het DO, in maart/april wordt dit stuk besproken in de GMR en de RvT.

Doel 31	De scholen van Karakter borgen goede resultaten om vanuit die positie te verbeteren.
Uitvoering en planning	De scholen van Karakter scoren qua referentieniveaus gemiddeld en bovengemiddeld. Schoolteams stellen met elkaar vast waar ze beter in kunnen worden.
Middelen	Geen
Tussenevaluatie	Het bestuur, de directies en het IB-netwerk van Karakter zijn bezig met het opstellen van een gezamenlijke monitor, waarbij op schoolniveau streefdoelen kunnen worden vastgesteld, middels een doorrekening van de Referentieniveaus naar groep 3. Met andere woorden het streefniveau (% 1 S) dat door de school vastgesteld wordt, is leidend voor het meten van de resultaten vanaf eind groep 3. De scholen streven naar 100% 1F (exclusief de OPP's) en minimaal 65% 1 S.
Evaluatie	Tussentijdse en eindevaluaties Cito

Doel 32	De scholen besteden blijvende aandacht aan de basisvaardigheden
Uitvoering en planning	Naast alle acties die er op het bord van de scholen ligt, moet de focus blijven liggen op de basisvaardigheden van de leerlingen.
Middelen	Door middel van het leerlingvolgsysteem en de groeiscoringen van leerlingen vinden tweejaarlijks besprekingen plaats om de resultaten te analyseren en verbeteracties te bespreken en in te zetten.
Tussenevaluatie	Dit is praktijk.
Evaluatie	Twee keer per jaar door middel van de evaluaties LVS.

Doel 33	Op Karakterniveau zijn de teams meer betrokken bij beleidsontwikkeling.
Uitvoering en planning	Het strategisch beleidsplan is gerealiseerd door eerst een discussiestuk aan de teams voor te leggen. Deze nota is besproken en de resultaten zijn verwerkt in het SBP. Terugkijkend zat daar zoveel sturing in, dat het eigenaarschap van teams betrekkelijk was. Bij nieuwe beleidsinitiatieven verdient het de voorkeur om zonder sturing ideeën op te halen bij de teams en die mee te nemen in het beleid.
Middelen	Geen
Tussenevaluatie	Beleidsdocumenten die de onderwijspraktijk direct raken, worden met teams, of PLT's besproken, of voorbereid. Voorbeeld: Burgerschap. Een nieuwe PLT 'Taalbeleid' is gestart.
Evaluatie	Voor het nieuwe SBP worden de teams betrokken door middel van een discussiestuk dat voorbereid wordt door het bestuur. In mei 2026 hebben teams de gelegenheid zich hier over uit te spreken. Met de RvT wordt een 'heidag' georganiseerd in juni 2026.

Doel 34	Door middel van instrumentarium worden gezamenlijk doelen opgesteld en breed draagvlak gecreëerd.
Uitvoering en planning	Karakter gaat een instrumentarium ontwikkelen waarmee in de beleidsvoorbereiding de rol van teams wordt geformaliseerd.
Middelen	Geen
Tussenevaluatie	Er is nog niet aan dit doel gewerkt. Het idee is om hiervoor een protocol te ontwikkelen.
Evaluatie	Mei 2027

Doel 35	Binnen de vereniging zal de professionele vrijheid scherper gedefinieerd zijn en wordt daarnaar gehandeld.
Uitvoering en planning	Professionele vrijheid vraagt om een precieze formulering. Teams doordenken met elkaar de mogelijkheden en uitdagingen die professionele vrijheid biedt. Het team legt die afspraken vast in een document.
Middelen	Geen
Tussenevaluatie	Er is een statuut opgesteld in 2019. De formuleringen in het statuut vragen om een aanscherping. Gekozen zal worden voor een drieslag waarin duidelijk is wat on-onderhandelbaar is, waar discussie over kan zijn, of wat een vrije kwestie is. In het cursusjaar 2025-2026 wordt het statuut door de directies geëvalueerd
Evaluatie	Mei 2026



III Bedrijfsvoering

Doel 36	Aan het einde van de planperiode zitten alle kinderen in een frisse school. Hiervoor worden met de gemeente Molenlanden afspraken gemaakt, het zij in een nieuw gebouw, of in het huidige gerenoveerde gebouw.
Uitvoering en planning	Met het gemeentebestuur onderhandelt het CvB over de vereiste kwaliteit van de onderwijshuisvesting van de scholen van Karakter. Het bestuur stelt een notitie op waarin voor elk gebouw een te voeren strategie richting de gemeente bepaald wordt. Met deze gedragen visie (GMR, DO, RvT) gaat het bestuur aan de slag.
Middelen	Geen
Tussenevaluatie	Met de gemeente wordt stevig onderhandeld over dit punt. In juli 2024 heeft er weer een overleg (OOGO) plaats gevonden met de gemeente over de twee criteria frisse school en bijna energie neutraal (Beng). Tijdens dit overleg is het herijkte IHP vastgesteld. Voor de eerste vier jaren wordt er geen van de schoolgebouwen vervangen door nieuwbouw. Voor de SmdB is het haalbaarheidsonderzoek gereed en wordt aan de gemeenteraad voorgelegd in december 2025. In Goudriaan participeert het bestuur in de stuurgroep MFA. De stuurgroep is bezig een dorpsvisie te ontwikkelen. Vooralsnog is de locatie een probleem. In 2025 is de school voorzien van airconditioning.
Evaluatie	Mei 2026

Doel 37	In de komende periode wordt er in alle schoolgebouwen van Karakter gewerkt aan duurzame oplossingen voor het energiegebruik.
Uitvoering en planning	Aan het einde van de planperiode liggen er op alle daken van onze scholen zonnepanelen en zijn de scholen voor zover dat realistisch is goed geïsoleerd, gebaseerd op advies van een extern bureau. Bezuinigd wordt er op verlichting door middel van LED. In Goudriaan worden in het najaar van 2025 zonnepanelen gelegd.
Middelen	200K
Tussenevaluatie	De Zaaier, De Schakel, De Wegwijzer, de Fakkels en de SmdB hebben zonnepanelen op het dak. Alleen de Eben Haëzerschool heeft nog geen zonnepanelen. Met de plaatselijke aannemer wordt het dak onderzocht op de kwaliteit van de bedekking, alvorens er tot plaatsing van panelen kan worden overgegaan.
Evaluatie	Mei 2026

Doel 38	Over de schoolpleinen wordt nagedacht in het kader van vergroening van de pleinen.
Uitvoering en planning	Schoolpleinen bestaan voor een groot gedeelte uit betontegels. Onderzocht gaat worden, welke mogelijkheden er zijn om de pleinen te vergoenen en klimaat adaptief en hittebestendig te maken. Voor iedere school wordt een plan gemaakt om de pleinen te vergroenen.
Middelen	200K
Tussenevaluatie	Er is inmiddels één schoolplein vergroend (De Schakel). Voor de Eben-Haëzerschool worden medio 2026 plannen ontwikkeld. Het plein van de Fakkels wordt 'vergroend' begin 2026.
Evaluatie	Mei 2026

Doel 39	Karakter heeft een positief imago in de regio, staat bekend als een samenwerkende organisatie.
Uitvoering en planning	In de communicatie heeft Karakter een open samenwerkende houding. Met jeugdzorg, kerken, gemeente, bibliotheek, samenwerkingsverband, kinderopvangorganisaties etc. voert het bestuur gesprekken in het belang van kinderen en de organisatie.
Middelen	Geen
Tussenevaluatie	Voortdurende taak van het bestuur.
Evaluatie	Jaarlijks middels de Bestuursrapportage.

Doel 40	Karakter zoekt verbinding met partners om samen op te trekken in het belang van kinderen.
---------	---

Uitvoering en planning	Karakter streeft ernaar om met alle betrokken maatschappelijke organisaties goede contacten te onderhouden.
Middelen	Geen
Tussenevaluatie	Zie 39
Evaluatie	Bestuursrapportage

Doel 41	Karakter neemt initiatieven om de krachten van de PC-schoolbesturen in de regio te bundelen.
Uitvoering en planning	De fusie die geleid heeft tot de vorming van Karakter is ruim zes jaar geleden geëffectueerd. Het bestuur zoekt tijd en gelegenheid om de banden met de collega besturen van Oud Alblas en Molenaarsgraaf aan te halen en naar de toekomst toe te kijken welke samenwerking vruchtbaar en gewenst is.
Middelen	Geen
Tussenevaluatie	Er heeft een informeel gesprek plaats gevonden met het bestuur van CBS Molenwaard. De besturen van Hoog-Blokland, Giessenburg en Hoornaar hebben een gesprek met Karakter gehad, er is door deze besturen besloten aan te sluiten bij Trivia.
Evaluatie	Bestuursrapportage, geen nieuwe ontwikkelingen.

Doel 42	Karakter streeft naar het opzetten van Integrale Kindcentra, waarbij Karakter zelf de kinderopvang organiseert.
Uitvoering en planning	Onderwijskundig en pedagogisch streeft Karakter naar Integrale Kindcentra, door middel van het vestigen van een stichting in een moeder-dochter-relatie met de vereniging. Het bestuur bereidt een statutenwijziging voor, maakt een plan voor de inrichting en uitvoering van een IKC, te beginnen op de Eben Haëzerschool te Ottoland. Het bestuur benoemt een kwartiermaker om alle randvoorwaarden te organiseren en te regelen.
Middelen	€ 200 K, privaat vermogen
Tussenevaluatie	Mei 2025
Evaluatie	Bestuursrapportage, op 2 februari 2026 is KOV/BSO Sam en Saartje geopend.

Doel 43	Voor kinderen waarvoor het schoolse leren dagelijks een uitdaging is en die vooral begiftigd zijn met een praktische intelligentie organiseert Karakter een leerplek waarvoor het leren met de handen centraal staat. Voor dit initiatief wordt een beleidsplan geschreven en externe
---------	---

	leerplek gezocht waar deze doelgroep twee dagen per week naar toe gaat.
Uitvoering en planning	In september 2024 is het DoeLab gereed en starten we met de eerste groep kinderen.
Middelen	€ 20K, privaat vermogen voor de aanschaf van een personenbus. 100 K publiek vermogen in het kader van vermindering eigen vermogen.
Tussenevaluatie	Mei 2025
Evaluatie	In mei 2025 is er een evaluatie uitgevoerd middels een enquête onder ouders en leerkrachten (van de basisscholen). Aangezien Het DoelAb valt onder de zogenaamde experimentenregeling van de ministeries van OC&W en VWS, wordt het project ook met interesse gevolgd door het Verwey-Jonkerinstituut en het Kohnstamminstituut. Ook deze organisaties hebben ouders, leerkrachten (van het DoeLab), begeleidingsgroep en het bestuur geïnterviewd. Het eerste tussenrapport van alle experimenten wordt eind 2025 gepubliceerd. (Karakter heeft er twee aangemeld: OBG en DoeLab)

Doel 44	In het cursusjaar 2025-2026 start Karakter met een voltijds HB-voorziening, o.a. voor dubbel-bijzondere leerlingen: het TalentLab.
Uitvoering en planning	De plannen voor een voltijds HB-voorziening sluimeren al een aantal jaren. In cursusjaar 2024-2025 wordt onderzocht of er behoefte is aan een dergelijke voorziening, worden ouders, het swv en de gemeente geïnformeerd. Een curriculum en beleidsplan worden opgesteld. In 2025 gaan we de start maken.
Middelen	€ 200 K, publiek vermogen
Tussenevaluatie	Mei 2025
Evaluatie	Bestuursrapportage, in augustus is het TalentLab gestart.



Toekomstige ontwikkelingen

- In de komende periode gaat het bestuur werken aan de afronding van het vigerende SBP. Tevens worden er in 2026 de eerste stappen gezet voor een nieuw SBP periode 2027-2031.
- Na een grondige evaluatie zet het bestuur het experiment DoeLab! voort.
- Het experiment OBG, (onderwijs behandelgroep) wordt in 2026 voortgezet.
- Het bestuur bouwt in 2026 verder aan de stichting kinderopvang Sam en Saartje en zoekt naar mogelijkheden voor verbreding.

Onderwijsresultaten

De onderwijsresultaten van de scholen staan op www.scholenopdekaart.nl.

Onderzoek

Het bestuur stimuleert de medewerkers van Karakter om door middel van masterstudies onderzoek te doen naar de onderwijspraktijk. Eerder onderzoek heeft geleid tot de bevestiging van de hypothese dat het integreren van vakken, leidt tot betere onderwijsresultaten. In 2025 is de methode Schatgraven vernieuwd door onder andere taaldoelen toe te voegen. In juni 2026 is de vernieuwde methode klaar.

Inspectie

Er is regelmatig contact met de inspectie. Het signaleringsinstrumentarium geeft geen signalen af, waardoor de inspectie, behoudens steekproeven, de scholen en het bestuur niet heeft bezocht. In april 2026 is er inmiddels een inspectiebezoek aan het bestuur aangekondigd.

Visitatie

Eenmaal per vier jaar laat het bestuur zich extern beoordelen door een visitatiecommissie van de PO-raad. De laatste keer dat er een visitatie plaats vond was in het kalenderjaar 2023. De komende ronde staat gepland voor 2027. De adviezen van de visitatiecommissie zijn zo veel als mogelijk opgevolgd, in cursief de opvolging, cq de redenen waarom het advies niet is opgevolgd:

- De bestuurder houdt regelmatig klassenbezoeken op alle scholen. De bevindingen koppelt hij terug naar de directeur en de leraar. De commissie acht dat positief; dit duidt op nabijheid, gezien worden en betrokkenheid. Dit kan echter ook gezien worden als 'plaats nemen op de stoel van de directeur'. commissie adviseert om helder en rolzuiver te zijn over de doelstelling van de klassenbezoeken.
In het kader van het kwaliteitsbeleid en het zicht hebben op 'wat' er in de vereniging speelt blijft het bestuur de groepen bezoeken en contact hebben met de werkvloer. In de terugkoppeling naar de directie wordt de verhouding tussen bestuur en directie zuiver toegepast. Het bestuur toetst wat hij ziet aan de beleidskaders van de vereniging en van de school (bijv. het schoolplan of het gekozen concept), de directeur maakt gebruik van deze spiegel voor de realisatie van het beleid van de school.
- Tot nu toe heeft de huidige manier waarop de bestuurder verantwoordelijkheid neemt goed gewerkt; de commissie adviseert echter om de verantwoordelijkheden neer te leggen bij de mensen waar het hoort, zo laag mogelijk in de organisatie. Geef mensen de ruimte om een eigen visie te ontwikkelen, geef ze de professionele ruimte.

Naar de opvatting van bestuur hebben schoolteams, directies de volledige ruimte om een eigen visie te ontwikkelen. Bij de opstelling van het SBP "Groeien in vertrouwen" hebben de teams, een positieve invloed gehad bij het opstellen van dit document.

- De complexiteit van het personeelsbeleid vraagt om versterking. Daarnaast wil de bestuurder uitzoeken wat binnen het personeelsbestand nodig is om een volgende stap te zetten. De commissie geeft aan dit in samenwerking met de directeuren van de school uit te werken. HR-expertise is zeer gewenst.

Het bestuur is serieus bezig het HR-beleid te professionaliseren en medewerker aan te stellen die dit werk op gaat pakken.

- De bestuurder onderhoudt contacten met collega-schoolbesturen in de regio. De commissie geeft aan dat de vereniging wellicht gebruik kan maken van de kennis op o.a. het gebied van HR van een ander bestuur. Of een audit kan laten uitvoeren teneinde feedback te krijgen.

Zie hierboven

- De commissie adviseert het gesprek aan te gaan, in ieder geval met de raad van toezicht en de GMR, over een meer brede identiteit. Externe begeleiding hierbij is wellicht aan te bevelen.

De identiteit van de vereniging is vastgelegd in de statuten. Het bestuur is gehouden die te borgen en te bewaren, mits de vereniging een andere koers gaat varen. De commissie heeft niet onderbouwd wat er verstaan moet worden onder een bredere identiteit, naar de opvatting van het bestuur is de identiteit passend en qua breedte voldoende om mee te werken.

- De commissie wijst op het mogelijk risico van nieuwe medewerkers die minder bekend zijn met de 'taal' van de vereniging, met de daarbij behorende religieuze geletterdheid. Dit pleit voor een strikt personeelsbeleid, voor keuzes maken in het aannamebeleid.

Dit advies wordt overgenomen

- De commissie adviseert om de dialoog met de werkvloer op gang te brengen op een manier die past bij de medewerkers. Zet mensen aan het denken; neem de mensen mee in de ontwikkeling.

Dit advies wordt overgenomen

- Ga meer procesgericht te werk; treedt bijvoorbeeld wat meer uit de initiatieffase en geef dat over aan een directeur; of laat het directieoverleg voorzitten door een directeur. De directeuren krijgen dan de kans om zich wat sterker te positioneren en de bestuurder doet een stapje achteruit. De wens voor een meer procesgerichte aanpak in de communicatie is geuit; informatie over de tussenstappen in het ontwikkelen van beleidsdocumenten (bijv. de notulen van GMR vergaderingen naar de MR) wordt gemist. Mensen willen meegenomen worden in beleidsvoorbereiding.

Het bestuur is in veel gevallen de initiatiefnemer van nieuw beleid op verengingsniveau. De aanbeveling het directieoverleg voor te laten zitten met wisselende personen wordt niet overgenomen. Het lastige aan dit punt is dat de agenda, de verslaglegging en de voortgang beledigd zijn bij het bestuur. Naar de opvatting van het bestuur zijn de processen uiterst transparant en worden de stappen zuiver genomen. Het is daarom opmerkelijk dat als voorbeeld de notulen van de GMR genomen wordt. Dit gremium is in principe niet beleidsvormend, maar reflectief en gaat uiteraard zelf over de verspreiding van haar notulen.

- Een goede infrastructuur voor informatiemanagement (transparantie) kan helpen als blijkt dat er te weinig wordt vastgelegd m.b.t. de ontwikkelingen binnen de organisatie.

Het bestuur is transparant in het verspreiden van de informatie, het moet idd blijken waarin er niet transparant gewerkt is.

- De commissie adviseert om de structuur met de Algemene Ledenvergadering eens 'tegen het licht te houden'.

Dit punt hoort thuis op de agenda van de RvT.

- De commissie adviseert op te schalen in bestuurlijke kracht om voorbereid te zijn op de toekomst; 0,5 fte is te weinig om de vereniging verder te kunnen brengen. De commissie adviseert een paar scenario's op te stellen en die te bespreken met een deskundige.

Aan dit punt wordt gewerkt.

- Wees supertrots op het niveau van deze organisatie.

Dat zijn we.

- Wees behoedzaam m.b.t. het vertrouwen binnen de vereniging. Dit kan ook een risico zijn.

Vertrouwen komt te voet en gaat te paard. Dit is zeker een risico en dat wordt door het bestuur onderkend.

Sociale veiligheid

Definitie sociale veiligheid Karakter

Op de scholen van Karakter heerst een veilige en positieve sfeer. Het betekent ook dat de scholen optreden tegen pesten, uitschelden, discriminatie, geweld en andere vormen van ongepast gedrag, en deze zoveel mogelijk voorkomt.

De sociale veiligheid staat beschreven in de Veiligheidsplannen van de scholen van Karakter. Bij het opstellen van de het beleid zijn de volgende partijen betrokken: de directies van de scholen, de MR en GMR, de schoolteams en de preventiemedewerkers.

Jaarlijks wordt er op twee manieren de sociale veiligheid gemonitord. In januari/februari wordt de schoolveiligheidsvragenlijst uitgezet. In het najaar oktober/november nemen de scholen de KIB (Kind in Beeld)/WMK (Werken met Kwaliteit) vragenlijst af. Deze vragenlijst en dit expertisesysteem is de opvolging van het programma Zien!

De uitkomsten van de vragenlijsten worden besproken met de schoolteams en de (G)MR. Jaarlijks wordt het rapport van de vertrouwenspersoon gedeeld met de GMR.

2.2 Personeel en professionalisering

Doelen en resultaten

In paragraaf 2.1 zijn de doelen met betrekken tot het personeel en professionalisering opgenomen.

Toekomstige ontwikkelingen

Een primaire taak van het bestuur is om er voor te zorgen dat er voor iedere groep een bevoegde leraar staat. Karakter heeft gelukkig nog geen lerarentekort, op het aantal vervangers na. Karakter wil ook voor de toekomst garanderen dat er voldoende leraren verbonden zijn aan de scholen en wil dit doel bereiken door:

- Leraren vasthouden door goed werkgeverschap.
- Zelf mensen opleiden binnen de vereniging.
- De vervangingspool prioriteit geven en aantrekkelijk maken voor leraren.
- Het onderwijs aantrekkelijk houden, door te werken aan uitdagend en geïnspireerd onderwijs, onderwijsconcepten beproeven en realiseren.

Zaken in het afgelopen jaar met personele betekenis

Het bestuur is genoodzaakt geweest om in 2025 afscheid te nemen van één van de directeurs van een school van Karakter. Inmiddels is er op de betreffende school een nieuwe directeur benoemd. Op een andere school is er ook een directeur met vervroegd pensioen gegaan. Ook daar is een nieuwe directeur benoemd.

In 2025 zijn er twee leraren vervroegd uitgetreden. De daardoor ontstane vacatures zijn vervuld. De vervroegd uitgetreden personen hebben gebruik gemaakt van de RVU-regeling van het bestuur. Voor het overige zijn er voor alle groepen leraren beschikbaar geweest. De kwetsbaarheid vanwege het lerarentekort wordt vooral gevoeld bij ziektevervanging en het niet kunnen voorzien door vervanging. Er zijn geen leraren gevonden om de invalpool van Karakter te vullen.

Uitkeringen na ontslag

Binnen Karakter is het streven de belangen van teamleden en de ontwikkeling van de scholen optimaal op elkaar af te stemmen. Dit wordt gedaan door middel van het uitvoeren van de gesprekscyclus, als ook door het beleid van de school en de vereniging in nauw overleg met de teamleden vorm te geven en uit te voeren. Indien er zich problemen voordoen, wordt er zo snel als mogelijk hulp ingeroepen of advies aangevraagd bij de bedrijfsarts. In de signalering van mogelijke problemen is de rol van de directeur cruciaal.

In het kader van preventie wordt eens per vier jaar een RI&E afgenomen en eens per twee jaar een Quicksan werkdruk en arbeid. In dit onderzoek wordt geïnventariseerd in welke mate teamleden tevreden zijn over de werkomstandigheden en hoe de werkdruk wordt ervaren.

Als er sprake is van ontslagen handelt het bestuur in principe conform de voorschriften als vermeld in de reglementen van het Participatiefonds. Bij ontslagen die buiten dit kader vallen, bijvoorbeeld ontslag na een kortlopende tijdelijke benoeming, komen de risico's voor rekening van Karakter.

Strategisch personeelsbeleid

Het strategisch personeelsbeleid (zie strategische beleidsplan 'Groeien in vertrouwen' 2022-2026) van Karakter beschrijft dat persoonlijke competenties van leerkrachten worden afgestemd op de visie en doelen van de vereniging en de onder haar ressorterende scholen en tevens ook op de opgave waar de vereniging met haar scholen voor staat. Het bestuur en de directeuren hebben hiervoor het beleidsplan opgesteld om de ambities met het onderwijs waar te kunnen maken. Hiernaast is strategisch personeelsbeleid een krachtige manier om leerkrachten goed tot hun recht te laten komen. We richten ons als vereniging op alle talenten en de ontwikkeling hiervan. Alleen met gemotiveerd, competent onderwijzend en onderwijsondersteunend personeel kan Karakter voldoen aan de kwaliteitseisen die nu en in de toekomst aan het primair onderwijs worden gesteld. We verwachten van alle medewerkers een open leerhouding, waarin deelname aan scholingen, trainingen en studiedagen vanzelfsprekend is. Onderwijzend personeel kan de inzetbaarheid en mobiliteit vergroten door zich te scholen.

De arbeidsvoorwaarden van Karakter zijn in overeenstemming met de CAO PO. Conform wet- en regelgeving hebben we aandacht voor vertegenwoordiging van vrouwen binnen de schoolleiding van onze scholen, waarbij we vooral kijken naar de juiste mens op de juiste plaats.

Karakter heeft in haar strategisch beleidsplan 2022-2026 opgenomen dat zij, vanuit de geformuleerde visie, verdere invulling aan het personeelsbeleid wilde geven. Belangrijke aandachtsgebieden binnen het personeelsbeleid waren:

- Strategische personeelsplanning (inzetbaarheid, vervangings- en verzuimbeleid, mobiliteitsregeling, seniorenregeling);
- Ontwikkeling leeftijdsbewust (levensfasebewust) personeelsbeleid (duurzame inzetbaarheid);
- Opleiden en begeleiden nieuwe docenten is samenwerking met Hogeschool De Driestar;
- Scholingsbeleid (organisatie en persoonlijke ontwikkeling);
- Actualiseren functiebouwwerk (OOP'ers in het onderwijsproces; teamleiders, adjunct-directeuren, pedagogen).

Hiermee heeft Karakter zich de afgelopen jaren vooral gericht op deelonderwerpen die het meest acuut om actualisering vroegen. Bij dat beleid zijn de schoolleiders (directieleden, staf), de GMR en het bestuur actief betrokken geweest. De actualisatie van het strategisch beleidsplan, alsook de sectorbrede ambities ten aanzien van het strategisch personeelsbeleid, hebben input gegeven voor de doorontwikkeling van het strategisch personeelsbeleid. Met de schoolleiders en de GMR wordt beleid uitgewerkt voor het strategisch personeelsbeleid van Karakter voor de komende jaren. Hiermee gaan we in 2026 verder aan de slag als uitwerking van het geactualiseerde strategisch beleidsplan.

SPP

In 2025 is gestart met het opstellen van een Strategische Personeels Planning (SPP). Het rapport is begin 2026 opgeleverd en wordt meegenomen in het nieuwe SBP. De rapportage heeft geleid tot het opstellen van een Plan van Aanpak voor bekwaamheidsontwikkeling.

Progressus

Karakter heeft zich in 2024 aangesloten bij Progressus. Progressus is een unieke onderwijsregio, met een specifieke christelijk-reformatorische identiteit. Dit onderscheidt Progressus van veel andere onderwijsregio's, doordat het zich richt op scholen en opleidingen die deze identiteit delen. Als landelijke regio is Progressus actief in heel Nederland en werken het samen met diverse onderwijsinstellingen.

Samen met verschillende HBO- en MBO-instellingen, het voortgezet onderwijs en het primair onderwijs werkt Progressus aan het creëren van mooie, duurzame banen, bevorderen we de doorstroom en zorgen het voor toegankelijke opleidingen en flexibele inzetbaarheid. We werken aan samenwerkingen en tools op het gebied van opleiden, werven en begeleiden van docenten in het basisonderwijs, voortgezet onderwijs en mbo.

In 2025 heeft Karakter een medewerker benoemd die voor 0,1 FTE startende leerkrachten begeleid om die te behouden voor het onderwijs en dus vroegtijdige uitstroom te voorkomen. Tevens heeft Karakter zich aangemeld om mee te bouwen aan een platform voor professionalisering van medewerkers.

Banenaafsprak

In 2025 heeft het bestuur twee mensen conform de banenaafsprak in dienst gehad (UWV, WAIJONG). Er zijn geen extra werknemers gevonden om als OOP (facilitair) aan de slag te kunnen, met de sociale werkvoorzieningen is hierover contact geweest.

Alle werknemers die volgens de banenaafsprak bij Karakter werken zijn OOP-ers.

Verantwoording over de aanwezigheid van de Verklaring Omtrent het Gedrag

Iedereen die in het onderwijs werkt (in het primair, voortgezet, speciaal en middelbaar beroepsonderwijs), moet bij indiensttreding een actuele VOG (geen kopie en niet ouder dan zes maanden) overleggen. Bij onze vereniging heeft elk personeelslid een VOG. Afgelopen jaar waren er geen VOG's niet-tijdig aanwezig.

Verantwoording over de aanwezigheid van de Verklaring omtrent het gedrag

Nieuwe VOG's in 2025	VOG aanwezig op datum indiensttreding	VOG te laat aanwezig	VOG niet aanwezig
Nieuwe medewerkers in loondienst	19	0	0
Nieuwe medewerkers niet in loondienst met een VOG verplichting	<5	0	0

Aantallen tussen 1 en 5 worden weergegeven als <5

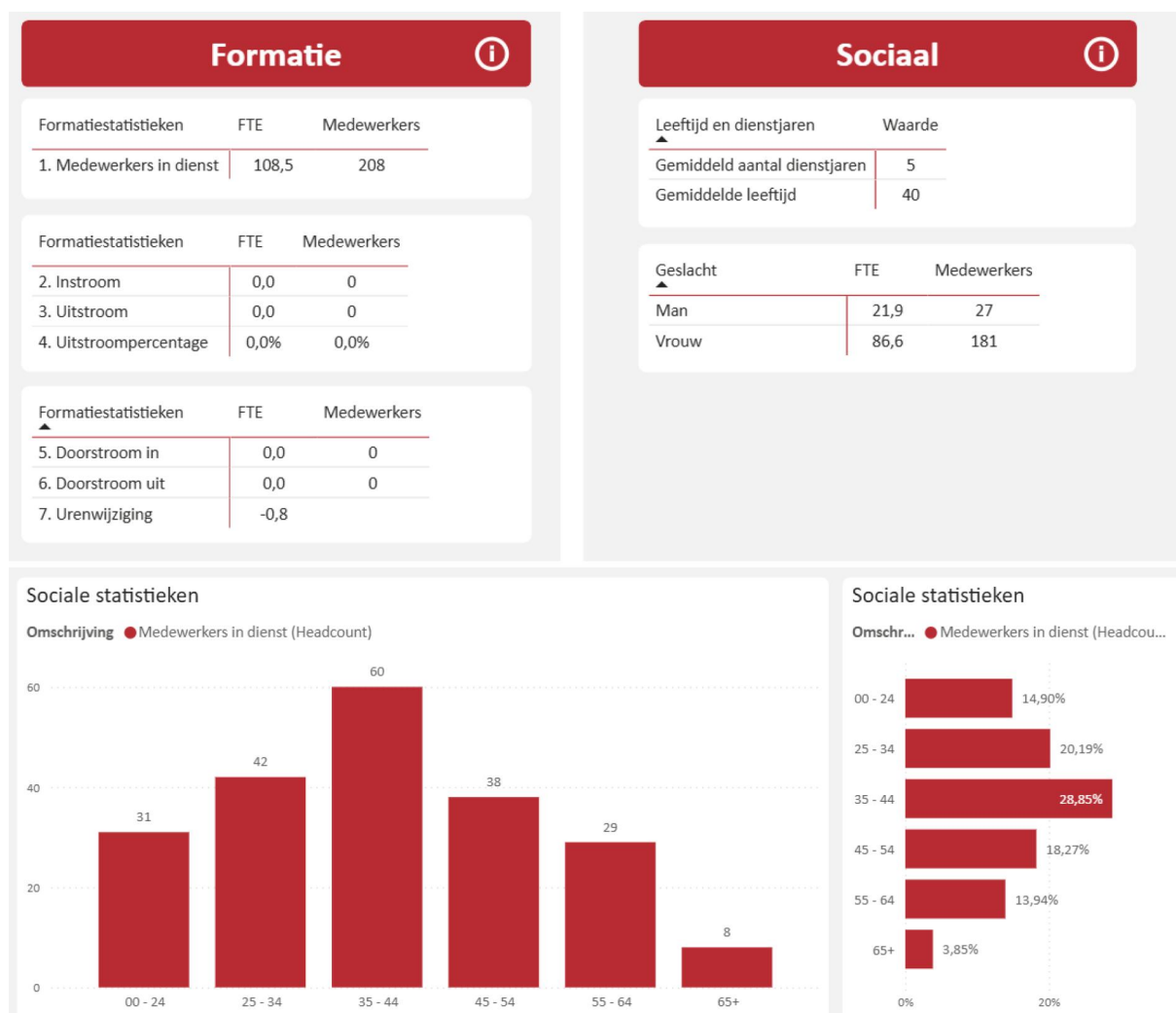
Wij hebben de accountant geen opdracht gegeven om een controle uit te voeren op de tijdigheid.

Wij hebben voor nieuwe medewerkers voor wie wij in de periode 17 juli t/m 17 oktober reeds een VOG hadden aangevraagd geen nieuwe VOG aangevraagd, naar aanleiding van het advies van het

ministerie van OCW. De aanvragen in deze periode zijn als laatst gedaan op 28 juli 2025 waardoor de betrouwbaarheid van de afgegeven VOG groot is.

Personele bezetting per 31-12-2025

Het aantal personeelsleden is in 2025 vrijwel gelijk gebleven. De verwachting was dat dit af zou nemen, maar door de toevoeging van het TalentLab (voltijds HB-onderwijs) is het aantal FTE gelijk gebleven. De gemiddelde leeftijd is 40 jaar, wat redelijk gemiddeld is.



Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim was in 2025 het laagst in de historie van Karakter. Op zich een mooi resultaat, echter de frequentie van het verzuim is nog te hoog. Dat betekent relatief veel inval regelen voor de directies, onrust in de groepen en daardoor ook in de scholen. Het doel is om het 0-verzuim te doen toenemen door gesprekken te voeren met medewerkers die een relatief hoge meldingsfrequentie. Medewerkers die zich meer dan 3 keer ziekgemeld hebben in een periode van 12 maanden krijgen een gesprek met hun leidinggevende om naar oorzaken en oplossingen te zoeken.

	VP	VP t/m jr 1	VP 1-2jr	GZD	MF	%NV
2021	2,96	2,49	0,47	17,50	0,60	62,04
2022	3,51	3,03	0,49	9,03	1,11	43,91
2023	3,81	2,70	1,10	11,73	0,89	53,81
2024	2,60			21,40	0,85	51,00
2025	2,00			4,20	0,67	59,00

Legenda:	
VP	Verzuimpercentage
VP1	Verzuimpercentage verzuimen t/m 1 jaar
VP 1-2 jr	Verzuimpercentage verzuimen 1 tot 2 jaar
GZD	Gemiddelde verzuimduur (in kalenderdagen)
MF	Meldingsfrequentie
NV	Percentage nulverzuim

2.3 Huisvesting en facilitair

Doelen en resultaten

In paragraaf 2.1 zijn de doelen met betrekken tot huisvesting en facilitair opgenomen.

Toekomstige ontwikkelingen

In januari 2025 is het haalbaarheidsonderzoek voor de nieuwbouw van de School met de Bijbel te Bleskensgraaf gestart. In maart 2025 zijn er een vijftal scenario's gepresenteerd aan het bestuur. Het meest logische scenario (met het grootste aantal groene vinkjes) is nieuwbouw achter het huidige gebouw. In maart 2026 heeft de gemeenteraad besloten om te starten met het nieuwbouwproject voor de SmdB.

Aangezien de plannen voor het realiseren van een MFA in Goudriaan nog op zich laat wachten tot ca 2030, gaat het bestuur het schoolgebouw voorzien van zonnepanelen en airco's om het klimaat in het gebouw acceptabel te kunnen maken.

Het dak van de Eben-Haëzerschool te Ottoland is aan groot onderhoud toe. Er wordt met deskundigen een plan gemaakt om het dak te renoveren en gereed te maken voor het plaatsen van zonnepanelen.

Duurzaamheid & maatschappelijk verantwoord ondernemen

Het bestuur streeft in overleg met de gemeente naar verduurzaming van de gebouwen. Het doel is de scholen in 2030 energieneutraal te hebben. In het IHP wordt in overleg met de gemeente dit doel verder uitgewerkt. Karakter zal hier ook voor een deel de financiële verantwoordelijkheid dragen. Immers betekent verduurzaming ook een verlaging van de exploitatielasten. In 2024 zijn De Schakel, De Wegwijzer en De Zaaier voorzien van zonnepanelen. Vier van de zes scholen zijn hiermee voorzien van zonne-energie. Voor De Fakkel wordt een opfrisplan gerealiseerd in samenwerking met de gemeente en voor de Eben-Haëzerschool worden gesprekken met de gemeente gevoerd over de verdeling van de panelen, aangezien de school de meter deelt met de gymzaal van de gemeente.

2.4 Financieel beleid

Doelen en resultaten

De financiële kaders voor de (meerjaren-) begroting zijn vastgelegd in het financieel beleid van de vereniging. Kort samengevat behelzen die een gezonde financiële huishouding, waarbij de middelen zo veel als mogelijk worden ingezet voor het onderwijs aan de kinderen.

Een nieuw kader dat afgesproken is met de auditcie betreft het bovenmatig publiek vermogen.

Scholen en directies kunnen extra middelen inzetten om het onderwijs te versterken, bijvoorbeeld door tijdelijk groepsverkleining toe te passen in knelsituaties. Op bovenschools niveau is het DoeLab en het TalentLab een extra investering voor leerlingen met een praktische intelligentie en een investering voor kinderen met een hoge intelligentie.

Voor de doelen en resultaten, zie hiervoor pg 13-26.

Opstellen meerjarenbegroting

De (meerjaren-)begroting wordt in samenspraak met de directeuren opgesteld. Elke directeur is integraal verantwoordelijk voor zijn/haar school en verantwoordelijk voor een meerjarenbegroting op locatieniveau. De directies hebben voldoende beleidsruimte om beleidsrijk te begroten conform SBP en het daaruit voor een deel voortvloeiende schoolplan.

Het bestuur vraagt ca 2% van de lumpsum van iedere school om de bestuurlijke taken uit te kunnen voeren. Door middel van de 2% worden de volgende functies betaald: administratiekantoor VGS, BGZ, ICT-contract, accountantskosten, lidmaatschappen brancheorganisaties, bestuur en staf, wkr (kerstpakketten, gratificaties etc), communicatie, training en nascholing personeelsleden, Samen opleiden, uitvoeren kwaliteitsbeleid en HB-ondersteuning scholen.

Na het opstellen bespreekt de bestuurder de opgestelde begroting met de directeuren om de beleidskeuzes te bespreken aan de hand van het opgestelde strategisch beleidsplan en de investeringen die hiervoor nodig zijn. De conceptbegroting wordt daarnaast besproken met de GMR en de RVT, waarna met eventuele aanpassing het bestuur de begroting vaststelt.

Investeringsbeleid

Meerjaren investeringsbegroting

De directie stelt een meerjareninvesteringsbegroting op voor zijn/haar school, voor een periode van 5 jaar, op het gebied van Onderwijsleerpakket (OLP), ICT, meubilair en onderhoud. Voor wat betreft het onderhoud wordt gebruik gemaakt van een Meerjaren Onderhoudsplanning (MOP). Het groot onderhoud wordt niet geactiveerd maar via de voorziening groot onderhoud verwerkt.

Investeringen

Investeringen hoger dan € 1000,- worden geactiveerd. Dit houdt in dat de investering op de balans wordt opgenomen. Deze investering wordt daarna volgens een vaste systematiek afgeschreven. Door te activeren en af te schrijven hoeft niet de investering in de lasten te worden opgenomen, maar kunnen de jaarlijkse afschrijvingen in de lasten worden opgenomen. De lasten worden hierdoor beter verdeeld over de jaren. Een overzicht van de afschrijvingsbedragen is onderdeel van de begroting.

Bij wijze van uitzondering is het, op basis van een schriftelijk bestuurdersbesluit, mogelijk om investeringen direct ten laste te laten komen van de reserves, waardoor de afschrijvingssystematiek niet van toepassing is.

Treasury

In 2025 hebben er geen beleggingen en derivaten plaatsgevonden in risicodragend kapitaal. Er zijn geen wijzigingen opgetreden ten opzichte van voorgaand jaar. Zowel de publieke als de private middelen zijn niet ondergebracht in risicodragend kapitaal. De beschikbare vrije middelen werden overgemaakt naar een spaarrekening. Er hebben zich in het verslagjaar geen liquiditeitsproblemen voorgedaan.

Bij het selecteren van een bank voor het onderbrengen van de spaartegoeden wordt door het bestuur gelet op de credit rating van de betreffende bank, conform de 'Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016' en met het oog op het zoveel als mogelijk waarborgen van een goed beheer van deze tegoeden. Om dit te waarborgen is door het bestuur een treasurystatuut opgesteld, waarin afspraken zijn vastgelegd inzake de wijze waarop wordt omgegaan met de regeling. Daarnaast is in dit statuut opgenomen wie welke verantwoordelijkheden op dit terrein heeft. Op hoofdlijnen staat in het treasurystatuut beschreven dat het beleid ten aanzien van beleggingen, leningen en derivaten met betrekking tot de publieke middelen zeer behoudend is. De hoofdsom dient ten alle tijden gegarandeerd te zijn.

De vereniging heeft een zeer terughoudend financieel beleid gevoerd, conform de Regeling Beleggen lenen en derivaten OCW 2016. Er is gebruik gemaakt van spaarrekeningen/maand- en kwartaaldeposito. De tegoeden op deze rekening zijn direct opeisbaar. In 2025 heeft het bestuur geen middelen belegd en is geen lening aangegaan.

De vereniging heeft een treasury statuut vastgesteld. Dit statuut voldoet aan de aan de 'Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016' (gewijzigd d.d. 19 december 2018). In 2024 is conform het statuut gehandeld.

De bankrekeningen van de vereniging zijn ondergebracht bij de Rabobank. Deze bank voldoet aan de criteria zoals opgenomen in het statuut van de regeling. Per februari 2024 zijn de middelen van de vereniging belegd bij het schatkistbankieren.

Allocatie middelen

In principe is het leerlingenaantal (teldatum t-1) het belangrijkste uitgangspunt voor de verdeling van de middelen.

Op basis van projectaanvragen of bijzondere omstandigheden kan een school extra ondersteuning vanuit het bestuur ontvangen. In 2024 is er geen extra ondersteuning uitgekeerd.

Het besluit over de allocatie van middelen binnen het schoolbestuur is vastgelegd in het financieel beleid van Karakter.

Het besluit over de allocatie van middelen binnen het schoolbestuur is vastgelegd in het financieel beleid van Karakter.

Hoe de besluitvorming over de allocatie van middelen binnen het schoolbestuur heeft plaatsgevonden

Eén van de kritische succesfactoren voor de fusie was een zo laag mogelijke overhead en besparing van kosten door de samenvoeging. De keuze voor één administratiekantoor leverde al direct een besparing op van 50K. Gezamenlijke contracten voor ICT, kopieermachines, BHV, Arbo, verzekeringen, etc. worden in het directieoverleg besproken en opgepakt door het bestuur. Het bestuur is transparant in het nemen van besluiten richting alle stakeholders (directieoverleg, GMR en raad van toezicht). Er is in de begroting een aparte kostenplaats 'bestuur'. De kosten die het bestuur begroot, worden doorbelast naar de scholen door middel van een bedrag per leerling. De totale kosten van de bovenschoolse kostenplaats (of bestuursbureau) bedroegen in 2025 445.600 euro.

Onderwijsachterstandenmiddelen

Indien er sprake is van ontvangsten vanwege onderwijsachterstanden dan wordt er een verdeling toegepast conform de schoolscores van het CBS. Er vindt geen herverdeling over andere scholen plaats. Dit is een bewuste keuze en doet het meest recht aan de geldende situatie.

De onderwijsachterstandsmiddelen zijn op de School met de Bijbel ingezet voor taalontwikkeling in de onderbouw. Er is een prent-o-theek opgezet, aan alle ouders die hun kind op kwamen geven is een prentenboek met handleiding voor taal-leesspelletjes uitgereikt en er is extra assistentie ingezet op taalontwikkeling. Daarnaast zijn er 10 voorleesmorgens georganiseerd voor peuters.

Bijz. bekostiging prof. en begeleiding starters / schoolleiders

Karakter heeft voor startende leerkrachten het project 'werkplekbegeleiding' opgezet. Hiervoor is een coach aangetrokken die de leerkrachten als groep begeleidt en ze samen laat leren en reflecteren op hun eerste periode in het onderwijs. Het project wordt bekostigd uit de middelen die via de arbeidsmarktregio Progressus. Het project kost ca 30K. Voor het werkplaatsleren worden de nieuwe leerkrachten vrijgesteld.

Naast het werkplaatsleren worden de nieuwe leerkrachten begeleid op schoolniveau door schoolcoaches die opgeleid zijn in het SAM-project. De uren voor begeleiding wordt ook bekostigd uit het budget professionalisering.

Tot slot heeft het bestuur een contract afgesloten met E-wise. Middels deze partij kunnen leraren, IB-ers en directeurs via blended learning maatwerkcursussen en trainingen volgen. Kosten ca 70K.

De directeurs hebben in 2025 een tweedaagse gevolgd. Georganiseerd door Karakter, waarbij externe deskundigen input gegeven voor de realisatie van het strategisch beleid van de vereniging. In 2026 worden de directeurs opnieuw nageschoold middels een tweedaagse rondom het nieuwe SBP, hierin staat de o.a. de kwaliteitszorg en de toekomst van het onderwijs van Karakter centraal.

2.5 Continuïteitsparagraaf

De volgende onderdelen uit de continuïteitsparagraaf zijn opgenomen in de verantwoording op het financieel beleid:

- Prognose voor medewerkers en leerlingen in hoofdstuk 3.2
- Meerjarenbegroting in hoofdstuk 3.2
- De rapportage van het toezichthoudend orgaan is opgenomen in het verslag intern toezicht

Om de risico's zoveel als mogelijk te beperken hanteert de school een planning en control cyclus waarbij de directie samen met een extern adviseur van VGS de ontwikkeling van de financiële prestaties monitort en hier ook periodiek verantwoording over aflegt richting het bestuur. Deze monitoring vindt plaats door middel van voortgangsrapportages waarin naast de balans en exploitatie, de verschillende financiële ratio's zijn opgenomen. De basis voor de verantwoording wordt, naast de realisatie, gevormd door de meerjarenbegroting die voorafgaand aan elk jaar door de directie wordt opgesteld en ter fiattering aan de raad van toezicht wordt voorgelegd. In deze meerjarenbegroting worden zo veel als mogelijk financiële risico's onderkend en wordt beoordeeld in hoeverre acties nodig zijn.

Daarnaast is ten behoeve van de interne controle, de administratieve organisatie beschreven van de processen met een financieel risico. Hierin is de functiescheiding, overdraagbaarheid en betrouwbaarheid van informatie gewaarborgd. Tussen het bestuur en haar administratieve dienstverlener, VGS Administratie, is een Service Level Agreement van toepassing.

Belangrijke risico's

De meerjarenbegroting is opgesteld in een veranderende context, waarin er sprake is van risico's. in onderstaand overzicht zijn de risico's en bijbehorende maatregelen beknopt toegelicht.

Lerarentekort

Het lerarentekort is een belangrijk risico. Onze vereniging krijgt tot nu toe de formatie rond en heeft de komende jaren te maken met een teruggang van de formatie. De realiteit is echter dat het werven en selecteren van nieuw personeel steeds meer (moeite) kost.

Maatregelen: binnen de beschikbare financiële ruimte proberen we een lichte overbezetting te creëren. Gedeeltelijk is dit ook mogelijk vanwege het huidige, hoge vermogen. Daarnaast worden onderwijsassistenten gestimuleerd om de pabo te volgen. Binnen de begroting wordt voor werving en selectie meer ruimte gereserveerd om geen of minder grote afwijkingen op het gestelde budget te

realiseren. Verder wordt er gestreefd naar een prettig werkklimaat, waarbij men probeert te voorkomen dat medewerkers onnodig uit dienst gaan.

Vervanging

Het wordt steeds moeilijker wordt om vervanging te realiseren. Dit geldt voor zowel kortdurende als langdurige vervanging door verschillende verloven. Daarbovenop speelt het risico dat er mogelijk relatief duur extern personeel ingezet moet worden om gaten op te vullen.

Maatregelen: ambulant personeel worden in de groepen ingezet. Aan het parttime personeel wordt geïnventariseerd of men extra kan/wil werken, door overbenoeming is inzet mogelijk en er wordt voortdurend gewerkt aan het opbouwen van een invalpool.

Langdurig ziekteverzuim, disfunctioneren en ontslag

Bij dit personele risico valt er te denken aan langdurig ziekteverzuim, disfunctioneren, schorsing en in het uiterste geval ontslag. Ook ontslag door het zich niet langer kunnen verenigen met de identiteit kan voorkomen. Mogelijk dienen er in deze situaties vervolgens transitievergoedingen te worden betaald. Ook kunnen er substantiële ontstaan voor het inwinnen van advies of andere begeleidingskosten. Als laatste kan het voorkomen dat er gevolgkosten (wachtgeld) moet worden betaald.

Maatregelen: De verzuimcijfers van de organisatie worden voortdurend gemonitord en wordt er zoveel als mogelijk gedaan om uitval te voorkomen. De vereniging is eigen risicodragers voor wat betreft het Vervangingsfonds. Hierdoor komen ziektekosten volledig voor rekening van de scholen. Dit verhoogde risico is tot uitdrukking gebracht in het aanhouden van een hoger weerstandsvermogen en is onderbouwd in de risicoanalyse. Indien personeel na 2 jaar ziek uit dienst gaat, dan wordt de transitievergoeding vergoed door het UWV. Disfunctioneren wordt ondervangen door een voortdurende begeleiding en monitoring. Ontslag vanwege een identiteitsreden wordt als een laag risico gezien. Indien dit zich toch voordoet kan dit uit de aanwezige reserves worden opgevangen. Dat geldt ook voor de mogelijke advies en/of begeleidingskosten. Kosten uit wachtgeld komt sporadisch voor. Hiervoor is aangesloten bij het PF. Het PF vergoedt minimaal 50% van deze kosten. Voor het meerdere worden reserves aangehouden om aan deze verplichtingen te kunnen voldoen.

Overdraagbaarheid van taken

Het ontbreken van de mogelijkheid van interne overdraagbaarheid vormt een risico voor de continuïteit en de doorgaande lijn. Dit risico geldt voor alle verschillende functies binnen de organisatie, maar met name de functies waarvoor 1 of enkele personen in dienst zijn.

Maatregelen: er wordt zoveel als mogelijk gewerkt met 2 verantwoordelijken, waardoor het verlies van kennis en ervaring kan worden gecompenseerd.

Onderwijskwaliteit

Er zijn diverse gevolgrisco's omtrent onderwijskwaliteit te onderkennen. De onderwijskwaliteit wordt voor een groot gedeelte bepaald op de deskundigheid van het personeel. Risico's bij een lage(re) onderwijskwaliteit zijn het verlies van leerlingen of inspanningskosten om de onderwijskwaliteit op peil te krijgen.

Maatregelen: wanneer blijkt dat een bepaalde medewerker behoefte heeft aan studie of opleiding om de functie beter uit te voeren, dan wordt geëvalueerd of dit mogelijk is om te realiseren uit het

opleidingsbudget. Verder is aandacht voor de onderwijskwaliteit een doorgaande lijn in onze organisatie. Hierdoor wordt er indien nodig tijdig bijgestuurd. Het managementteam heeft hierin een belangrijke rol.

Leerlingaantal

Een meer school-specifiek risico is de instroom van het aantal leerlingen de komende jaren. De instroom kan sterk fluctueren, wat leidt tot wisselingen in de bekostiging. De monitoring van het leerlingenaantal is een voortdurend punt van aandacht en wordt van jaar tot jaar bijgesteld en besproken.

Maatregelen: voor de scholen is de komende jaren rekening gehouden met een toename/daling van het leerlingaantal. Daarom is er reeds rekening gehouden met een formatieve vermindering/toename van de leerkrachtinzet en/of inzet van onderwijsondersteunend personeel. Het bestuur analyseert jaarlijks de daadwerkelijke ontwikkeling van het leerlingaantal, waarbij bepaald wordt of de financiële positie voldoende is om de geplande formatie te continueren.

Huisvesting en onderhoud

Ook als het gaat om huisvesting bestaat er een risico op onverwachte lasten. Per 1-1-2024 is de gewijzigde systematiek voor de voorziening groot onderhoud toegepast. De voorziening groot onderhoud is daardoor bepaald per onderhoudscomponent én is op een beleidsrijke manier bepaald.

Daarnaast moet gedacht worden aan risico's die kunnen gaan spelen bij nieuwbouw of renovatie. Ook de eigen bijdragen die vanuit de school worden verwacht zijn hierin belangrijk om rekening mee te houden. Zo wordt er binnen het eigen vermogen rekening gehouden met een eigen bijdrage vanuit de schoolvereniging van 500.000 euro in 2028. Hiervoor wordt de algemene reserve benut. Als laatste is leegstand of juist het gebrek aan ruimtes ook risico's die zich kunnen voordoen.

Maatregelen: met behulp van het MJOP is de onderhoudsplanning in kaart gebracht. Vanwege de wijziging is het vermogen gemuteerd voor 1.036.904,

Op basis van de geldende normen en het integraal huisvestingsplan van de gemeente wordt gemonitord op welke termijn er renovatie of (ver)nieuwbouw plaats zal mogen vinden. Hier zal tijdig op worden geanticipeerd waarbij de dialoog met de gemeente wordt aangegaan om zicht te krijgen op een (mogelijk) eigen financiële bijdrage die de school moet leveren aan deze huisvestingsplannen.

Niet alleen financiële risico's, maar ook niet-financiële risico's zijn belangrijk. Te denken valt aan risico's rondom de identiteit, communicatie en de naleving van de governancecode funderend onderwijs. Zie voor dit laatste punt het verslag van het toezichthoudend orgaan.

Risico	Gevolg	Beheersmaatregelen	Toelichting	Kans
Dalend aantal leerlingen, i.c.m. werkgelegenheidsbeleid: • Demografische krimp • Passend onderwijs • Concurrentiepositie	Lasten boventallig personeel Lasten leegstand lokalen	Mobiliteit stimuleren, contacten leggen en onderhouden met schoolbesturen. Alternatieven zoeken in de vorm van verhuur aan derden	Terugloop met 5 groepen Kosten per lokaal per jaar	50% 50%
Lerarentekort, krappe arbeidsmarkt	Inhuur via uitzendconstructies.	Inzetten boventallig personeel. Aantrekken	De loonkosten via een uitzendconstructie	75%

	Vasthouden boventallig personeel	LIO stagiaires. Faciliteren zijinstromers.	liggen 30% hoger.	
Tekortschieten personeelsbeleid (ziekteverzuim, arbeidsconflicten, transitievergoeding, boete PF)	Onverwachte kosten	Actief voeren van personeelsbeleid, werkdrukmiddelen effectief inzetten. Proactief inzetten van gerichte steun door middel van coaching en begeleiding		25 %
Disfunctioneren leraren, leidinggevend	Kosten begeleiding, coaching, externe inhuur, interim management	Uitvoering kwaliteitsbeleid, HRM gesprekscyclus. Groepsbezoeken, managementgesprekken	Onderwijs blijft een menselijk bedrijf, er is altijd een risico dat het tussen mensen spaak loopt.	25%
Niet goed functioneren governance	Extra juridische kosten. Inhuur externen	Training RvT, CvB, GMR en directeuren	Het niet functioneren van de governance kan de vereniging 100.000 per jaar kosten.	10%
Groot onderhoud gebouwen, onzekerheid of de gemeente Molenlanden gaat investeren in renovatie of vernieuwbouw	Om goede, gezonde en duurzame gebouwen te exploiteren is veel geld nodig. MJOP schat in op 2.0 milo over 20 jaar	Onderhandelen met de gemeente, inhuur expertise.	Per jaar wordt er voor groot onderhoud gedoteerd.	50%
Eigen bijdrage nieuwbouw	De scholen van Karakter zijn op leeftijd. (gemiddeld 38 jaar) Er zal de komende jaren nieuwbouw gepleegd worden. Het bestuur zal gevraagd worden voor de extra faciliteiten geld in te brengen.	Onderhandelen met de gemeente, inhuur expertise		50%
Onzekere bekostiging SWV Driegang en Rijk	Per jaar wordt de begroting van het SWV gemaakt. De politieke besluitvorming over	Volgen politieke besluitvorming. Lobbywerk verrichten bij de politiek en het SWV.		20%

	de toekomst van de SWV-en geeft aanleiding tot onzekerheid.			
AVG; datalekken	Boete	Elk datalek z.s.m. melden: openheid	Per jaar 4% van de omzet.	10%
Negatieve rente	Lagere financiële baten en wellicht bij betalen.	Regelmatig overleg met bank, schatkistbankieren		50%

Beheersing van de risico's

Voor het opvangen van de zogenaamde restrisico's en onvoorziene calamiteiten gebruikt de school in haar financieel beleid onder andere het kengetal weerstandsvermogen om te zorgen dat er voldoende eigen vermogen beschikbaar is als risicobuffer. Voor de vaststelling van de hoogte van deze buffer is gebruik gemaakt van een standaard risicoprofiel van 15%.

Om niet onnodig de risicobuffer aan te spreken, wordt in elk geval getracht om risico's tijdig te onderkennen, om indien nodig acties te ondernemen om de impact van het risico te verkleinen. De meerjarenbegroting speelt hierin een belangrijke rol. Het effect van een dalend leerlingaantal of een uit de pas lopend kostenpatroon is zo inzichtelijk. Ook kunnen in de meerjarenbegroting aanpassingen doorgerekend worden.

De hierboven beschreven risicobeheersings- en controlesystemen zijn het afgelopen jaar toereikend geweest. Bij de beschrijving van de risico's en de daarbij opgenomen risicobeheersing is zoveel als mogelijk reeds aangegeven welke resultaten hiermee zijn behaald of dat er zaken zijn aangepast.

Digitale veiligheid

Binnen de vereniging is er een IBP-beleid volgens de wet- en regelgeving vastgesteld. Er is externe functionaris voor gegevensbescherming voor de vereniging aangesteld. Mevrouw De Bondt is telefonisch bereikbaar op nummer 0184-499 025 of via onderstaand e-mailadres; a.debondt@goc-consultants.nl. Op alle scholen is een privacyreglement opgesteld, is voor elke leerling toestemming gevraagd voor het gebruik van beeldmateriaal, is er een protocol voor datalekken en een draaiboek voor de bewustwording van leerkrachten in verband met privacy.

Er was in 2025 sprake van twee datalekken die gemeld moesten worden bij de Autoriteit Persoonsgegevens. Er is geen vervolgonderzoek door de autoriteit uitgevoerd.

De vereniging is zich ervan bewust dat door de toenemende digitalisering in het onderwijs, ook de dreigingen en privacyrisico's toenemen en zet zich in om aan de norm voor digitaal onderwijs te voldoen zoals is beschreven in het Normenkader Informatiebeveiliging en Privacy voor het onderwijs. Begin 2027 verwacht de vereniging om aan volwassenheidsniveau 3 te voldoen. GOC-consultants begeleidt de vereniging de komende jaren met de stappen vanuit het groepspad. Om een helder beeld te krijgen van de huidige stand van zaken heeft Karakter een 0-meting laten uitvoeren. Deze meting is gericht op het vaststellen van de status van het bestaande privacybeleid en vormt de basis voor

een plan van aanpak om het IBP-normenkader te implementeren. De meting biedt inzicht in de acties die nodig zijn voor de implementatie van dit normenkader, evenals de maatregelen die worden geïntegreerd. De evaluatie werd uitgevoerd door een externe specialist van GOC Consultants en omvatte een vragenlijst die door 106 medewerkers van Karakter is ingevuld. Hierbij werden vier kernaspecten onderzocht: beleid en kennis, handelen naar kennis, afspraken en informatieverstrekking. De resultaten van deze meting geven richting aan de prioritering van acties en het ontwikkelen van een toekomstbestendig IBP-beleid waarin 2025 gestart is. Er is een missie en visie opgesteld en in 2026 zullen de vervolgstappen gezet worden.

3. Verantwoording financiën

3.1 Realisatie staat van baten en lasten en balans

Staat van baten en lasten

	Realisatie 2024 x € 1.000	Realisatie 2025 x € 1.000	Begroting 2025 x € 1.000	Vershil
Baten				
Rijksbijdragen	10.698	11.330	10.769	562
Overige overheidsbijdragen	101	72	54	18
Overige baten	194	234	229	5
Totaal baten	10.993	11.637	11.051	586
Lasten				
Personele lasten	9.000	9.032	9.055	-23
Afschrijvingen	285	227	288	-61
Huisvestingslasten	619	-428	623	-1.051
Leermiddelen	552	474	585	-110
Overige instellingslasten	441	452	458	-6
Totaal lasten	10.896	9.757	11.008	-1.250
Saldo baten en lasten	97	1.879	44	1.836
Saldo fin. baten en lasten	259	253	200	53
Nettoresultaat	355	2.132	244	1.888

Bovenstaande tabel geeft een weergave van de staat van baten en lasten van de gehele organisatie.

Hieronder is de verdeling van het totale resultaat weergegeven.

	Realisatie 2024	Realisatie 2025	Begroting 2025	Vershil
De Wegwijzer	-22.540	230.435	-33.717	264.152
School met de Bijbel	361.385	1.416.783	197.154	1.219.629
CBS De Zaaier	83.238	162.720	60.079	102.641
De Schakel	-143.804	44.504	-57.333	101.837
CBS De Fakkel	-20.269	282.600	99.437	183.163
Eben-Haëzerschool	-56.360	-38.845	-44.579	5.734
Bovenschools Karakter	113.850	-7.499	25.224	-32.723
Vereniging	39.625	41.673	-2.723	44.396
Totaal	355.125	2.132.371	243.542	1.888.829

Algemene toelichting resultaat boekjaar 2025

Door de verder uitwerking van de nieuwbouwplannen bij de School met de Bijbel te Bleskensgraaf is de voorziening groot onderhoud van het huidige schoolgebouw grotendeels vrijgevallen. Deze vrijval is verwerkt in de exploitatielasten als negatieve huisvestingslasten. Hierdoor komen de huisvestingslasten per saldo negatief uit. Daarnaast is een bedrag van € 378.557 in de rijksbijdragen van 2025 (en als vordering op Ministerie van OCW) verantwoord. Daarbij is de wettelijke rente ad € 72.270 als financiële

baten in verslagjaar 2025 (en als vordering op Ministerie van OCW) verantwoord. Dit als gevolg van de uitspraak van de Raad van State in de lopende beroepsprocedure over de toegekende bekostiging van augustus tot en met december 2022. Het resultaat boekjaar laat door deze factoren een substantieel positief verschil zien, zowel ten opzichte van de begroting als ten opzichte van voorgaand kalenderjaar.

Toelichting verschillen realisatie 2025 ten opzichte van vorig jaar

Het verschil in *realisatie 2025 ten opzichte van 2024* kent verschillende oorzaken. De baten laten, naast afwijkingen vanwege leerlingaantallen, hogere ontvangsten zien, met name door de vrijval van de subsidie basisvaardigheden (en de reeds genoemde oorzaken). Eind 2025 zijn er vanwege de nieuwe cao, loonsverhogingen doorgevoerd. Als gevolg hiervan zijn ook de rijksbijdragen geïndexeerd.

Toelichting verschillen realisatie en begroting 2025

De *rijksbijdragen* laten een positief verschil zien van circa 562.000 euro. Deze afwijking kent de volgende verklaringen:

- (+ € 379.000): vordering op Ministerie van OCW naar aanleiding van uitspraak dd. 25-03-2026 inzake bekostiging augustus tot en met december 2022 ter hoogte van circa 379.000 euro;
- (+ € 115.000): extra indexaties mede in verband met de gestegen loonkosten van circa 115.000 euro;
- (+ € 80.000): hogere uitbetaling Passend Onderwijs door het samenwerkingsverband Driegang van circa 80.000 euro;
- (+ € 3.000): hogere besteding van 3.000 euro op de subsidie basisvaardigheden. Hiervoor zijn ook extra/minder kosten gerealiseerd.
- (- € 15.000): de overige rijksbijdragen waaronder SOOL subsidie komen circa 15.000 euro lager uit dan begroot.

De bijdragen vanuit de *gemeente* komen 18.000 euro hoger uit. De middelen bestaan uit lokaalonderwijsbeleid, maatwerkoplossing jeugd en middelen voor onderwijsachterstanden.

De *overige baten* komen 5.000 euro hoger uit dan begroot met name door hogere opbrengsten personeel. De baten vanuit de onderwijsregio en de vergoeding voor de schoolopleider vormen binnen de overige baten de grootste inkomstenbronnen.

De *personele lasten* komen op totaalniveau 23.000 euro lager uit dan begroot. Voor 16.000 euro (voordelig) heeft dit betrekking op loonkosten en voor 7.000 euro op de overige personele lasten. De afwijking van deze kosten kent de volgende verklaringen:

Loonkosten:

- (+ € 65.000): voor circa 65.000 euro wordt dit verklaard vanwege de CAO verhoging. Deze is in november ingegaan;
- (- € 59.000): ondanks een hogere inzet dan begroot is ook een besparing op de loonkosten gerealiseerd, doordat het opslagpercentage werkgeverslasten te hoog was ingeschat bij het opstellen van de begroting. Over de hele linie levert dit, in combinatie met ontvangen vergoedingen vanuit het UWV, een besparing op.

Overige personele lasten:

Het voordeel bij de overige personele lasten wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door de mutatie van 104.000 euro bij de personele voorzieningen. Met name door vrijval van de voorzieningen RVU en WW lasten. Daar staat tegenover dat onder de post 'overige' een hogere besteding is te zien. Hieronder zijn kosten verantwoord zoals de premie van de arbeidsongeschiktheidsverzekering, loopbaanbegeleiding

en RvT-vergoedingen. Ook de externe personeelslasten komen hoger uit, dit ziet met name op de hoger dan begrote lasten voor het verzorgen van bewegingsonderwijs.

De *afschrijvingen* laten een voordelig saldo van 61.000 euro zien door een abusievelijke hogere doorrekening van de afschrijvingslasten. De *huisvestingslasten* laten een substantiële positieve afwijking zien. Dit is veroorzaakt door de verwerking van de vrijval ten gunste van de voorziening groot onderhoud. Dit is reeds toegelicht.

De leermiddelen komen aanzienlijk lager uit dan begroot. Dit wordt voornamelijk verklaard door lagere licentielasten en een lager dan begroot besteding voor het onderwijsleerpakket. De *overige instellingslasten* laten een beperkte overschrijding zien.

De rentebaten komen per saldo hoger uit dan begroot. De ontvangen rente vanuit schatkistbankieren ligt lager dan begroot door een daling van het rentetarief gedurende het verslagjaar. Echter door de verantwoorde wettelijke rente inzake de bekostiging 2022 ad 72.000 euro is er toch een positieve afwijking ontstaan.

Balans

Onderstaand overzicht geeft de balans weer per 31 december van de afgelopen drie boekjaren.

ACTIVA	Ultimo 2025 x € 1.000	Ultimo 2024 x € 1.000	Ultimo 2023 x € 1.000
Materiële vaste activa	1.753	1.390	1.413
Financiële vaste activa	2	2	2
<i>Totaal vaste activa</i>	<i>1.754</i>	<i>1.392</i>	<i>1.415</i>
Vorderingen	936	390	253
Liquide middelen	7.943	8.148	7.725
<i>Totaal vlottende activa</i>	<i>8.879</i>	<i>8.537</i>	<i>7.978</i>
Totaal activa	10.634	9.929	9.393
PASSIVA	Ultimo 2025 x € 1.000	Ultimo 2024 x € 1.000	Ultimo 2023 x € 1.000
Algemene reserve	4.507	3.341	3.814
Bestemmingsreserves publiek	925	-	404
Bestemmingsreserves privaat	1.328	1.287	1.247
<i>Eigen vermogen</i>	<i>6.760</i>	<i>4.628</i>	<i>5.465</i>
Voorzieningen	2.772	3.978	2.585
Kortlopende schulden	1.101	1.323	1.343
Totaal passiva	10.634	9.929	9.393

De verschillen in het resultaat 2025 ten opzichte van eerdere jaren zijn reeds in de vorige paragraaf opgenomen. In 2025 is er voor ruim 589.000 euro geïnvesteerd in materiële vaste activa. Begroot was een bedrag van 485.000 euro. De afschrijvingen in 2025 bedroegen 227.000 euro waardoor de boekwaarde van de activa is toegenomen. De gerealiseerde investeringen hebben betrekking op de volgende categorieën:

Inventaris & apparatuur	256.500	euro	<i>Leerlingsets, ventilatiesysteem, overige</i>
ICT	170.500	euro	<i>Laptops, tablet</i>
Gebouwen en terreinen	102.000	euro	<i>Realisatie KOV Ottoland (vanuit private middelen)</i>
Overige MVA	46.500	euro	<i>Zonnepanelen, brandmeldinstallatie</i>
Leermiddelen	13.500	euro	<i>Taalmethode, Schatgraven</i>
Totaal	589.000	euro	

De *vorderingen* zijn gestegen, met name door de opgenomen vordering op Ministerie van OCW inzake de rijksbekostiging 2022.

De *reserves* zijn met circa 2.132.000 euro gestegen wat overeenkomt met het geconsolideerde resultaat. Binnen de reserves wordt onderscheid gemaakt tussen de publieke (school) en private (vereniging) reserves. In 2025 is er een publieke bestemmingsreserve huisvesting gevormd vanwege de nieuwbouwplannen bij de SmdB Bleskensgraaf.

De *voorzieningen* zijn met 1.206.000 euro gedaald. Hoofdzakelijk door de vrijval van de voorziening groot onderhoud voor schoolgebouw. Aan de voorziening groot onderhoud is 151.000 euro gedoteerd en ruim 243.000 euro onttrokken (met name vloeronderhoud en schilderwerk). Daarnaast heeft op basis van het personeelsbestand een vrijval dan wel onttrekking van de personeelsvoorzieningen RVU, langdurig zieken en WW lasten plaatsgevonden. Op basis van het personeelsbestand is een dotatie aan de voorziening jubileumuitkering gerealiseerd.

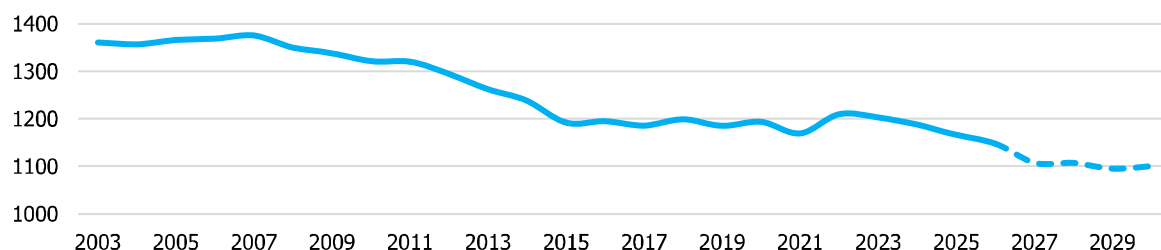
3.2 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief

Leerlingen

Bij het opstellen van de meerjarenbegroting 2026-2030 is rekening gehouden met de volgende verwachte leerlingaantallen in de komende jaren.

Teldatum per 1 februari	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Totaal	1166	1148	1108	1107	1095	1100

Historisch en verwacht verloop van de leerlingaantallen:



Het totale leerlingaantal is afgelopen jaren gedaald. De komende jaren is rekening gehouden met een verdere daling. De meerjarige formatieve inzet is hier ook op ingericht.

FTE

Functiecategorie	2024	2025	2026	2027	2028
Directie	6,63	5,33	6,60	6,60	6,60
Leerkraft	61,79	63,46	61,88	59,69	58,82
Onderwijsondersteunend personeel	35,98	38,40	35,26	32,06	30,26
Schoonmaak	0,91	0,26	0,13	0,13	0,13
Vervanging eigen rekening	1,61	0,94	1,15	1,13	1,10
Totaal	106,92	107,44	105,02	99,60	96,90

Bovenstaand overzicht laat het verloop van de inzet zien over vorig jaar, het verslagjaar en de komende jaren. Zichtbaar is dat de formatie naar verwachting inkrimpt. Dit hangt in nauwe samenhang met de verwachte vermindering van het aantal leerlingen waar de formatie op moet worden afgestemd. Verder is in 2025 en 2026 nog een hogere inzet zichtbaar in verband met extra inzet voor de uitvoering van de toegekende subsidie basisvaardigheden.

Staat van baten en lasten

	Realisatie 2025 x € 1.000	Begroting 2026 x € 1.000	Begroting 2027 x € 1.000	Begroting 2028 x € 1.000
Baten				
Rijksbijdragen	11.330	10.796	10.752	10.458
Overige overheidsbijdragen	72	48	48	48
Overige baten	234	235	232	228
Totaal baten	11.637	11.079	11.031	10.733
Lasten				
Personele lasten	9.032	9.694	9.498	9.262
Afschrijvingen	227	280	280	272
Huisvestingslasten	-428	634	587	587
Leermiddelen	474	538	533	533
Overige instellingslasten	452	587	498	398
Totaal lasten	9.757	11.732	11.396	11.051
Saldo baten en lasten	1.879	-653	-365	-317
Saldo fin. baten en lasten	253	150	150	150
Nettoresultaat	2.132	-503	-215	-167

Bovenstaand overzicht geeft de begroting weer voor de komende 3 jaar. Het overzicht laat de komende jaren negatieve resultaten zien. Dit is ook de doelstelling gezien de gewenste afbouw van de vermogenspositie. Wel zal er van jaar tot jaar nader bepaald worden of de omvang van de huidige gepresenteerde resultaten acceptabel en gewenst is. Afhankelijk van die uitkomst zal elke begrotingsronde bekeken worden wat de mogelijkheden zijn binnen de kaders van met name de kengetallen.

Balans

ACTIVA	Ultimo 2025 x € 1.000	Ultimo 2026 x € 1.000	Ultimo 2027 x € 1.000	Ultimo 2028 x € 1.000
Materiële vaste activa	1.753	1.845	1.756	1.635
Financiële vaste activa	2	402	402	402
<i>Totaal vaste activa</i>	<i>1.754</i>	<i>2.246</i>	<i>2.158</i>	<i>2.036</i>
Vorderingen	936	390	390	390
Liquide middelen	7.943	5.414	5.416	4.894
<i>Totaal vlottende activa</i>	<i>8.879</i>	<i>5.804</i>	<i>5.806</i>	<i>5.284</i>
Totaal activa	10.634	8.050	7.964	7.320

PASSIVA	Ultimo 2025 x € 1.000	Ultimo 2026 x € 1.000	Ultimo 2027 x € 1.000	Ultimo 2028 x € 1.000
Algemene reserve	4.507	3.204	3.092	2.928
Best. reserve publiek	925	-	-	-
Best. reserve privaat	1.328	1.077	975	972
<i>Eigen vermogen</i>	<i>6.760</i>	<i>4.282</i>	<i>4.067</i>	<i>3.900</i>
Voorzieningen	2.772	2.429	2.557	2.081
Kortlopende schulden	1.101	1.340	1.340	1.340
Totaal passiva	10.634	8.050	7.964	7.320

Bovenstaande tabel toont de balans over 2025 en de jaren hierop volgend. De balans van 2025 is gebaseerd op de uiteindelijke, gerealiseerde cijfers. De waarden na 2025 zijn echter berekend op basis van een voorlopige inschatting ten tijde van de begroting in het najaar 2025. Hierdoor is er een onlogisch verloop ontstaan bij het vermogen en de vorderingen.

Er is geen sprake van majeure investeringen (>15% van de baten) in de komende jaren. Ook heeft er geen doordecentralisatie van huisvesting plaatsgevonden. Op het balansoverzicht is zichtbaar dat de materiële vaste activa de komende jaren toe zullen nemen. De belangrijkste investeringen voor de komende jaren zijn airco's, meubilair en vervangingsinvesteringen ICT.

De liquide middelen laten een daling zien. De belangrijkste redenen hiervoor zijn de negatieve resultaten en de begrote onttrekkingen uit de voorziening groot onderhoud. Circa 60% van de begrote onttrekkingen ziet op onderhoud uit het MJOP van de School met de Bijbel Bleskensgraaf. Gezien de ontwikkelingen in de huisvestingssituatie worden deze onttrekkingen voor een aanzienlijk lager bedrag verwacht dan begroot. Hierdoor zal het saldo liquide middelen naar verwachting ook hoger uitvallen dan begroot.

Door de huidige begrote resultaten zal het eigen vermogen zich overeenkomstig ontwikkelen. De voorziening groot onderhoud laat een wisselend verloop zien door de geplande onttrekkingen de komende jaren.

Wat betreft de contractactiviteiten en derde geldstroomactiviteiten; er is begroot met langjarige verhuur van lokaalruimte aan Stichting Wasko. Daarnaast is er de komende jaren sprake van detachering van personeel aan Driestar Educatief ten behoeve van het schoolopleiderschap.

3.3 Financiële positie

Kengetallen

Met behulp van een aantal kengetallen kan een verdere beoordeling worden gegeven van de financiële gezondheid van de organisatie. Naast de waarden zoals deze gelden voor 2024 en 2025, worden tevens de begrote waarden getoond. De norm betreft een signaleringswaarde (geen harde norm) van de inspectie. De organisatie hanteert gedeeltelijk schoolspecifieke normen welke mede worden meegenomen in de toelichting.

Kengetal	Norm	2024	2025	2026	2027	2028
Solvabiliteit II	0,30	0,87	0,90	0,83	0,83	0,82
Liquiditeit	1,00	6,45	8,06	4,33	4,33	3,94
Signaleringswaarde (t.o.v. publiek vermogen)	<1	1,61	2,30	1,26	1,25	1,24

De *solvabiliteit II* geeft een indicatie of de organisatie aan al haar verplichtingen kan voldoen op zowel de lange als op de korte termijn. Bij een waarde van 0,30 bedraagt het eigen vermogen inclusief voorzieningen 30% van het totale vermogen. Zoals zichtbaar ligt de verwachte solvabiliteit hier ruim boven.

De *liquiditeit* geeft de verhouding tussen de kortlopende vorderingen en liquide middelen en de kortlopende verplichtingen. Dit geeft aan of aan de verplichtingen op korte termijn voldaan kan worden. De gehanteerde norm bedraagt 1. Bij een waarde van 1 zijn de aanwezige kortlopende middelen even hoog als de kortlopende verplichtingen. De huidige en toekomstige waardes liggen hier ruimschoots boven. De absolute ondergrens van het saldo liquide middelen ligt op 100.000 euro.

De *signaleringswaarde* is geïntroduceerd om mogelijk bovenmatig vermogen aan te tonen. Indien de waarde boven de 1 ligt kan dit duiden op het aanhouden van teveel vermogen. Ultimo verslagjaar en ook de komende jaren is te zien dat het publieke vermogen boven de normering van 1,0 uitkomt. In de meerjarenbegroting is inzichtelijk dat er reeds aandacht is voor het huidige hoge vermogen. Er wordt reeds substantieel negatief begroot die zorgen voor een lager weerstandsvermogen en daarmee een eigen vermogen die dichterbij de signaleringswaarde komt te liggen. De vordering die in 2025 opgenomen is ten aanzien van de beroepsprocedure bekostiging heeft het publieke vermogen en dus de verhouding publieke middelen en signaleringswaarde verder doen toenemen. Het bestuur zal zich verder bezinnen op deze ontstane situatie en is voornemens om in de meerjarenbegroting 2027-2031 hier een verdere uitwerking op te geven ten aanzien van het meerjarig financieel beleid.

Onze vereniging houdt gelden aan om de eventuele risico's te kunnen ondervangen. Hiervoor houden wij een gespecificeerde buffer aan, zoals gemeld bij het weerstandsvermogen. Deze buffer bestaat uit een inschatting wat nodig is aan vermogen om de continuïteit van de organisatie niet in gevaar te brengen. Naast deze buffer wordt er vermogen aangehouden voor het volgende doel:

- Onze organisatie spaart voor een toekomstige investering. Dit betreft eigen bijdragen in een nieuw te bouwen schoolgebouw welke naar verwachting de komende jaren gerealiseerd zal worden. Hiervoor is in 2025 een specifieke publieke bestemmingsreserve huisvesting gevormd;

Voor onze organisatie hanteren we het weerstandsvermogen als kengetal. Hierbij wordt het eigen vermogen eerst gecorrigeerd door de aanwezige materiële vaste activa. Dit deel is immers direct beschikbaar voor financiële tegenvallers. De norm van 15% betreft algemene norm:

Kengetal	Norm	2024	2025	2026	2027	2028
Weerstandsvermogen (bestuursniveau)	-	30,27%	44,20%	22,57%	21,49%	21,66%
Weerstandsvermogen (schoolniveau)	15%	18,44%	33,53%	12,74%	12,55%	12,46%

Het weerstandsvermogen laat in 2025 een positieve ontwikkeling zien. Dit wordt met name veroorzaakt door het gerealiseerde overschot van het boekjaar 2025, waardoor de beschikbare weerstandscapaciteit aanzienlijk is toegenomen.

Voor de komende jaren dient hierbij te worden opgemerkt dat het verloop is vertekend. Bij het opstellen van de begroting 2026-2030 was de vrijval van de voorziening groot onderhoud en de vordering op Ministerie van OCW nog niet in zicht, waardoor deze ontwikkeling niet in de meerjarenraming is meegenomen. Door de negatieve begrote resultaten wordt wel een afname van het weerstandsvermogen verwacht.

Bijlage 1: Verslag intern toezicht

Inleiding

De Raad van Toezicht kijkt terug op een jaar waarin de organisatie zich stabiel heeft ontwikkeld en de onderwijskwaliteit verder is versterkt. De samenwerking met het bestuur werd gekenmerkt door openheid en vertrouwen, wat heeft bijgedragen aan een constructieve invulling van de toezichthoudende rol. De Raad van Toezicht vraagt blijvende aandacht voor de toekomstige financiële ontwikkeling, de kansen om te investeren in het onderwijs en de personele bezetting op de scholen. Ook de voortgang van huisvestingsvraagstukken, met name in relatie tot de gemeente, blijft een belangrijk aandachtspunt. De Raad van Toezicht blijft deze thema's in de komende periode nadrukkelijk volgen.

De Raad van Toezicht hanteert bij de uitvoering van de toezichthoudende taak een toezichtskader, de governancecode funderend onderwijs van de PO-Raad en de Code Goed Toezicht van de VTOI-NVTK. De Raad van Toezicht richt zich daarbij op verschillende aspecten van de vereniging. In het bijzonder wordt aandacht besteed aan:

- Kwaliteit van het onderwijs
- Rechtmatig en integer bestuur en beheer van de organisatie
- Rechtmatige verwerving en doelmatige en rechtmatige bestemming en aanwending van de middelen
- Naleving van de governancecode funderend onderwijs en code Goed Toezicht
- Identiteit
- Realisatie strategische doelstellingen
- Goed werkgeverschap en professionalisering
- Stakeholdermanagement

Samenstelling van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht bestond in 2025 uit de volgende personen:

L.M.W. van der Vliet (voorzitter tot 31 juli 2025)

H. den Ouden (lid en vanaf 1 juli 2025 voorzitter)

J.G. Kuiper (vice-voorzitter)

A.J.E. Voets – van den Hazel (lid)

A. Kraaiveld (lid)

J.A. van Muijlwijk – Duijzer (lid)

A. Dame (lid)

L.A. (Lysanne) de Groot – Van der Plaat (lid vanaf 1 augustus 2025)

Portefeuilles

De portefeuilles voorzitter, onderwijskwaliteit, juridische zaken, personeel en medezeggenschap, bedrijfsvoering en financiën, en in 2025 ook de kinderopvang, zijn verdeeld onder de leden van de Raad van Toezicht.

Binnen de Raad van Toezicht functioneren daarnaast drie commissies. De auditcommissie bestond uit Leon van der Vliet (tot 31 juli 2025), Aldwin Dame (vanaf 31 juli 2025), Jaco Kuiper en Janine van Muijlwijk. De onderwijscommissie werd gevormd door Henk den Ouden (tot 1 juli 2025), Elsbeth Voets en Annelies Kraaiveld. De remuneratiecommissie bestond uit Leon van der Vliet (tot 31 juli 2025), Janine van Muijlwijk (vanaf 31 juli 2025) en Henk den Ouden.

Deskundigheid

Elk jaar houdt de Raad van Toezicht een zelfevaluatie en ook in juli 2025 heeft deze plaatsgevonden. De Raad van Toezicht kijkt terug op een open en constructieve zelfevaluatiebijeenkomst, waarin zowel het eigen functioneren als de samenwerking met bestuur en GMR positief zijn beoordeeld. De Raad van Toezicht constateert dat de balans tussen betrokkenheid en onafhankelijk toezicht goed wordt bewaakt en dat er sprake is van een professionele en respectvolle samenwerking. Tegelijkertijd is benoemd dat verdere professionalisering, met name op het gebied van kinderopvang noodzakelijk blijft. Alle leden zijn lid van de VTOI-NVTK. In 2025 hebben verschillende leden gebruikgemaakt van het cursusaanbod van de VTOI-NVTK. Nieuwe leden schrijven zich in voor de leergang voor startende toezichthouders in het onderwijs.

Honorering

De leden van de Raad van Toezicht ontvangen jaarlijks een beperkte onkostenvergoeding voor hun inzet. Deze ligt lager dan de fiscale vrijwilligersvergoeding.

Vergaderingen

De Raad van Toezicht heeft in 2025 zes keer een reguliere vergadering gehouden, op de volgende data: 8 januari, 19 februari, 9 april, 28 mei, 24 september en 11 november.

In 2025 heeft de RvT haar toezichthoudende taken en bevoegdheden onder andere op de volgende wijze ingevuld:

- goedkeuring jaarverslag 2024
- vaststelling jaarrekening 2024
- vaststelling klassenindeling voor bezoldiging topfunctionarissen inzake de WNT
- jaargesprek remuneratiecommissie met de bestuurder
- optreden als werkgever van het uitvoerend bestuur
- benoeming accountant
- houden van een zelfevaluatie
- vaststellen honorering leden Raad van Toezicht
- advisering rondom mutaties in directieengroep
- advisering bij het opstarten van kinderopvang
- belast met de inrichting van het bevoegd gezag

Themabesprekingen

Op de jaaragenda van de Raad van Toezicht stonden het afgelopen jaar ook thema's die voortkomen uit het strategisch beleidsplan of uit recente ontwikkelingen binnen en buiten Karakter. Tijdens deze themabesprekingen fungeert de Raad van Toezicht als klankbord voor de bestuurder. In 2025 stond het thema 'meer aandacht voor basisvaardigheden versus brede vorming' op de agenda en was er daarnaast nadrukkelijk aandacht voor het thema 'kinderopvang'.

Werkgeverschap bestuur

De remuneratiecommissie heeft in 2025 een jaargesprek gevoerd met het bestuur.

Auditcommissie

De auditcommissie is in 2025 verschillende keren bijeen geweest in aanwezigheid van de bestuurder. Aan de orde waren onder andere:

- De conceptjaarrekening 2024 en het accountantsverslag
- De financiële realisatie van de kwartalen
- De begroting 2026

Net als voorgaande jaren is vastgesteld dat de vereniging financieel zeer gezond is. Er wordt beleid gemaakt op de hoogte van het vermogen van de vereniging om te investeren in het onderwijs. In dit kader is ook aandacht gevraagd voor de doelmatigheid van de inzet van middelen: besteden we de

financiën aan de juiste prioriteiten en komt het ten goede aan het onderwijs. De RvT is van mening dat het bestuur juiste keuzes heeft gemaakt. Toch zouden wij graag zien dat het vermogen nog meer geïnvesteerd wordt in het onderwijs. Volgens de meerjarenbegroting komen er in de nabije toekomst negatieve resultaten aan. Dit ontstaat onder meer door de opbouw van het personeelsbestand op enkele scholen. Het vermogen is daarvoor toereikend.

De auditcommissie heeft in 2025 expliciet aandacht besteed aan de huisvestingssituatie binnen de vereniging. Al geruime tijd wordt gesproken over vervangende nieuwbouw in Goudriaan en Bleskensgraaf, mede in relatie tot het Integraal Huisvestingsplan (IHP) van de gemeente Gemeente Molenlanden. In dit kader is het haalbaarheidsonderzoek van de gemeente voor de School met de Bijbel besproken, waarin verschillende scenario's voor nieuwbouw zijn uitgewerkt. De voorkeursvariant betreft nieuwbouw op een locatie naast de huidige school, waardoor tijdelijke huisvesting niet nodig is. Het onderzoek vormt de basis voor verdere besluitvorming. Gezien de omvang van het geplande groot onderhoud in de komende jaren acht de auditcommissie het noodzakelijk dat de gemeente op korte termijn helderheid verschaft over de toekomstige huisvestingsoplossingen.

De Raad van Toezicht heeft Moore DRV benoemd als accountant. Eenmaal per jaar vindt een gesprek plaats met de accountant naar aanleiding van diens controle. Dit heeft in mei 2025 plaatsgevonden naar aanleiding van de jaarrekeningcontrole 2024. Moore DRV is ook voor boekjaar 2026 benoemd als accountant.

Onderwijscommissie

De onderwijscommissie is in 2025 tweemaal bijeen geweest om met de bestuurder de onderwijsresultaten te bespreken aan de hand van de bestuurlijke rapportage onderwijs en de leeropbrengsten. Daarbij is vastgesteld dat de scholen inmiddels op een eenduidige wijze rapporteren, wat de samenwerking tussen IB'ers binnen de vereniging bevordert en het delen van expertise versterkt. De commissie onderstreept het belang van het benutten van interne kennis en ervaringen bij opvallende of tegenvallende resultaten en constateert dat hierin een positieve ontwikkeling is ingezet.

Informatievoorziening en intern toezichtskader

De Raad van Toezicht laat zich informeren door het bestuur door middel van notulen van diverse overleggen, toelichting op specifieke onderwerpen en het gesprek met het bestuur tijdens de vergaderingen. Op basis van een toezichtsvisie is een toetsingskader geformuleerd. Dit is een leidraad om eenduidig en consistent toezicht te bewaken. Het is ook een leidraad voor de gewenste informatie. De Raad van Toezicht houdt integraal toezicht, maar heeft de volgende acht aandachtsgebieden geformuleerd om daarmee accenten te leggen in het toezicht.

1. Onderwijs(kwaliteit) en Identiteit
2. Strategie en beleid
3. Personeel en organisatie
4. Middelen
5. Huisvesting en materieel
6. Communicatie
7. Maatschappij / belanghebbenden
8. Toezicht / governance

Per domein zijn thema's en verwachtingen benoemd door de Raad van Toezicht, op basis waarvan een jaarlijkse rapportage wordt gevraagd aan het bestuur. Tijdens elke vergadering geeft de bestuurder een rapportage over een bepaald domein. Deze werkwijze leidt tot een goed inhoudelijk en professioneel gesprek tussen de Raad van Toezicht en het bestuur.

Overlegmomenten GMR

De Raad van Toezicht heeft twee overlegmomenten met de GMR. Een keer in het jaar bezoekt een aantal leden van de raad de GMR-vergadering en eenmaal in een jaar hebben de voorzitter van de Raad van Toezicht, de voorzitter van de GMR en de bestuurder een overleg. In 2025 is tijdens de jaarlijkse ontmoeting een inhoudelijk thema besproken, namelijk passend onderwijs.

Nevenfunctie van de leden van de Raad van Toezicht

Voorl.	Volledige naam	Functie	Bezold.	Bedrijf	Commissie
J.G.	Kuiper	Commissielid	nee	Hervormde gemeente Wijngaarden	Financiën en vicevoorzitter
J.G.	Kuiper	Assesor	ja	Yuverta	Financiën en vicevoorzitter
J.G.	Kuiper	Agrariër	ja	Maatschap J. Kuiper	Financiën en vicevoorzitter
H.	den Ouden	Docent-directeur	ja	Driestar Wartburg College	Voorzitter, Remuneratie en Kinderopvang
H.	den Ouden	Vrijwilliger Jeugdwerk	nee	Hervormde Gemeente Nieuw Lekkerland	Voorzitter, Remuneratie en Kinderopvang
H.	den Ouden	Adviseur Reformatorisch Samenwerkingsverband VO	ja	RefSVO	Remuneratie en Kinderopvang
A.J.E.	Voets - van den Hazel	Bestuurssecretaris	ja	Vormingsonderwijs	Onderwijskundig en kinderopvang
L.A.	de Groot – van der Plaat	Juriste	ja	BVD advocaten	Juridisch en kinderopvang
L.A.	de Groot – van der Plaat	Boekhouder	ja	Van der Plaat meubel & interieur	Juridisch en kinderopvang
A.	Kraaiveld	Opleidingsmanager	Ja	Driestar Hogeschool Gouda	Onderwijskundig
A.	Kraaiveld	Kringleider	nee	Hervormde Gemeente Groot-Ammers	Onderwijskundig
J.A.	van Muijlwijk - Duijzer	Partner / Accountant	Ja	Forvis Mazars N.V.	Financiën
J.A.	van Muijlwijk - Duijzer	Penningmeester	Nee	Speeltuinvereniging t Speelhofje Ottoland	Financiën
A.	Dame	Eigenaar / Adviseur	Ja	Dame Advies	Financiën
A.	Dame	Ouderling kerkrentmeester	Nee	Hervormde Gemeente Goudriaan	Financiën
A.	Dame	Vrijwilliger Jeugdwerk	Nee	Hervormde Gemeente Goudriaan	Financiën
A.	Dame	Jeugdleider VVAC	Nee	VVAC	Financiën

Nevenfuncties van lid College van Bestuur

C.A.	Egas	Lid gemeenteraad Molenlanden	ja	Gemeente Molenlanden	
C.A.	Egas	Lid presidium gemeenteraad Molenlanden	nee	Gemeente Molenlanden	
C.A.	Egas	Lid commissie zondagavondzang	nee	Hervormde Gemeente Bleskensgraaf	
C.A.	Egas	Lid Raad van Advies van swv Driegang	nee	SWV Driegang	

Bijlage 2: Verslag

Gemeenschappelijk medezeggenschapsraad

Inleiding

Onze scholenvereniging Karakter, heeft een gemeenschappelijke medezeggenschapsraad. Vanuit een eigen onafhankelijke positie en verantwoordelijkheid draagt de GMR als beleidsorgaan bij aan een goede beleidsvoering voor alle scholen binnen Karakter. De GMR is op grond van de Wet Medezeggenschap op School (WMS) het orgaan dat inspraak heeft op het beleid van het schoolbestuur dat voor alle scholen geldt. Het takenpakket van de GMR omvat het zich laten informeren en adviseren bij alle zaken die de scholenvereniging aangaan en het nemen van een besluit over de verschillende beleidsstukken.

Missie GMR

De essentie van medezeggenschap is verwoord in onze missie:

“Wij als GMR wensen voor vandaag en voor de toekomst voor al onze scholen met de Bijbel kwalitatief goed onderwijs voor onze leerlingen en een goed werkklimaat voor onze leerkrachten, waarbij allen tot hun recht komen, kunnen groeien en hun kwaliteiten kunnen ontwikkelen. Hiervoor is een goed beleid met bijbehorende structuur noodzakelijk. Daaraan willen we een actieve bijdrage leveren.”

Samenstelling GMR

Op 31 december 2025 bestond de GMR uit de volgende leden:

Jan Vermeer		Voorzitter
Nellie Prins	De Wegwijzer	Personeelsgeleding
Vacature	De Wegwijzer	Oudergeleding
Elize Kievit	De Schakel	Personeelsgeleding
Aart de Jong	De Schakel	Oudergeleding
Marinda van der Marel	School met de Bijbel	Personeelsgeleding
Leander Hoogendoorn	School met de Bijbel	Oudergeleding
Germa van Dijk	Eben-Haëzer	Personeelsgeleding
Corné Bons	Eben-Haëzer	Oudergeleding
Arjan Rietveld	De Fakkel	Personeelsgeleding
Vacature	De Fakkel	Oudergeleding
Gerrine Adriaanse	De Zaaier	Personeelsgeleding
Vacature	De Zaaier	Oudergeleding

Jaarverslag

De GMR heeft in het kalenderjaar 2025 vijf keer vergaderd, namelijk in de maanden januari, maart, juni, oktober en december. Tijdens de vergadering in januari hebben wij

ons bezig gehouden met o.a. het FuWA, het protocol vervroegde toelating basisschool, het verslag van het voorzittersoverleg en de profielschets voor een nieuw lid voor de Raad van Toezicht.

De vergadering van maart is bezocht door een afvaardiging van de Raad van Toezicht. We zijn tijdens deze vergadering met elkaar in gesprek gegaan over het onderwerp passend onderwijs aan de hand van een aantal vragen. In dit gesprek ging het onder andere over de wettelijke kaders wat betreft passend onderwijs, de impact ervan op het personeel en de wenselijkheid ervan voor leerling, medeleerlingen, leerkrachten en ouders.

Tijdens de vergadering van juni zijn de onderzoeksresultaten wat betreft het passend onderwijs gepresenteerd aan de bestuurder van Driegang, Henric Bezemer. Dit onderzoek is uitgevoerd door een lid van de GMR, op initiatief van de GMR, en betreft het passend onderwijs binnen onze vereniging. De bestuurder van Driegang gaf op zijn beurt het perspectief vanuit Driegang over het passend onderwijs en daarna gingen we met elkaar in gesprek over de uitkomsten van het onderzoek. Aan het einde van deze vergadering hebben we afscheid genomen van Arjan Rietveld. Zijn termijn als GMR-lid namens de Fakkel zat erop en hij werd bedankt voor zijn inzet en betrokkenheid bij Karakter.

Tijdens de vergadering van oktober evalueren we het gesprek met de bestuurder van Driegang en spreken we af namens de GMR een adviesbrief op te stellen voor het College van Bestuur van Karakter, waarin we de uitkomsten van het onderzoek en van het gesprek met de bestuurder van Driegang meenemen. We laten ons tijdens deze vergadering ook informeren over o.a. de begeleiding en professionalisering van startende leerkrachten binnen Karakter.

De vergadering van december staat in het teken van o.a. de opstart van de Kinderopvang en het normenkader. Dit normenkader is door de onderwijssector opgesteld voor de digitale veiligheid. Ook bespreken we met elkaar de brief die is opgesteld met adviezen naar aanleiding van het onderzoek passend onderwijs. Deze brief wordt met instemming van de vergadering verzonden naar het College van Bestuur van Karakter.

Instemmen

De GMR heeft ingestemd met de volgende stukken:

- FuWA
- Beleidsstuk – Werving en selectie, mobiliteitsbeleid, infectieziekten beleid, beleid voor zwangere medewerkers
- Normenkader

Informeren / adviseren

De GMR heeft zich laten informeren d.m.v. de volgende stukken:

- De werkzaamheden van de OPR middels verslagen van de vergaderingen
- Verslag voorzittersoverleg

- Karakter in beeld
- Jaarplan van Karakter en de evaluatie van het jaarplan
- Progressus – aanvraag subsidie
- Christelijke Kinderopvang van Karakter
- Evaluatie Doe-LAB
- Bestuursverslag en jaarrekening
- Conceptbegroting
- Profielschets voor de werving van een nieuw lid voor de Raad van Toezicht
- Protocol vervroegde toelating tot de basisschool
- Start TalentLAB
- Evaluatie werkgroep Burgerschap

Slot

Ook 2025 was een interessant jaar voor de GMR. Het initiëren en uitvoeren van het onderzoek passend onderwijs, was de rode draad door het kalenderjaar heen. We sluiten dit jaarverslag af met de wens ons ook in 2026 weer in te zetten voor de leerlingen, personeelsleden en ouders van onze scholen met Karakter.

Toelichting beroepsprocedure in jaarverslag 2025

Per 1 januari 2023 is de bekostiging van het primair onderwijs na wetswijziging vereenvoudigd. Daarmee is de bekostigingssystematiek gewijzigd.

Bij de overgang van de oude naar de nieuwe bekostigingssystematiek zijn schoolorganisaties door de regelgeving en besluitvorming van de minister met een groot materieel probleem geconfronteerd. Waar de schoolbesturen in een (school)jaar normaal gesproken 100% aan bekostiging ontvangen, was dat in de overgang naar de nieuwe bekostigingssystematiek circa 93% voor het schooljaar 2022/2023.

Schoolbesturen in het primair onderwijs werden daardoor in de periode augustus tot en met december 2022 door de minister met circa 7% gekort op hun bekostiging. Dit komt voor onze schoolorganisatie neer op € 320.000,- Dit bedrag is – evenals vorig jaar – niet als vordering op de balans per 31 december 2023 opgenomen.

De minister stelt zich op het standpunt dat dit materieel grote probleem voor de schoolorganisatie slechts ‘een boekhoud-technische correctie [is] aangezien de totale bekostiging van het Rijk naar scholen niet wijzigt door de vereenvoudiging’. De overgang van een oude naar een nieuwe bekostigingssystematiek is echter niet louter een papieren exercitie; de keuzes die daarbij worden gemaakt hebben werkelijk een negatief effect gehad op het onderwijsproces.

Karakter heeft met een grote groep andere schoolorganisaties, juridisch begeleid door advocatenkantoor Stibbe en gecoördineerd vanuit de PO-Raad, gezamenlijk bezwaar gemaakt tegen de beschikkingen voor de laatste vijf maanden van 2022. Dit bezwaar is op 30 november 2022 door de minister ongegrond verklaard. De financiële belangen en de relevante juridische vragen naar aanleiding van de beslissing op bezwaar van de minister waren het volgens [naam van jouw schoolorganisatie] waard om de kwestie aan een onafhankelijke partij, zijnde de bestuursrechter, voor te leggen. Daarom heeft Karakter gezamenlijk met 221 andere schoolorganisaties beroep bij de rechtbank Midden-Nederland ingesteld tegen de beslissing op bezwaar van de minister.

De rechtbank heeft op 21 juni 2024 het beroep van 222 schoolorganisaties gegrond verklaard. Zij zijn onderwijsbekostiging misgelopen in de overgangperiode (augustus – december 2022) voorafgaand aan de vereenvoudiging van de bekostiging in het primair onderwijs. De rechtbank gaf de schoolbesturen gelijk en oordeelde dat de staatssecretaris het tekort moet aanvullen. De staatssecretaris is tegen die uitspraak in hoger beroep gegaan. In september 2025 vond de zitting plaats. Intussen is de uitspraak bekend en zijn de schoolbesturen, na hoger beroep, opnieuw in het gelijk gesteld. In de financiële paragraaf is de vordering inclusief rente opgenomen.

JAARREKENING 2025



BALANS PER 31 DECEMBER 2025

(na verwerking resultaatbestemming)

	2025	2024
ACTIVA		
Vaste activa		
Materiële vaste activa	1.752.510	1.389.725
Financiële vaste activa	1.950	1.950
	1.754.460	1.391.675
Vlottende activa		
Vorderingen	936.360	389.630
Liquide middelen	7.943.061	8.147.808
	8.879.421	8.537.437
Totaal	10.633.881	9.929.112
PASSIVA		
Eigen vermogen	6.760.364	4.627.992
Voorzieningen	2.772.038	3.978.419
Kortlopende schulden	1.101.479	1.322.700
Totaal	10.633.881	9.929.112

GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

De Raad van State heeft met haar uitspraak van 25 maart 2026 de besturen in het gelijk gesteld in hun bezwaar tegen de te lage bekostiging over de periode augustus tot en met december 2022 als gevolg van een stelselwijziging met ingang van 1 januari 2023. Als gevolg hiervan heeft Karakter, Vereniging met de Bijbel Alblasserwaard in het boekjaar 2025 een vordering opgenomen van € 378.557. Deze post is opgenomen in de vorm van een vordering op korte termijn (Overige vorderingen op OCW en EZ). Ook al is op dit moment nog niet bekend wanneer het Ministerie van OCW daadwerkelijk tot de nabetaling zal overgaan, gaan we ervan uit dat het volledige bedrag in de loop van 2026 zal worden uitgekeerd. Naast de nominale waarde van deze vordering is het Ministerie van OCW nog een wettelijke rente verschuldigd. Voor de wettelijke rente is € 72.270 opgenomen als vordering.

STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2025

	2025	Begroting 2025	2024
Baten			
Rijksbijdragen	11.330.264	10.768.519	10.697.558
Overheidsbijdragen			
en -subsidies overige overheden	72.481	54.100	101.209
Overige baten	234.121	228.650	194.106
<i>Totaal baten</i>	<i>11.636.866</i>	<i>11.051.269</i>	<i>10.992.874</i>
Lasten			
Personeelslasten	9.032.372	9.055.113	9.000.150
Afschrijvingen	226.846	287.864	284.618
Huisvestingslasten	427.842	669.150	630.856
Overige lasten	925.631	995.600	980.727
<i>Totaal lasten</i>	<i>9.757.008</i>	<i>11.007.727</i>	<i>10.896.351</i>
Saldo baten en lasten	1.879.858	43.542	96.522
Financiële baten en lasten	252.553	200.000	258.602
RESULTAAT BOEKJAAR	2.132.411	243.542	355.125

BESTEMMING VAN HET RESULTAAT

Vooruitlopend op het besluit van de algemene ledenvergadering stelt het bestuur voor om het resultaat over 2025 ad € 2.132.411 als volgt te verdelen:

Algemene reserve	1.165.699
Bestemmingsreserves publiek	925.000
Bestemmingsreserves privaat	41.672
Totaal	2.132.372

Dit voorstel is reeds verwerkt in de jaarrekening.

KASSTROOMOVERZICHT OVER 2025

	2025	2024
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	1.879.858	96.522
Mutatie eigen vermogen als gevolg van stelselwijziging	-	1.192.193-
Aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat:		
- <i>Aanpassingen voor afschrijvingen</i>	226.846	284.618
- <i>Mutaties van voorzieningen</i>	1.206.381-	1.393.176
	979.535-	1.677.794
Veranderingen in werkkapitaal:		
- <i>Mutaties vorderingen</i>	546.731-	136.565-
- <i>Mutaties kortlopende schulden</i>	221.220-	20.032-
	767.951-	156.597-
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties	132.372	425.526
Ontvangen interest	252.553	258.602
Totaal	252.553	258.602
<i>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</i>	384.925	684.128
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
(des) Investerings in materiële vaste activa	589.631-	260.955-
<i>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</i>	589.631-	260.955-
Mutatie van liquide middelen	204.706-	423.173

GRONDSLAGEN

Algemeen

De datum van het opmaken van deze jaarrekening is: 28 mei 2026

Grondslagen voor de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld volgens de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs. Op grond daarvan zijn de inrichtingseisen van boek 2, titel 9 van het Burgerlijk Wetboek en de richtlijnen van de Raad voor de Jaarverslaggeving toegepast. De in de jaarrekening opgenomen bedragen luiden in euro's. Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Belangrijkste activiteiten van de rechtspersoon

De activiteiten van de instelling bestaan voornamelijk uit dienstverlening op het gebied van onderwijs.

Grondslagen voor waardering van activa en passiva

Waardering van activa en passiva

De activa en passiva worden gewaardeerd tegen nominale waarde, tenzij anders vermeld.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa zijn gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs onder aftrek van de reeds verstreken afschrijvingstermijnen. Gebouwen en terreinen worden slechts opgenomen voor zover deze economisch eigendom zijn van het bevoegd gezag.

Aanschaffingen worden slechts gewaardeerd indien zij een waarde hebben van 500 euro of meer per stuk, dan wel per groep indien deze bij elkaar horen en ineens worden aangeschaft, b.v. lesmethoden. Investeringsbijdragen van derden worden in mindering gebracht op het investeringsbedrag. Afschrijvingen vinden plaats volgens de lineaire methode. Per categorie is naar aanleiding van de gebruiksduur de afschrijvingstermijn vastgesteld. Voor de verschillende categorieën, worden de volgende afschrijvingstermijnen toegepast:

	Jaren		Jaren
Immateriële vaste activa	n.v.t.	Apparatuur keuken	10
Terreinen	n.v.t.	Apparatuur kopieerapparaat	5
Permanente gebouwen	40	Apparatuur digitale schoolborden/touchscreens	5
Verbouwingen	n.v.t.	Apparatuur audiovisuele hulpmiddelen	10
Noodlokalen	15	Vloerbedekking/raambekleding	20
Dienstwoning	40	Overige apparatuur	10
Bergingen	15	ICT Laptops/computers	5
Groot onderhoud	n.v.t.	ICT Tablets	3
Overige gebouwen	n.v.t.	ICT Beeldschermen	5
Meubilair leerlingensets	20	ICT Printers	5
Meubilair docentensets	18	ICT Bekabeling	14
Meubilair bureaustoelen	10	ICT Overige	5
Meubilair schoolborden (krijt-/whiteborden)	24	Vervoersmiddelen	8
Meubilair kasten	20	Zonwering	15
Meubilair inrichting speellokaal	20	Terreininrichting	15
Meubilair overig	20	Zonnepanelen	15
Leermethoden	9	Overige materiële vaste activa	15

Financiële vaste activa

Overige vorderingen

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

Vlottende activa

Vlottende vorderingen

De verstrekte leningen en overige vorderingen die geen onderdeel zijn van de handelsportefeuille, worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs minus benodigde voorziening voor oninbaarheid.

Eigen vermogen

Algemene reserve

De algemene reserve bevat de exploitatie-overschotten. Deze reserve heeft geen specifieke bestemming.

Bestemmingsreserves publiek

Hieronder worden de reserves opgenomen die gevormd zijn uit exploitatie-overschotten van publieke geld- stromen, waaraan het bestuur een bestemming heeft toegekend.

Bestemmingsreserves privaat

Hieronder worden de reserves opgenomen die gevormd zijn uit exploitatie-overschotten van private geldstromen.

Voorzieningen

Voorziening groot onderhoud

Voor toekomstige uitgaven inzake groot onderhoud die voor rekening van de schoolorganisatie komen, wordt een voorziening groot onderhoud gevormd in overeenstemming met RJ 212.451 en 212.452. Op basis van een meerjarenonderhoudsplan wordt jaarlijks een bedrag aan deze voorziening gedoteerd. Uitgaven ten behoeve van groot onderhoud worden direct ten laste van deze voorziening gebracht.

Voorziening RVU

De voorziening RVU wordt gevormd voor oudere werknemers die maximaal 36 maanden voor hun AOW -leeftijd verwijderd zijn, zodat er vervroegde uittreding kan worden geboden. Deze zijn opgenomen tegen de contante waarde.

Voorziening langdurig zieken

De voorziening langdurig zieke werknemers wordt gevormd door de verwachte salariskosten van langdurig zieke werknemers die waarschijnlijk niet meer zullen terugkeren in het arbeidsproces. Deze zijn opgenomen tegen contante waarde.

Voorziening werkloosheidsbijdragen

De voorziening werkloosheidsbijdragen wordt gevormd door de verwachte bijdragen van de WW-lasten van werknemers die niet meer zullen deelnemen in het arbeidsproces. Deze zijn opgenomen tegen de contante waarde.

Voorziening duurzame inzetbaarheid

In de jaarrekening is een voorziening gevormd voor de verplichtingen inzake duurzame inzetbaarheid, zoals bedoeld in artikel 9 van de cao. Met de werknemers, die hiervan gebruik willen maken, zijn schriftelijke afspraken gemaakt (vereist vanuit de cao). Deze voorziening is berekend op basis van de salarisgegevens van personeel dat gebruik gaat maken van deze regeling. De salarissen zijn verhoogd met 60% als opslag voor werkgeverslasten. Vervolgens is 100% van deze verplichting als voorziening opgenomen op basis van het ingeschatte gebruik in de toekomst. De kosten van opname duurzame inzetbaarheid worden ten laste van deze voorziening gebracht.

Voorziening jubileumuitkeringen

In de jaarrekening is een voorziening gevormd voor jubileumgratificaties. Deze voorziening is bestemd om toekomstige uitkeringen i.v.m. jubilea van 25 en 40 dienstjaren te kunnen bekostigen. Werknemers hebben op grond van de CAO RPO hier recht op. De uitkering bedraagt bij 25 dienstjaren een half maandsalaris en bij 40 dienstjaren een heel maandsalaris. In beide gevallen wordt dit vermeerderd met 8% vakantietoeslag. De voorziening is gebaseerd op algemene ervaringscijfers en schattingen.

Op grond van algemene ervaringscijfers is hiervoor een bedrag opgenomen van € 1.000 per FTE.

Kortlopende schulden

Plottende schulden

De overige kortlopende schulden worden na de eerste waardering gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs volgens de effectieve-rentemethode. Bij de eerste opname van kortlopende schulden worden deze opgenomen tegen reële waarde verminderd met (in geval van een financiële verplichting die niet tegen reële waarde, met verwerking van waarde- veranderingen in de staat van baten en lasten, is opgenomen) de direct daaraan toe te rekenen transactiekosten.

Ministerie van OCW

Hieronder zijn de niet-bestede bedragen van geoormerkte gelden opgenomen, die wegens het verstrijken van de bestedingstermijn dienen te worden terugbetaald aan het Ministerie van OCW.

Overlopende passiva

Hieronder zijn de nog niet-bestede geoormerkte gelden opgenomen van de ontvangen OCW-subsidies. OCW-subsidies waarop geen oormerking van toepassing is, worden ten gunste van het verslagjaar gebracht waarop deze betrekking hebben.

De overlopende post te betalen vakantiegeld over de maanden juni t/m december is opgenomen voor de opgebouwde vakantierechten van personeel dat per balansdatum in dienst is, vermeerderd met een opslag voor sociale lasten.

Grondslagen voor bepaling van het resultaat

Algemeen

De baten en lasten worden toegerekend aan het verslagjaar waarop deze betrekking hebben. Lasten en verplichtingen die hun oorsprong vinden vóór het einde van het verslagjaar en die vóór het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden, worden opgenomen in de jaarrekening.

Personele lasten

De personele lasten zijn onderverdeeld in de categorieën: lonen en salarissen, sociale lasten, pensioenen en overige personele lasten. Onder de categorie lonen en salarissen zijn ook de onkostenvergoedingen (zoals verhuiskosten, reiskosten, telefoonkosten etc.) opgenomen.

Pensioenen

De pensioenverplichtingen zijn ondergebracht bij bedrijfspensioenfonds ABP. De dekkingsgraad per balansdatum is 123,5%. Er bestaat geen individuele verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen anders dan hogere toekomstige premies bij een tekort van ABP. De pensioenpremies die betrekking hebben op het boekjaar zijn als last in de staat van baten en lasten verantwoord.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

TOELICHTING BEHORENDE TOT DE BALANS

Materiële vaste activa

	Gebouwen en terreinen	Inventaris en apparatuur	Andere vaste bedrijfsmiddelen	In uitvoering en vooruitbetalingen	Niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbare activa	Totaal
Stand per 1-1-2025						
Aanschafprijs	576.960	2.534.071	610.717	-	-	3.721.748
Cum. Afschrijving	332.915	1.547.611	451.497	-	-	2.332.023
Boekwaarde	244.045	986.460	159.220	-	-	1.389.725
Investeringen	102.022	427.161	60.448	-	-	589.631
Desinvesteringen	-	73.555	-	-	-	73.555
Afschrijvingen	8.539	183.400	26.187	-	-	218.126
Afschrijvingen desinvesteringen	-	64.835	-	-	-	64.835
Mutatie	93.483	235.041	34.261	-	-	362.785
Stand per 31-12-2025						
Aanschafprijs	678.982	2.887.677	671.165	-	-	4.237.824
Cum. Afschrijving	341.454	1.666.176	477.684	-	-	2.485.314
Boekwaarde	337.528	1.221.501	193.481	-	-	1.752.510

Financiële vaste activa

	Deelnemingen (in groepsmaatschappijen)	Vorderingen en op groepsmaatschappijen	Vorderingen op andere deelnemingen	Vorderingen op OCW en EZ	Vorderingen op gemeenten en GR's	Langlopende effecten*	Overige vorderingen	Totaal
Boekwaarde 1-1-2025	-	-	-	-	-	-	1.950	1.950
Boekwaarde 31-12-2025	-	-	-	-	-	-	1.950	1.950

Toelichting financiële vaste activa

Dit betreft waarborgsommen aan Snappet voor het gebruik van laptops op De Zaaier Wijngaarden.

Vorderingen

	2025	2024
Debiteuren	17.532	14.877
OCW/EZ	450.827	-
Gemeenten en GR's	300.656	234.121
Rekening courant stichting christelijke kinderopvang	96.056	-
Overlopende activa		
Vooruitbetaalde kosten	30.319	64.985
Te ontvangen interest	40.972	75.647
Overlopende activa	71.290	140.632
Totaal	936.360	389.630

Liquide middelen

	2025	2024
Tegoeden op bank- en girorekeningen	18.137	40.914
Schatkistbankieren	7.924.924	8.106.894
Totaal	7.943.061	8.147.808

Toelichting liquide middelen

De liquide middelen zijn direct opneembaar en uitgezet bij een Nederlandse financiële instelling die aan de vereiste kredietwaardigheidseisen voldoet. De vereniging is vrijwillig gebruik gaan maken van de regeling op schatkistbankieren. De liquide middelen zijn hiermee ondergebracht bij het Ministerie van Financiën, zodat de hoofdsom ten alle tijden is gegarandeerd en er geen negatieve rente is verschuldigd. De ontvangen creditrente is gekoppeld aan het variabele euribor tarief.

Eigen vermogen

	Stichtings- kapitaal	Algemene reserve	Bestemmings- reserve publiek	Bestemmings- reserve privaat	Bestemmings- fonds (publiek)	Bestemmings- fonds (privaat)	Andere wettelijke reserves	Af: Minderheids- belang derden	Totaal
Stand 1-1-2025	-	3.341.315	-	1.286.677	-	-	-	-	4.627.992
Resultaat	-	1.165.699	925.000	41.672	-	-	-	-	2.132.372
Stand 31-12-2025	-	4.507.015	925.000	1.328.349	-	-	-	-	6.760.364

	Bestemmings- reserve huisvesting	Bestemmings- reserve incidentele loonkosten 2020	Bestemmings- reserve materieel	Bestemmings- reserve te waardering	Bestemmings- reserve overige	Totaal
Resultaat	925.000	-	-	-	-	925.000
Stand 31-12-2025	925.000	-	-	-	-	925.000

Toelichting eigen vermogen

1) De bestemmingsreserve huisvesting is gevormd voor de toekomstige huisvestingsplannen bij de School met de Bijbel te Bleskensgraaf. 2) De bestemmingsreserve privaats betreft het vermogen van de vereniging.

Voorzieningen

	Personeels- voorzieningen*	Voorziening verlieslatende contracten	Voorziening voor groot onderhoud	Overige voor- zieningen**	Totaal
Stand 1-1-2025	434.737	-	3.543.682	-	3.978.419
Dotaties	2.616	-	151.777	-	154.393
Onttrekkingen	99.419	-	243.267	-	342.686
Vrijval	19.600	-	998.488	-	1.018.088
Stand 31-12-2025	318.334	-	2.453.704	-	2.772.038
Looptijd korter dan 1 jaar	115.924	-	989.175	-	1.105.099
Looptijd langer dan 1 jaar en korter dan 5 jaar	202.410	-	1.464.529	-	1.666.939
Looptijd langer dan 5 jaar	-	-	-	-	-

	RVU	Spaarverlof	Sociaal beleid, reorganisatie en rechts- positioneel	Eigen risico WGA	Werkloosheids bijdragen	Langdurig zieken	Duurzame inzetbaarheid	Jubileumuitkering	Totaal
Stand 1-1-2025	166.230	-	-	-	53.422	46.050	61.792	107.243	434.737
Dotaties	-	-	-	-	-	-	-	2.616	2.616
Onttrekkingen	57.257	-	-	-	32.287	-	9.875	-	99.419
Vrijval	-	-	-	-	-	19.600	-	-	19.600
Stand 31-12-2025	108.973	-	-	-	21.135	26.450	51.917	109.859	318.334
Looptijd korter dan 1 jaar	68.339	-	-	-	21.135	26.450	-	-	115.924
Looptijd langer dan 1 jaar en korter dan 5 jaar	40.634	-	-	-	-	-	51.917	109.859	202.410
Looptijd langer dan 5 jaar	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Kortlopende schulden

	2025	2024
Crediteuren	149.235	165.252
Schulden aan OCW/EZ *	15.000	-
Belastingen en premies sociale verzekeringen	380.258	376.504
Schulden ter zake van pensioenen	102.398	102.283
Kortlopende overige schulden	15.569	121.876
	662.461	765.915
Overlopende passiva		
Vooruitontvangen subsidies OCW/EZ *	106.880	253.023
Vakantiegeld en -dagen	307.894	289.444
Reservering bindingstoelage	24.029	-
Overige overlopende passiva	216	14.318
Overlopende passiva	439.019	556.784
Totaal	1.101.479	1.322.700

* Verantwoording subsidies OCW/EZ (Model G)

G1. Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule

Omschrijving	Kenmerk	Toewijzing Datum	Activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond		
			Onderhanden	Ja	Nee
Subsidie Zij-instroom Opleiden onderwijssistent tot leraar	1373562-1	21-11-2023	☐	☒	☐
Opleiden onderwijssistent tot leraar	SOOLPO24593	11-11-2024	☒	☐	☐
Opleiden onderwijssistent tot leraar	SOOLPO24594	11-11-2024	☐	☐	☒
Subsidie basisvaardigheden VB23-PO-1454	VB23-PO-1454	31-05-2023	☐	☒	☐
Subsidie basisvaardigheden VB24-PO-1211	VB24-PO-1211	18-06-2024	☒	☐	☐
Subsidie basisvaardigheden VB24-PO-1783	VB24-PO-1783	18-06-2024	☒	☐	☐
Subsidie basisvaardigheden VB24-PO-1784	VB24-PO-1784	18-06-2024	☒	☐	☐
Subsidie basisvaardigheden VB25-PO-2133	VB25-PO-2133	28-04-2025	☒	☐	☐

G2. Verantwoording van subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt

G2.A. Aflopend per ultimo verslagjaar

Omschrijving niet van toepassing	Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig	Totale kosten t/m vorig	Saldo per 1 januari	Ontvangen in verslagjaar	Kosten in verslagjaar	Te verrekenen per 31 december
Totaal			-	-	-	-	-	-	-

G2.B. Doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Omschrijving niet van toepassing	Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig	Totale kosten t/m vorig	Saldo per 1 januari	Ontvangen in verslagjaar	Kosten in verslagjaar	Te verrekenen per 31 december
Totaal			-	-	-	-	-	-	-

TOELICHTING BEHORENDE TOT DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN

	2025	Begroting 2025	2024
Rijksbijdragen			
<i>Rijksbijdrage OCW</i>	9.558.150	9.069.011	8.702.184
<i>Overige subsidies OCW</i>			
Geoormerkte OCW subsidies	527.910	535.000	497.845
Niet-geoormerkte OCW-subsidies	2.348	2.500	168.639
	530.257	537.500	666.485
<i>Ontvangen doorbetalingen rijksbijdrage SWV</i>	1.241.857	1.162.008	1.328.889
Totaal	<u>11.330.264</u>	<u>10.768.519</u>	<u>10.697.558</u>
Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden			
<i>Overige gemeentelijke en GR-bijdragen en -subsidies</i>			
Huisvesting	-	-	4.299
Overig	72.481	54.100	96.910
	72.481	54.100	101.209
Totaal	<u>72.481</u>	<u>54.100</u>	<u>101.209</u>
Overige baten			
Verhuur	22.500	23.700	23.565
Detachering personeel	-	-	6.634
Opbrengsten overblijven	11.590	11.000	12.440
Ouderbijdragen	43.213	57.500	48.216
<i>Overige</i>			
Verenigingsbaten	2.080	-	1.980
Overige baten personeel	145.336	64.500	79.588
Overige	9.401	71.950	21.684
	156.818	136.450	103.252
Totaal	<u>234.121</u>	<u>228.650</u>	<u>194.106</u>

	2025	Begroting 2025	2024
Personeelslasten			
<i>Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten</i>			
Lonen en salarissen	6.897.902	6.892.414	6.636.205
Sociale lasten	1.021.479	1.082.352	960.696
Premies Participatiefonds	56.062	-	102.523
Pensioenlasten	886.045	988.647	868.186
	8.861.488	8.963.413	8.567.610
<i>Overige personele lasten</i>			
Mutatie personele voorzieningen	104.136-	-	180.755
Personeel niet in loondienst	29.623	11.250	6.281
(Na)scholingskosten	184.739	205.000	142.083
Kosten schoolontwikkeling/begeleiding	20.952	15.500	7.904
Kosten werving personeel	9.005	8.000	3.518
Kosten bedrijfsgezondheidszorg	34.446	46.500	39.399
Representatiekosten personeel	47.324	11.000	31.673
Overige	112.203	44.450	95.210
	408.668	330.450	319.785
	334.155	341.700	506.821
Af: uitkeringen	163.270-	250.000-	74.280-
Totaal	<u>9.032.372</u>	<u>9.055.113</u>	<u>9.000.150</u>
Het aantal personeelsleden over 2025 bedroeg gemiddeld 110 FTE. (2024 107) Voor toelichting op de WNT zie bijlage WNT.			

Afschrijvingen op materiële vaste activa			
Gebouwen en terreinen	8.539	12.545	69.443
Inventaris en apparatuur	67.636	94.106	64.360
Meubilair	3.533	-	-
ICT	112.231	110.589	110.639
Leermiddelen	20.615	34.744	22.590
Vervoersmiddelen	2.723	-	907
Overige materiële vaste activa	2.849	35.880	16.678
Boekverlies materiële vaste activa	8.720	-	-
Totaal	<u>226.846</u>	<u>287.864</u>	<u>284.618</u>

Huisvestingslasten			
Huur	16.500	18.000	12.965
Verzekeringen	3.763	46.500	11.579
Onderhoud	66.836	89.100	98.235
Energie en water	105.272	117.000	108.184
Schoonmaakkosten	193.870	162.500	178.281
Belastingen en heffingen	7.392	2.050	9.821
Dotatie voorziening onderhoud	151.737	219.500	194.092
Bewaking/beveiliging	20.330	10.500	12.968
Overige	4.946	4.000	4.731
Vrijval voorziening onderhoud	998.488-	-	-
Totaal	<u>427.842-</u>	<u>669.150</u>	<u>630.856</u>

	2025	Begroting 2025	2024
Overige lasten			
<i>Administratie- en beheerslasten</i>			
Administratie en beheer	132.567	118.000	119.867
Accountantskosten	33.412	50.000	47.325
Telefoon- en portokosten e.d.	10.868	9.250	10.010
Kantoorartikelen	358	250	82
Bestuurs-/managementondersteuning	5.602	8.250	5.782
Overige	3.871	1.500	3.140
	186.677	187.250	186.206
<i>Inventaris en apparatuur</i>			
Onderhoud inventaris/apparatuur	9.031	13.000	9.542
	9.031	13.000	9.542
<i>Leermiddelen</i>			
Onderwijsleerpakket	202.268	312.500	246.084
Licenties leermiddelen	79.186	72.000	51.689
Computerkosten	47.731	109.000	55.108
Kopieer- en stencilkosten	76.288	84.500	98.580
Overige lasten	68.720	6.500	100.189
	474.192	584.500	551.650
<i>Overige</i>			
Kantinekosten	24.374	20.250	19.340
Cultuureducatie	25.684	30.250	31.718
PR/Schoolkrant/Schoolgids	40.961	12.500	11.698
Schoolreisje	30.549	42.000	25.964
Abonnementen/Contributies	38.234	32.500	27.389
Medezeggenschapsraad	2.546	4.100	2.395
Overige	93.383	69.250	114.825
	255.732	210.850	233.328
Totaal	925.631	995.600	980.727

Specificatie honorarium			
Onderzoek jaarrekening	33.412	50.000	47.325
Andere controle opdrachten	-	-	-
Fiscale adviezen	-	-	-
Andere niet-controledienst	-	-	-
<i>Accountantslasten</i>	33.412	50.000	47.325

Financiële baten en lasten			
Rentebaten	252.553	200.000	258.602
Totaal	252.553	200.000	258.602

OVERZICHT VERBONDEN PARTIJEN

Verbonden partij, meerderderheidsdeelneming EUR Bedragen: x 1

Nr	Statutaire naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Contract-onderwijs	Contract-onderzoek	Onroerend e zaken	Overige	Eigen vermogen 31-12-2025	Resultaat jaar 2025	Omzet	Art. 2:403 BW ja/nee	Deelname-percentage	Consolidatie ja/nee
niet van toepassing													

Verbonden partij, minderheidsdeelneming

Nr	Statutaire naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Contract-onderwijs	Contract-onderzoek	Onroerend e zaken	Overige	Deelname-percentage
1.	SWV De Driegang Stichting	Vereniging	Gorinchem	nee	nee	nee	ja	n.v.t.
2.	Christelijke Kinderopvang	Stichting	Bleskens-graaf CA	nee	nee	nee	ja	n.v.t.

Verbonden partij met belang in bevoegd gezag

Nr	Statutaire naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Contract-onderwijs	Contract-onderzoek	Onroerend e zaken	Overige	Deelname-percentage
niet van toepassing								

WNT-verantwoording 2025

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) ingegaan. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de volgende op Karakter, Vereniging Scholen met de Bijbel Alblasserwaard van toepassing zijnde regelgeving:

Deze klassenindeling is gebaseerd op de uitkomsten van de complexiteitsvragen die als volgt zijn vastgesteld:

Gemiddelde totale baten	4
Gemiddeld aantal studenten	1
Gewogen aantal onderwijssoorten	2
Totaal aantal complexiteitspunten	<u>7</u>

Het bezoldigingsmaximum in 2025 voor Karakter, Vereniging Scholen met de Bijbel Alblasserwaard is berekend conform de WNT klassenindeling. Op grond van de criteria valt deze rechtspersoon in klasse C, daarmee bedraagt het bezoldigingsmaximum € 175000. Het weergegeven individuele WNT-maximum is berekend naar rato van de omvang (en voor topfunctionarissen tevens de duur) van het dienstverband, waarbij voor de berekening de omvang van het dienstverband nooit groter kan zijn dan 1,0 fte.

Het individuele WNT-maximum voor de leden van het toezichthoudend orgaan bedraagt voor de voorzitter 15% en voor de overige leden 10% van het bezoldigingsmaximum, berekend naar rato van de duur van het dienstverband.

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling alsmede degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt

Bedragen x € 1

C.A. Egas

Gegevens 2025

Functiegegevens	Voorzitter college van bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	0,500
Dienstbetrekking (ja/nee)	ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 64.549
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 8.648
<i>Subtotaal</i>	<u>€ 73.197</u>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 87.500
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.
Bezoldiging	€ 73.197

Gegevens 2024

Functiegegevens	Voorzitter college van bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (fte)	0,500
Dienstbetrekking (ja/nee)	ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 59.920
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 8.877
<i>Subtotaal</i>	<u>€ 68.797</u>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 83.000
Bezoldiging	€ 68.797

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

Gegevens 2025

Naam topfunctionaris	Functie(s)	
L.W.M. van der Vliet	Voorzitter	afgetreden in 2025
J.G. Kuiper	Lid	
H. den Ouden	Voorzitter	Vanaf 01-08-2025 voorzitter
A.J.E. Voets-van den Hazel	Lid	
J.A. van Muijlwijk-Duijzer	Lid	
A. Kraaiveld	Lid	
A. Dame	Lid	
L. de Groot - van der Plaat	Lid	toegetreden in 2025

3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

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

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN RECHTEN EN VERPLICHTINGEN

Voor de rechten van ouderschapsverlof is geen voorziening gevormd. De kosten bij eventuele opname zullen direct in de staat van baten en lasten worden verantwoord.

OVERIGE GEGEVENS

Controleverklaring

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: De raad van toezicht en het college van bestuur van Karakter, Vereniging Scholen met de Bijbel Alblasserwaard, gevestigd te Molenlanden

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2025 van Karakter, Vereniging Scholen met de Bijbel Alblasserwaard te Molenlanden, gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Karakter, Vereniging Scholen met de Bijbel Alblasserwaard op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2025 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1. 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025.

De jaarrekening bestaat uit:

- (1) de balans per 31 december 2025;
- (2) de staat van baten en lasten over 2025;
- (3) het kasstroomoverzicht over 2025; en
- (4) de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Karakter, Vereniging Scholen met de Bijbel Alblasserwaard, zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

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

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2025 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2. 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025 is vereist.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening**Verantwoordelijkheden van het college van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening**

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025. In dit kader is het college van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het college van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het college van bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het college van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de

continuïteitsveronderstelling, tenzij het college van bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

Het college van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de instelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten ontdekken.

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's
 - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude,
 - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn;
- het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;

- het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

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

Goes, 29 mei 2026

Moore DRV Audit B.V.

w.g. drs. J.J. Driessen RA