



JAARVERSLAG 2025

Richting geven aan ruimte

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
1. BESTUURSVERSLAG	4
1.1 Resultaat en bijzonderheden 2025	4
1.1.1 Toelichting op het resultaat	4
1.1.2 Bijzonderheden 2025	5
1.2 Verplichte thema's vanuit wet- en regelgeving	9
1.2.1 Treasurybeleid	9
1.2.2 Maatschappelijke thema's VO	10
1.3 Visie en besturing	16
1.3.1 Missie en visie	16
1.3.2 Juridische structuur	16
1.3.3 Naleving branchecode	22
1.3.4 Omgeving	23
1.4 Risicomanagement	24
1.4.1 Inleiding	24
1.4.2 Normatief publiek eigen vermogen	24
1.5 Bedrijfsvoering	26
1.5.1 Zaken in het afgelopen jaar met behoorlijke personele betekenis	26
1.5.2 Toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen in het afgelopen jaar m.b.t. personeel	26
1.5.3 Toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen betreffende de huisvesting	28
1.5.4 Financiële toelichting	29
1.5.5 Onderwijsprestaties en onderwijskundige ontwikkelingen	38
1.5.6 Duurzaamheid	43
1.6 Toekomstige ontwikkelingen	44
1.6.1 Ontwikkelingen per beleidsterrein	44
1.6.2 Continuïteitsparagraaf	48
1.7 Ondertekening	53
2. Verslag toezichthoudend orgaan	54
2.1 Ondertekening	62

3. Jaarrekening	63
3.1 Balans per 31-12-2025 (na resultaatbestemming)	63
3.2 Staat van baten en lasten over 2025.....	64
3.3 Kasstroomoverzicht.....	65
3.4 Grondslagen	66
3.4.1 Algemene toelichting	66
3.4.2 Algemene grondslagen voor verslaggeving	66
3.4.3 Waardering van de activa en passiva	67
3.4.4 Grondslagen voor bepaling van het resultaat.....	71
3.5 Toelichtingen	73
3.5.1 Toelichting op de onderscheiden posten van de balans.....	73
3.5.2 Toelichting op de onderscheiden posten van de staat van baten en lasten	76
3.6 Niet uit de balans blijkende rechten en verplichtingen	79
3.7 Model G Verantwoording subsidies	80
3.8 Model E Verbonden partijen	81
3.9 Resultaatbestemming	82
3.9.1 Statutaire regeling omtrent de bestemming van het resultaat.....	82
3.9.2 Bestemming resultaat	82
3.10 WNT: Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector	83
3.11 Gebeurtenissen na balansdatum	85
3.12 Ondertekening.....	86
4. OVERIGE GEGEVENS	88
4.1 Controleverklaring.....	88
4.2 Gegevens over de rechtspersoon.....	89
Bijlage 1 Risicoanalyse.....	90

Voorwoord

Het jaar 2025 stond in het teken van richting geven aan ruimte. Het schoolplan 2021-2025 'Ruimte in ontwikkeling', maakte halverwege het kalenderjaar plaats voor het schoolplan 'Van ruimte naar richting', waarmee we vanaf de start van het nieuwe schooljaar in 2025 tot en met schooljaar 28/29 mee aan de slag gaan. Het vorige schoolplan is in 2024 en 2025 geëvalueerd en heeft zowel voor de leerlingen als de medewerkers waardevolle resultaten opgeleverd, waarbij vooral autonomie en keuzevrijheid in het oog springen. De evaluatie daarvan heeft ons geleerd dat dit gewaardeerd wordt, maar dat van deze mogelijkheden pas optimaal geprofiteerd kan worden als deze vrijheid wordt voorzien van heldere kaders en structuur. In 2025 hebben we daarom geconcludeerd dat we richting willen geven aan de ruimte die we bieden.

2025 was ook een jaar waarin we met elkaar mooie momenten beleefden, ons inzetten voor Kika, afscheid namen van collega's en geslaagde leerlingen en nieuwe collega's en leerlingen mochten verwelkomen. Het is een jaar dat in het teken stond van verandering. Veranderingen op belangrijke posities binnen de school, veranderingen in de Raad van Toezicht, verandering in de taakverdeling binnen de centrale schoolleiding.

In het eerste deel van dit bestuursverslag gaan we in op de bijzonderheden die in 2025 hebben plaatsgevonden. Net als in onze andere financiële documenten, doen we dat in de vaste opbouw resultaat, leerlingen, onderwijs, medewerkers, facilitair, huisvesting en ICT, financiën en overig. In dit publieksdeel van het bestuursverslag is te lezen waar we trots op zijn en waar we nog aan werken. In het tweede deel van het bestuursverslag gaan we meer gedetailleerd in op de verplichte thema's vanuit de wet- en regelgeving met betrekking tot het treasurybeleid, onze visie en besturing, ons risicomanagement, onze bedrijfsvoering en toekomstige ontwikkelingen.

Na het bestuursverslag volgt eerst het verslag van het toezichthoudend orgaan en daarna het cijfermatige deel van dit jaarverslag, in de vorm van de jaarrekening. Hierin zijn onder andere de balans, het kasstroomoverzicht en de subsidieverantwoording terug te vinden.

We kijken terug op een jaar dat ons nieuwe richting heeft gegeven voor de komende periode en kijken dan ook met vertrouwen richting onze toekomst waarin we samen op weg blijven gaan.

Raoul Majewski | voorzitter CvB stichting KAVOR, rector Emmauscollege
Sharony Droogendijk | conrector personeel en organisatie, plv. rector Emmauscollege

1. BESTUURSVERSLAG

1.1 Resultaat en bijzonderheden 2025

1.1.1 Toelichting op het resultaat

We hebben het jaar 2025 afgesloten met een negatief resultaat van €422.823 waar in de begroting voor 2025 een positief resultaat van €285.461 werd verwacht. Deze verwachting is bijgesteld in de managementrapportages van april en augustus 2025, waarin achtereenvolgens een prognose van €989.685 en €258.631 negatief stonden. De afwijking van de begroting is voor een groot deel te verklaren door een stijging van de personele lasten van €1.482.984 ten opzichte van de begrote personele lasten. Dit wordt onder andere veroorzaakt door de stijging van de cao-lonen in januari 2025, die niet volledig is gecompenseerd in de stijgende Rijksbijdragen. Daarnaast waren de kosten voor extern ingehuurd personeel in 2025 veel hoger dan begroot. De afwijking van de begroting is daarnaast te verklaren door de overige lasten, die in 2025 €221.141 hoger waren dan begroot. Dit is met name te verklaren door een afwijking ten opzichte van de begroting van het aantal vavo-leerlingen en gemaakte kosten op de subsidie basisvaardigheden, die niet begroot waren, aangezien we pas in de zomervakantie van 2025 wisten dat we de subsidie basisvaardigheden zouden krijgen. Uiteraard staan tegenover een deel van deze hoger dan begrote uitgaven ook extra baten. In 2025 waren de baten €1.093.451 hoger dan begroot. Dit compenseert echter niet volledig de gestegen lasten. Het uiteindelijke resultaat is €164.192 lager dan geprognosticeerd in de managementrapportage van augustus. De gerealiseerde baten zijn lager dan verwacht in augustus, omdat van de subsidies lerarenbeurs en verbetering basisvaardigheden een kleiner deel in verslagjaar 2025 als baten is opgenomen. Een deel van deze baten is verschoven naar 2026 (lerarenbeurs) en 2027 (subsidie basisvaardigheden). Daarnaast waren de lasten €70.294 hoger dan verwacht in augustus. Dat wordt voor een deel veroorzaakt door de overige personeelslasten en daarnaast door een aantal posten bij de overige lasten, zoals kosten vavo en kosten basisvaardigheden.

Hoewel we niet tevreden zijn met de afwijking van het begrote resultaat, kunnen we dit verschil wel verklaren. De afwijking van het begrote resultaat komt voor het grootste deel voort uit cao-afspraken en keuzes die we hebben gemaakt om de onderwijs- en bedrijfscontinuïteit binnen de organisatie te waarborgen en te blijven opereren als een goed werkgever. Daarnaast blijkt uit onze kengetallen dat onze organisatie nu en ook de komende jaren financieel stabiel is. Een nadere uitleg van de kengetallen en een uitgebreidere toelichting op het resultaat is terug te vinden in paragraaf 1.5.4.

1.1.2 Bijzonderheden 2025

1.1.2.1 Leerlingen

Voor 2025 kunnen we terugkijken op een succesvolle wervingsperiode. In de brugklas stroomden 304 leerlingen in. Daarnaast stroomden ook, meer dan in voorgaande jaren, veel leerlingen in in 4 havo. Opvallend hierbij was dat we naast aanmeldingen vanuit de Roncalli-mavo waarmee we samenwerken, vooral veel aanmeldingen kregen van geslaagde mavo-leerlingen van scholen in de buurt. Leerlingen die zich inschrijven op het Emmauscollege noemen vaak de sfeer op de open dag, de naam die de school in de buurt heeft en de faciliteiten in het gebouw als reden om voor onze school te kiezen. We zijn er blij mee dat we ook in 2025 konden rekenen op een grote belangstelling van leerlingen in de buurt.

2025 was ook een succesvol examenjaar. Na wat zorg over het slagingspercentage op de havo in de voorgaande jaren, lag het slagingspercentage in 2025 op 89%. Op dit percentage zijn we erg trots, ook als we het vergelijken met het havo-slagingspercentage van vergelijkbare scholen. Op het vwo slaagde 83% van de leerlingen. Hoewel we werken aan een verdere verhoging van het percentage, zijn we natuurlijk ook trots op onze vwo-leerlingen die in 2025 met een mooi diploma de school verlieten.

Trots zijn we ook op onze leerlingen die met elkaar in 2025 weer een fantastisch Nieuwjaarsconcert organiseerden, rondjes schaatsten of de kwart marathon van Rotterdam liepen om geld in te zamelen voor Kika, voor of achter de schermen meewerkten aan het muziektheater of een fantastische laatste lesdag organiseerden en erin slaagden dit een mooi feest te houden, terwijl buiten het hek de hulpdiensten druk bezig waren leerlingen van omliggende scholen in bedwang te houden. Ook de prestaties van ons debatteam, de leerlingen die deelnemen aan de legoleague of de roboticawedstrijden en alle leerlingen die zich, al dan niet in het kader van burgerschap, inzetten voor een ander, willen we niet onvermeld laten.

1.1.2.2 Onderwijs

2025 stond in het teken van het schrijven van ons nieuwe schoolplan. Na een evaluatie van het vorige schoolplan met schoolleiding, medewerkers, personeelsraad, Raad van Toezicht en afvaardigingen van de leerlingen en ouders, concludeerden we dat de ruimte en de keuzevrijheid die we bieden gewaardeerd worden, maar dat deze pas echt goed benut kunnen worden als duidelijk is binnen welke kaders we werken en als we leerlingen nog beter zien en hen begeleiden bij hun persoonlijke en cognitieve ontwikkeling. Ons nieuwe schoolplan heeft daarom de titel 'Van ruimte naar richting' gekregen. Binnen vier groeirichtingen werken we de komende jaren aan onze ambities, die er samen toe moeten leiden dat onze leerlingen zelfvertrouwen hebben, weten wie ze zijn en wat ze willen en goed voorbereid zijn op vervolgonderwijs en samenleving. Voor onze medewerkers willen we dat zij zich professioneel ontwikkelen, dat zij zich gewaardeerd voelen en dat we met elkaar werken aan onze gedeelde missie. Dit moet leiden tot een school waar iedereen kan

groeien en zich thuis voelt, structuur en vrijheid elkaar versterken en de hele mens centraal staat.

Voor ons onderwijs betekent het nieuwe schoolplan dat we nog beter met elkaar gaan kijken naar wat wij belangrijk vinden in de lessen en naar hoe we leerlingen binnen en buiten de les nog beter kunnen begeleiden. We laten ons in financiële en andere keuzes waar mogelijk leiden door onze ambities die voortkomen uit het nieuwe schoolplan. Dit is ook te zien in de meerjarenbegroting 2026-2030, die op basis van het nieuwe schoolplan beleidsrijk is opgesteld.

We kijken met grote tevredenheid terug op het schoolplanproces en de betrokkenheid van alle belanghebbenden hierbij en zijn het schooljaar 25/26 gestart met een nieuwe energie om onze ambities waar te maken.

Naast het nieuwe schoolplan heeft ook de subsidie basisvaardigheden in 2025 invloed gehad op ons onderwijs. In de zomervakantie van 2025 kregen we het bericht dat deze subsidie ons voor twee schooljaren is toegekend. In 2025 zijn we begonnen met de planvorming en zijn de eerste activiteiten uitgevoerd. Er is onder andere een start gemaakt met een leerlijn digitale geletterdheid, het verder verankeren van burgerschapsactiviteiten binnen de school en het verder vergroten van de taal- en rekenvaardigheid van de leerlingen. We zijn erg blij dat we de komende jaren een extra impuls kunnen geven aan de basisvaardigheden van de leerlingen.

1.1.2.3 Medewerkers

In 2025 hebben we, zoals elk jaar, te maken gehad met lief en leed onder de medewerkers. We hadden te maken met de nodige personele uitdagingen door langdurige uitval van medewerkers, waardoor we vaker dan gewenst gebruik moesten maken van externe inhuur om de continuïteit van het onderwijsproces en de bedrijfsvoering te waarborgen. Dit heeft een aanzienlijke invloed gehad op ons resultaat. Hoewel we ook op het Emmauscollege te maken hebben met de tekorten aan onderwijspersoneel in de regio, merken we dat wij vacatures over het algemeen nog binnen een redelijke termijn in kunnen vullen. Dat heeft onder andere te maken met de goede naam die wij hebben als school, de faciliteiten waar medewerkers gebruik van kunnen maken en de sfeer van 'Samen op weg' die duidelijk merkbaar is binnen de school. We zijn blij dat ook in 2025 weer oud-leerlingen zijn teruggekeerd als docent en dat we met meerdere collega's een 12,5- of zelfs 25-jarig schooljubileum hebben mogen vieren. Zeker in deze tijd van oplopende tekorten, zijn we heel blij dat we zoveel medewerkers langdurig aan ons verbonden kunnen houden. Tegelijkertijd zijn we ons ervan bewust dat vergelijkbare scholen in de regio op het personele vlak grote krapte ervaren. We hebben als school in 2025 getracht een bijdrage te leveren aan het aantrekken van nieuw onderwijspersoneel voor de regio en aan onderlinge solidariteit door met meerdere medewerkers een bijdrage te leveren aan het werk van de Onderwijsregio vo-mbo Rotterdam.

1.1.2.4 Facilitair, huisvesting en ICT

Op het gebied van facilitair, huisvesting en ICT hadden we in 2025 te maken met de nodige uitdagingen. Dit had onder andere te maken met een aantal wisselingen op de functie van hoofd facilitair. De inhuur van een hoofd facilitair a.i. bracht uiteindelijk rust met zich mee en de werving in 2025 heeft ons uiteindelijk een nieuw hoofd facilitair opgeleverd.

Omdat het Emmauscollege op het Integraal Huisvestingsplan van de gemeente Rotterdam staat, hebben we op het gebied van huisvesting kritisch gekeken naar het meerjarenonderhoudsplan (MJOP). Bij grote investeringen met een lange levensduur vragen we ons telkens af of deze investering nog noodzakelijk is. We richten ons zoveel mogelijk op onderhoud om het gebouw werkbaar en gezond te houden. Dit heeft onder andere tot gevolg gehad dat we de dotaties naar het MJOP naar beneden hebben gebracht.

Op het gebied van ICT is er in 2025 veel aandacht gegaan naar de voorbereiding van de migratie van Google naar Microsoft. De voorbereidingen hiervoor door de stuurgroep ICT, samen met een externe partner, zijn in volle gang.

1.1.2.5 Financiën

In 2025 is de CSL gestart met een jaarplan financiën, waaraan in het schooljaar 2025 gewerkt is. Een van de doelstellingen van het jaarplan was het opvolgen van alle accountantsadviezen voor het einde van het kalenderjaar 2025. Met de Raad van Toezicht hebben we in de laatste vergadering van 2025 kunnen bespreken dat er geen openstaande aandachtspunten vanuit de accountant meer zijn. Een van de veranderingen die we gedaan hebben, is het verplaatsten van de WNT-controle naar onze externe partner Van Oers.

Op het gebied van financiën zijn voor 2025 een aantal bijzonderheden te noemen. Te denken valt aan de cao-loonsverhoging die vrij onverwacht met terugwerkende kracht vanaf januari 2025 werd doorgevoerd. Aangezien deze nog niet verwerkt was in de begroting en de bekostiging nog niet was aangepast, leverde dat in de managementrapportage over januari tot en met april 2025 de nodige zorgen op. In de managementrapportage erna konden we gelukkig melden dat ook de bekostiging met terugwerkende kracht werd aangepast.

De toekenning van de subsidie basisvaardigheden leverde ook een verhoging aan de batenkant op. In 2025 is een met deze subsidie dekkende begroting gemaakt om een extra impuls te kunnen geven aan de basisvaardigheden van onze leerlingen.

1.1.2.6 Overig

In 2025 hebben we ons als school wederom ingezet voor Kika als ons goede doel. Bij de jaarafsluiting van het schooljaar 24/25 hebben we een medewerker van Kika symbolisch een cheque mogen overhandigen van ruim €100.000, een bedrag dat we in drie jaar met elkaar opgehaald hebben. We zijn enorm trots op dit resultaat.

In het kader van professionalisering hebben we een mooi vervolg gegeven aan ons professionaliseringstraject didactisch coachen en is een nieuwe groep collega's enthousiast aan de slag gegaan met formatief handelen. Onze studiedagen stonden in het teken van ons nieuwe schoolplan en ICT/AI.

We zetten in maart onze jubilarissen in het zonnetje, namen in juli met een tennis- en padeltoernooi en barbecue afscheid van onze vertrekkende collega's en hadden op de dag van het onderwijspersoneel een fantastische dag met elkaar in het Westland. Ook werden de eerste voorbereidingen getroffen voor ons volgende lustrumjaar, 2026.

We kijken terug op een jaar waarin we met alle uitdagingen die erbij horen, als tochtgenoten weer echt samen op weg waren.

1.2 Verplichte thema's vanuit wet- en regelgeving

1.2.1 Treasurybeleid

1.2.1.1 Beschrijving treasurybeleid

Op 7 december 2023 is het treasurystatuut aangepast en vastgesteld door het College van Bestuur na goedkeuring door de Raad van Toezicht van stichting KAVOR. In het kader van dit statuut betreft treasury met name het beheer van het vermogen c.q. van de reserves en voorzieningen van stichting KAVOR.

Het treasurybeleid maakt deel uit van het financiële beleid van stichting KAVOR. Het vindt plaats binnen de kaders van de Regeling van de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap van 6 juni 2016 (en bijgesteld op 18 december 2018) met kenmerk WJZ/800938, houdende regels over het uitzetten van gelden, het aangaan van leningen en het aangaan van verbintenissen voor financiële derivaten (Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016 RBLD 2016). Deze regeling heeft betrekking op de publieke middelen van stichting KAVOR.

We voldoen daarmee aan de regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016 RBLD 2016.

In 2025 is onderzocht of het huidige treasurystatuut en ons beleid nog voldoen met het oog op (ver)nieuwbouw in de toekomst. We zijn op basis hiervan tot de conclusie gekomen dat we dit willen herzien. Dit staat geagendeerd voor 2026.

1.2.1.2 Uitvoering treasurybeleid

Het treasurybeleid is in 2025 conform ons treasurystatuut uitgevoerd:

- De meerjarenbegroting 2026 laat zien dat onze liquiditeit (current ratio) de komende vier jaar ruim voldoende blijft.
- Er zijn geen geldleningen aangetrokken.
- In 2025 zijn geen nieuwe beleggingen gedaan.
- Ons betalingsverkeer wordt kosteneffectief beheerd.
- We bewaken en beheersen de financiële risico's met behulp van ons risicomanagement (zie paragraaf 1.4).
- Met ingang van mei 2021 maken we gebruik van Schatkistbankieren. Dit geldt alleen voor de publieke middelen. Voor de private middelen streven we ernaar om het rendement binnen de kaders van ons treasurystatuut te optimaliseren.

1.2.1.3 Informatie beleggingen en leningen

Stichting KAVOR heeft geen beleggingen of leningen uitstaan.

1.2.1.4 VOG

De accountantscontrole op de tijdige aanwezigheid van VOG's is niet meer verplicht. Er is voor 2025 geen VOG controle-opdracht gegeven aan de accountant. We vinden het echter belangrijk dat alle medewerkers, zowel in dienst als op inhuurbasis, in het bezit zijn van een geldige VOG. We hebben deze controle daarom zelf uitgevoerd met behulp van de financiële afdeling en de afdeling personeelsadministratie. In onderstaande tabel is het resultaat hiervan te zien.

Verantwoording over de aanwezigheid van de Verklaring omtrent het gedrag (VOG)

Nieuwe VOG's in 2025	VOG aanwezig op datum indiensttreding	VOG te laat aanwezig	VOG niet aanwezig
Nieuwe medewerkers in loondienst	37	0	0
Nieuwe medewerkers niet in loondienst met een VOG verplichting (incl. RvT)	14	Niet bekend	3

(*) Uit de VOG-controle komen de volgende bevindingen:

- A. Sprake van 0 VOG's die te laat waren. Alle VOG's waren afgegeven voor de datum van indiensttreding
- B. Sprake van 1 VOG die niet geldig was (ouder dan 6 maanden). Deze medewerker was eerst stagiair (toen was de VOG wel geldig). Interne overwegingen over hoe wij hiermee om willen gaan, waren voor de accountant akkoord.
- C. De niet aanwezige VOG's bij nieuwe medewerkers niet in loondienst, betroffen VOG's van keukenmedewerkers die kortdurende vervangingen hebben gedaan. Richting de toekomst zullen we hier bij onze externe partner scherp op zijn.

Hoewel we zeker nog verbeterpunten zien, zijn we over het algemeen tevreden over onze omgang met de VOG's.

1.2.2 Maatschappelijke thema's VO

1.2.2.1 Strategisch personeelsbeleid

We vinden het belangrijk dat alle gedragingen in dienst staan van de doelen van de school, dat medewerkers voorbeeldgedrag vertonen en elkaar hierop aanspreken. Dit heeft ook een

plek gekregen in ons nieuwe schoolplan. De doelen vloeien voort uit onze visie, missie en de ambities zoals geformuleerd in het schoolplan. We werken hierbij vanuit vertrouwen, vrijheid, verantwoordelijkheid en verantwoording. We stemmen wat we doen goed met elkaar af in secties, teams en andere professionele groepen. Daarbij is de totale werkbelasting van medewerkers én leerlingen een belangrijk aandachtspunt.

De kwaliteit van het personeel is cruciaal voor de kwaliteit van onderwijs en een goede verbinding van het personeelsbeleid met de opgaven waar scholen voor staan is van grote meerwaarde. Goed werkgeverschap is een belangrijke voorwaarde om collega's te binden, te boeien en te behouden. We leren, werken en leven met elkaar. Het leren vindt onder andere plaats binnen werkgroepen, secties en mentorenteams. We dagen elkaar uit keuzes te maken ten aanzien van onze eigen ontwikkeling en bespreken dit jaarlijks met onze direct leidinggevende. Met de start van het nieuwe schoolplan in 2025 is een eerste aanzet gedaan de gesprekkencyclus van nog meer betekenis te maken. Levensfase- en loopbaanfasebewust beleid neemt vanuit goed werkgeverschap de komende jaren een steeds belangrijkere plek in in de gesprekkencyclus, om ervoor te zorgen dat onze medewerkers duurzaam inzetbaar zijn, zich kunnen blijven ontwikkelen en hun kwaliteiten en talenten kunnen inzetten voor de school en de uitvoering van het schoolplan.

In de persoonlijke ontwikkelgesprekken met de medewerkers zoomen we in op de fase van de loopbaan en de daarbij behorende ontwikkeling en taakbelasting. We verkennen de kansen en mogelijkheden op de middellange termijn, waarbij de ontwikkeling van de medewerker en de school en de uitvoering van het schoolplan leidend zijn.

1.2.2.2 Informatiebeveiliging en privacy

Het jaar 2025 stond in het teken van versterking en consolidatie van de gegevensbeschermingsmaatregelen. Met de benoeming van een (nieuwe) Privacy Officer en de nieuwe opzet van de AVG binnen de organisatie zijn belangrijke stappen gezet om de privacy en veiligheid van persoonsgegevens binnen het Emmauscollege te waarborgen. Voor 2026 ligt de focus op het herzien en eventueel implementeren van de basiselementen (fase 1 en fase 2) van het Funderend Onderwijs normenkader.

In 2025 is verder gewerkt aan de implementatie van het IBP-normenkader. Het Emmauscollege bevindt zich momenteel op een gemiddeld volwassenheidsniveau van circa 2,0 en streeft naar niveau 3 in 2027, met een tussenstap naar 2,5 in 2026. Belangrijke stappen in 2025 waren het formaliseren van rollen, het afsluiten van verwerkersovereenkomsten met leveranciers en het verwerken van enkele datalekmeldingen. Daarnaast is gestart met de voorbereiding van beleid, procedures en bewustwording, waaronder AVG-trainingen en verdere inrichting van het normenkader. De focus blijft liggen op het structureel vastleggen en borgen van processen en het verhogen van de volwassenheid van informatiebeveiliging en privacy.

1.2.2.3 Banenafpraak

In het kader van de banenafpraak moeten er begin 2026 125.000 banen zijn bijgekomen voor mensen met een arbeidsbeperking, waarvan 25.000 bij de overheid. Alleen mensen met een arbeidsbeperking die zijn opgenomen in het doelgroepregister tellen mee voor de banenafpraak. In 2025 is er op het Emmauscollege een medewerker uit het doelgroepenregister aangenomen. Voor zover bekend hebben er verder geen mensen uit het doelgroepregister gesolliciteerd op openstaande vacatures. Gezien de specifieke aard van het werken in het onderwijs, verwachten wij ook in de toekomst weinig sollicitaties van kandidaten die zijn opgenomen in het doelgroepregister. Dit neemt niet weg dat het Emmauscollege zich bewust is van de maatschappelijke verantwoordelijkheid en zich blijft inspannen om, waar mogelijk, te trachten mensen uit het doelgroepregister aan te nemen. Hiertoe gaan we aan de slag met de checklist invulling banenafpraak voortgezet onderwijs die is opgesteld door Voion en de bijbehorende routekaart.

1.2.2.4 Toetsing en examinering

Het eindexamen en het daarbij behorende diploma vervullen een belangrijke rol in het Nederlandse onderwijsstelsel. In tegenstelling tot veel andere landen kan een Nederlandse leerling met een diploma drempelloos doorstromen naar het vervolgonderwijs en kan ook de maatschappij, de arbeidsmarkt en de overheid vertrouwen op het niveau dat bij het diploma hoort. Het schoolexamen vormt naast het centraal examen de helft van het eindexamen.

De examencommissie heeft als taak om de kwaliteit van toetsing en examinering te bewaken en te bevorderen. De kwaliteitsborging geldt zowel procesmatig als inhoudelijk. De aangerekte checklists van de VO-raad worden jaarlijks gebruikt bij de totstandkoming van het PTA (programma van toetsing en afsluiting) en het examenreglement. Jaarlijks worden, waar nodig, aanpassingen gedaan en worden beide documenten ter instemming aangeboden aan de MR, zoals voorgeschreven in het Eindexamenbesluit. Om de kwaliteit van het PTA te bevorderen, is de examencommissie met de secties in gesprek over het afsluitende karakter en het aantal SE-toetsen. We hebben een formele examensecretaris en onze kennis en expertise wordt geüpdatet via examenblad.nl, de VO-raad en relevante trainingen. Daarnaast zijn we lid van de vereniging PLEXS, een vereniging door en voor examensecretarissen ter professionalisering van de examencommissie.

1.2.2.5 Basisvaardigheden

Vanaf 2022 hebben scholen een extra opdracht gekregen: werken aan de basisvaardigheden.

Om goed mee te kunnen doen in de maatschappij is het belangrijk dat leerlingen en studenten bepaalde vaardigheden ontwikkelen. Het gaat daarbij onder meer om basisvaardigheden op de gebieden taal (lezen, schrijven en mondelinge taalvaardigheid), rekenen-wiskunde en burgerschap (sociale & maatschappelijke vaardigheden).

Op dit vlak spannen wij ons reeds vele jaren in. Zo monitoren wij reeds lange tijd het taal- en rekenniveau van onze leerlingen middels de inzet van DIA-toetsen. Leerlingen die niet het referentieniveau hebben dat van hen verwacht mag worden, volgen een remediërend programma. Ook besteden wij breed aandacht aan burgerschap als integraal onderdeel van onze lessen naast activiteiten zoals bijvoorbeeld deelname aan Paarse Vrijdag.

Vanuit de overheid is een aantal keer de mogelijkheid geboden subsidie aan te vragen om zo extra te kunnen inzetten op de ontwikkeling van de basisvaardigheden. Bij de derde aanvraag is de subsidie toegekend aan ons. We breiden hiermee onze huidige inzet op taal en rekenen uit, organiseren in samenwerking met onze leerlingen een culturele avond, ontwikkelen ontwikkellijnen rondom studievaardigheden en maken een transitie naar M365 met alle bijbehorende scholing op het gebied van digitale vaardigheden.

1.2.2.6 Werkdrukmiddelen

Collectieve werkdrukmiddelen

De inzet van de werkdrukmiddelen is voortdurend onderwerp van het gesprek tussen de personeelsraad (PR) en de centrale schoolleiding (CSL). De inzet is in 2025 regelmatig geagendeerd op het PR/CSL overleg. Daarnaast is er een gedeeld document waarin de besteding van de werkdrukgelden wordt bijgehouden, waar ook de PR inzicht in heeft. Op deze wijze is het personeel, door middel van vertegenwoordiging door de PR, voortdurend op de hoogte van de besteding van de werkdrukmiddelen.

In 2025 is de inzet van een aantal al eerder ingezette maatregelen doorgezet. Daarbij valt te denken aan de inzet van externe surveillanten in de toetsweken, het klaarzetten van de aula voor schoolexamens door een externe partij en de kosten voor een aantal werkdrukverlagende digitale tools. Daarnaast worden voor het avondwerk, zoals ouderavonden, gastheren en -vrouwen ingehuurd als middel om de werkdruk van het OOP te verlagen.

Nieuw in 2025 is het ingezette vitaliteitsbeleid. Dit beleid houdt in dat medewerkers een bedrag (naar rato van betrekkingsomvang) mogen declareren voor sportabonnementen en -benodigdheden. Het doel hiervan is het werkgeluk, de mentale belastbaarheid en de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen. Dit beleid is door medewerkers erg goed ontvangen. Daarnaast hebben we in 2025 ook collectieve werkdrukmiddelen ingezet om een aantal klassen te splitsen en de inzet van schoolmaatschappelijk werk uit te breiden. Hierdoor wordt de werkdrukbelasting in de klas verminderd.

In 2025 konden we geen gebruik meer maken van de NPO-middelen. Daarom hebben we in 2025 de uitbreiding van de mentoraatsuren betaald uit de werkdrukmiddelen. Dit leidt tot een lagere werkdruk bij de mentoren.

Individuele werkdrukmiddelen

Het individueel keuzebudget van werknemers is in de CAO VO 2022-2023 verhoogd van (naar rato) 50 naar 90 uur. Om het keuzebudget volledig ten goede te laten komen aan werkdrukvermindering is een aanpassing gedaan in de mogelijkheden voor besteding. Er bestaat in de CAO geen recht meer op het opnemen van verlof. De PR heeft echter naar aanleiding van eerder werkdrukonderzoek gevraagd om hiervoor eigen beleid te ontwikkelen. Ook de commissie taakbeleid heeft deze aanbeveling gedaan.

Veel collega's ervaren de mogelijkheid om PB-verlof op te nemen als extra regelruimte en daardoor bij uitstek als werkdrukverlichtend. We hebben daarom de volgende (deels) schooleigen afspraken gemaakt:

Onderwijzend personeel

- Bij iedere docent komt 50 uur (naar rato) als les- of taakvermindering op het takenplaatje.
- Voor de nieuwe 40 uur (naar rato) geldt de volgende keuze:
 - Inzetten als les-/taakvermindering op het takenplaatje.
 - Opnemen als 5 vrije dagen of 10 dagdelen (naar rato) waarbij we alert zijn op lesuitval.
 - Daarbij komen alle vrije dagen die niet in de cao geregeld zijn, bv correctieverlof, studieverlof, ten laste van het PB-40. Hiermee worden deze vormen van verlof geformaliseerd en wordt het dus transparanter.
 - Inzetten om pensioen aan te vullen of kinderopvang te betalen.

Het sparen van het verlof is niet meer mogelijk. We maken ook afspraken over inzetten of uitbetalen van het oude gespaarde budget. Als de PB-uren niet worden opgenomen, wordt het restant aan het eind van het betreffende schooljaar, in de maand juli, uitbetaald. Dit is in juli 2025 gebeurd.

Onderwijs ondersteunend personeel

Voor de totale 90 uur geldt:

- Uitbetalen (mogelijk tot schaal 8)
- Opnemen van vrije dagen (deze uren worden toegevoegd aan de verlofurenkaart)
- Combinatie van bovenstaande twee in de verhouding 50%-50%

Als de PB-uren niet worden opgenomen, wordt het restant aan het eind van het schooljaar, in de maand juli, uitbetaald.

Schoolleiding

Voor de totale 90 uur geldt:

- Opnemen als vrije dagen.

Het sparen van het verlof is niet meer mogelijk. We maken ook afspraken over inzetten of uitbetalen van het oude gespaarde budget. Als de PB-uren niet worden opgenomen, wordt het restant aan het eind van het schooljaar, in de maand juli, uitbetaald.

Personeel vanaf 57 jaar

Wanneer de eerste of tweede aanvulling wordt opgenomen gelden de bovengenoemde mogelijkheden voor de 'nieuwe' 40 uur. Daarnaast bestaat de mogelijkheid om de nieuwe 40 uur in te zetten om de regeling goedkoper te maken.

1.3 Visie en besturing

1.3.1 Missie en visie

Missie en visie²

Het Emmauscollege biedt breed, uitdagend, goed georganiseerd en eigentijds onderwijs aan in een veilige, overzichtelijke en zorgzame omgeving, waarbij de leerlingen een groeiend aandeel krijgen in hun leerproces en onder goede begeleiding leren de juiste keuzes te maken. Dit doen we omdat we het belangrijk vinden dat leerlingen hun talenten ontdekken en ontwikkelen. Wij zijn er om onze leerlingen kennis en sociale vaardigheden bij te brengen, zodat ze uiteindelijk goed kunnen functioneren in en een bijdrage kunnen leveren aan de maatschappij. Uiteindelijk willen we dat ze straks gelukkig zijn met wie ze zijn en wat ze doen, samen met en te midden van anderen.

We willen onze missie realiseren door binnen de school met elkaar een gemeenschap te vormen op basis van onze gedeelde normen en waarden: zorgzaamheid, respect, vertrouwen, tolerantie, gemeenschapszin en verbondenheid. We hebben passie voor ons werk en doen het samen, met elkaar.

Het Emmauscollege is een open katholieke school. Dat betekent dat niet alleen mensen met een katholieke achtergrond welkom zijn op onze school, maar iedereen die zich in onze visie kan vinden en deze respecteert. Onderwijs in een levensbeschouwelijk georiënteerd vak maakt voor alle leerlingen deel uit van het vaste curriculum van de school.

Als katholieke school vinden we inspiratie in de waarden die door de eeuwen heen het hart hebben gevormd van de christelijke traditie. Het Emmauscollege ontleent zijn naam en ook zijn devies 'Samen op weg', aan het verhaal van de Emmausgangers in het Nieuwe Testament. In dit verhaal zijn twee mensen onderweg op een beslissend moment in hun leven, ze hebben een groot verlies ervaren en verkeren in grote onzekerheid. Een derde komt bij hen lopen en laat hen de wereld op een andere manier zien, sterker nog: hij geeft er nieuwe betekenis aan.

Net als de Emmausgangers zijn ook wij met onze leerlingen onderweg tijdens een belangrijke periode van hun leven. We leren van en met elkaar en geloven in ieders vermogen om te groeien. We zijn zorgzaam voor de leerlingen die aan ons worden toevertrouwd en voor elkaar. We hebben oog voor de ander, springen behoedzaam om met de wereld en streven bij ons doen en laten het welzijn van allen na.

Op onze school draait het bij leren niet alleen om het opdoen van kennis en vaardigheden. We richten ons op heel de mens. Leren doe je met vallen en opstaan. Daarom moeten mensen altijd de kans krijgen om te leren van hun fouten.

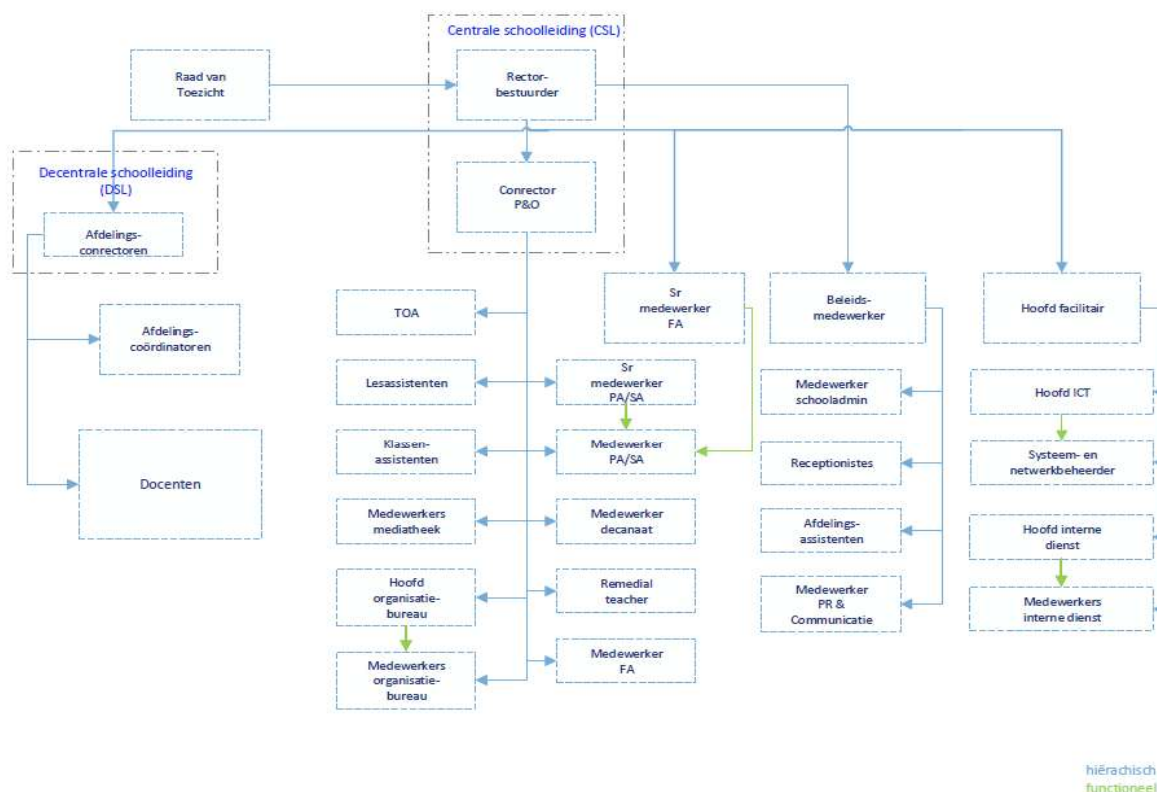
² Onze uitgewerkte missie en visie zijn te vinden in de schoolgids: <https://schoolgids.emmauscollege.nl/1-1-missie-en-visie/>

1.3.2 Juridische structuur

Het bevoegd gezag van het Emmauscollege wordt gevormd door het College van Bestuur van de stichting Katholiek Voortgezet Onderwijs Rotterdam (KAVOR), ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder nummer 41129306. Het Emmauscollege is de enige school onder het bevoegd gezag van KAVOR. Het doel van KAVOR is het bevorderen van het voorbereidend wetenschappelijk onderwijs en andere vormen van voortgezet onderwijs in Rotterdam en omgeving op katholieke grondslag.

1.3.2.1 Organogram

Het organogram van de school ziet er als volgt uit:



1.3.2.2 Belangrijkste elementen van het gevoerde beleid

Het jaar 2025 is het jaar waarin we van het oude naar het nieuwe schoolplan zijn gegaan. Dit is steeds onze kapstok en bevat de belangrijkste elementen van het door ons gevoerde beleid en in de binnen het kader van dat schoolplan opgestelde jaarplannen. Zie hiervoor ook het overzicht van de belangrijkste onderdelen van het gevoerde beleid.

Visuele weergave van ons oude schoolplan



Visuele weergave van ons nieuwe schoolplan



1.3.2.3 Zaken met een politieke of maatschappelijke impact (overheidsprioriteiten)

De actuele ontwikkelingen krijgen een plek in de verschillende overleggen binnen school of worden binnen lessen en/of projecten aan de orde gesteld.

1.3.2.4 Informatie over de maatschappelijke aspecten

We nemen energiebesparende maatregelen waar nodig (wettelijk verplicht) en mogelijk (financieel).

Middels het Veilige School Predicaat van de gemeente Rotterdam wordt op de gebieden schoolcultuur, aantrekkelijk onderwijs, fysieke omgeving en externe samenwerking de veiligheid in en om school cyclisch gemonitord en geoptimaliseerd. Er wordt in dit kader deelgenomen aan de Veilig op School overleggen zowel op stadsdeel als gemeentelijk niveau. Eind 2022 en begin 2023 is de re-audit geweest en hebben we hernieuwd het predicaat Veilige school ontvangen. Ook in 2026 zal een re-audit plaatsvinden.

1.3.2.5 Verbonden partijen

De Stichting KAVOR is lid van het samenwerkingsverband Semper Movens. De doelstelling van dit samenwerkingsverband is als volgt geformuleerd:

1-pitter VO-scholen (één school met één bestuur/raad van toezicht) en voormalige 1-pitters in de ruime regio Den Haag, Rotterdam en Leiden werken samen om hun kennis en zienswijzen over, hun inzichten in en (waar mogelijk) hun producten te delen en uit te wisselen ten behoeve van het leiding geven aan de schoolprocessen inzake onderwijskundige, personele, financiële, organisatorische en logistieke aspecten. Cycli van collegiale visitaties, themabijeenkomsten en overleg over politieke en beleidsmatige zaken zijn belangrijke ingrediënten voor het bewerkstelligen en bevorderen van de samenwerking. Deze sterke bundeling van krachten en expertise leidt tot het versterken van kwalitatief goed onderwijs en het verstevigen van de bestaansgrond van de scholen.

Het Emmauscollege werkt samen met de Roncalli Mavo. Deze samenwerking is er vooral op gericht om een succesvolle overstap van leerlingen die daarvoor in aanmerking komen in beide richtingen mogelijk te maken.

Tevens hebben we een samenwerking met Yulius Onderwijs en het Heer Bokel College dat gericht is op het bieden van onderwijs- en examenkansen aan leerlingen in het gespecialiseerd onderwijs. Een van de doelen is ons voorbereiden op de route naar inclusiever onderwijs. Leerlingen van het Heer Bokel College kunnen via het Emmauscollege deelnemen aan het havo-examentraject. Het Heer Bokel College blijft verantwoordelijk voor het onderwijsprogramma, terwijl het Emmauscollege het examenonderdeel verzorgt. Voor deze dienstverlening worden onderlinge financiële afspraken gehanteerd. De samenwerking is vastgelegd in een overeenkomst met ingang van 1 augustus 2023.

Het Emmauscollege is aangesloten bij het samenwerkingsverband Koers VO. Koers VO is een vereniging van 18 besturen met 110 vestigingen van scholen voor voortgezet (speciaal) onderwijs in de regio Rotterdam. Het netwerk van vo- en vso-scholen organiseert in gezamenlijkheid dat er voor elke leerling thuisnabij onderwijs en ondersteuning is die past bij wat de leerling nodig heeft. Koers VO zorgt voor de gezamenlijke verantwoordelijkheid van de scholen en informeert over de laatste ontwikkelingen.

Het Emmauscollege heeft met ingang van schooljaar 2007-2008 een VO-VAVO overeenkomst, zodat leerlingen zowel naar het ROC Albeda als naar het ROC Zadkine kunnen worden uitbesteed. Tegenwoordig zijn beide scholen samengegaan onder de naam VAVO Rijnmondcollege.

Het Educatief Centrum Emmauscollege (ECE) is een stichting die sinds 1995 activiteiten voor leerlingen, ouders en wijkbewoners organiseert. Doel van het ECE is om met deze activiteiten het schoolgebouw van het Emmauscollege ook buiten lestijden te benutten met een Verlengde School (activiteiten voor leerlingen in het verlengde van het lesrooster).

Stichting KAVOR is sinds 2024 aangesloten bij de Onderwijsregio Rotterdam vo-mbo. Doel van de Onderwijsregio is bestuurlijke samenwerking op het gebied van het werven, matchen, opleiden, behouden en professionaliseren van gekwalificeerde medewerkers voor het Rotterdamse onderwijs, het onderzoeken van manieren om het onderwijs anders te organiseren en het komen tot bestuurlijke afspraken over een solidaire arbeidsmarkt.

Er zijn dit kalenderjaar geen nieuwe ontwikkelingen bij of in relatie tot de formeel verbonden partijen. Wel is er sprake van een tweetal collegiale samenwerking:

- **SCHOOR**; scholen oost Rotterdam. Op niveau van rectoren overleggen scholen in de regio met elkaar over hetgeen er in de regio speelt. Op een studiedag is uitgesproken dat er een gezamenlijke verantwoordelijkheid gevoeld wordt voor de leerlingen in 'ons' voedingsgebied. Dit betreft de volgende scholen: EYE college, Comenius college, Krimpenerwaard college, Roncalli mavo, GSR en Thorbecke Talentschool.
- **SER-scholen**; 1-pitters Rotterdam. Vanuit de samenwerking ten behoeve van de OSR (opleidingsschool Rotterdam) is een samenwerking ontstaan waarin 1-pitters meer gezamenlijk optrekken met elkaar, vergaderingen en posities bespreken en collegiaal samenwerken. Dit betreft de volgende scholen/besturen: GSR, Avicenna, De Passie, Laurens Lyceum, Rudolf Steiner, Montessori, Grafisch lyceum.

1.3.2.6 Bestuur, Schoolleiding en Raad van Toezicht

<i>College van Bestuur</i>		
Naam	functie	
R. Majewski	Voorzitter CvB	(vanaf 01-08-2020)
Raad van Toezicht		
Naam	functie (tot 11 december 2025)	functie (vanaf 11 december 2025)
J. Rozema	Voorzitter	-
J. Aalstein	Lid, lid remuneratiecommissie	Lid, lid remuneratiecommissie
A. van Beest – de Mul	Lid	Lid
F.A.M. van Dorp	Penningmeester, lid auditcommissie	-
H. Geeve	Lid, lid auditcommissie	Voorzitter
R. Karens	Lid	-
D. Weeda	Lid per 25 september 2025	Lid
M. van Os	-	Lid, lid auditcommissie
M.P.A. Corver	-	Lid, lid auditcommissie

De centrale schoolleiding wordt gevormd door de rector en de conrector personeel en organisatie (tevens plaatsvervangend rector):

<i>Centrale schoolleiding</i>	
Naam	functie
R. Majewski	rector
S. Droogendijk	conrector personeel en organisatie (tevens plv. rector)

De afdelingen worden aangestuurd door de afdelingsconrectoren. De gehele schoolleiding bestaat, naast de Centrale schoolleiding, uit de volgende personen:

<i>Decentrale schoolleiding</i>	
Naam	functie
I. Breeman	afdelingsconrector brugklassen en 2 vwo
L. van der Meijden	afdelingsconrector 2 en 3 havo
P. Leenheers (aug.'25-dec. '25)	afdelingsconrector a.i. 2 en 3 havo
F. Stoker	afdelingsconrector 4 en 5 havo
R. Swibben	afdelingsconrector 3 en 4 vwo
H. Visser	afdelingsconrector 5 en 6 vwo

1.3.3 Naleving branchecode

1.3.3.1 Ontwikkelingen op het gebied van Governance

Het College van Bestuur wordt gevormd door de rector-bestuurder. De Raad van Toezicht bestaat uit zes leden. Om de bespreking van het jaarverslag en de begroting voor te bereiden heeft de Raad van Toezicht een auditcommissie, bestaande uit twee leden, ingesteld.

Het College van Bestuur bestuurt de stichting en is verantwoordelijk voor de realisatie van de doelstellingen van de stichting, de strategie en het beleid. Het College van Bestuur vormt het bevoegd gezag van de school.

De Raad van Toezicht houdt integraal toezicht op het beleid van het College van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen de stichting. De verhouding tussen het bevoegd gezag en de Raad van Toezicht is geregeld in de statuten van de stichting en de daarop gebaseerde reglementen van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht. Deze reglementen zijn gebaseerd op de Code Goed Bestuur VO. In de loop van 2025 is deze code vervangen door de Governancecode Funderend Onderwijs.

1.3.3.2 Code Goed Bestuur/Governancecode Funderend Onderwijs

We werken volgens de code Goed Bestuur VO/de Governancecode Funderend Onderwijs en onze reglementen zijn dan ook gebaseerd op deze code. Er zijn geen punten waarop we afwijken van deze code.

1.3.3.3 Horizontale verantwoording

De medezeggenschapsraad bestaat uit twaalf leden met vertegenwoordigers uit de geledingen medewerkers, leerlingen en ouders. De MR-leden uit de geleding medewerkers bestaan uit de leden van de personeelsraad (6), de MR-leden uit de geleding leerlingen uit een vertegenwoordiging van de leerlingenraad (3) en de MR-leden van de geleding ouders uit een vertegenwoordiging van de oudervereniging (3).

In het kader van horizontale verantwoording en van de PDCA-cyclus worden de jaarplannen en de evaluatie ervan besproken met de personeelsraad, de leerlingenraad, de oudervereniging en de medezeggenschapsraad. Met al deze organen vindt een aantal malen per jaar overleg plaats.

De Raad van Toezicht heeft tweemaal per jaar een overleg met de MR.

De website www.scholenopdekaart.nl biedt van alle basis- en middelbare scholen brede informatie aan (potentiële) ouders en leerlingen ten aanzien van zaken als resultaten, waardering, onderwijsbeleid en bedrijfsvoering.

In aanvulling hierop zijn via internet ook gegevens over de school beschikbaar via de website <https://koersvo.schoolprofielen.nl> (van het samenwerkingsverband koers-VO met informatie

over het onderwijs- en zorgaanbod van alle scholen van koers-VO) en via de websites <https://www.devogids.nl> en www.scholenopdekaart.nl (met informatie ten behoeve van de schoolkeuze van potentiële brugklasleerlingen).

1.3.4 Omgeving

1.3.4.1 Klachten

Veruit de meeste klachten over de dagelijkse gang van zaken in de school kunnen in goed overleg tussen betrokkenen worden opgelost. Indien dat echter niet tot een bevredigende uitkomst leidt, kan men een beroep doen op de klachtenregeling. Hierin wordt ook duidelijk gemaakt hoe men zich bij het indienen van een klacht kan laten bijstaan door een vertrouwenspersoon. Onze school is aangesloten bij de Landelijke Klachtencommissie katholiek onderwijs die valt onder de Geschillencommissie Bijzonder Onderwijs (GCBO).

Naast een klachtenregeling hebben we een klokkenluidersregeling en een integriteitscode. Al deze regelingen zijn via onze website beschikbaar. In 2025 is er één klacht ingediend die via een procedure van de GCBO is afgehandeld. De samenvatting van de uitspraak: 'Alles overziend verklaart de Commissie de klachten van klaagster ongegrond.'

1.3.4.2 Internationalisering

De algemene doelstelling van internationalisering is: jongeren zo te begeleiden in onderwijs en vorming dat zij zich een goede uitgangspositie kunnen verschaffen in een leef- en werkgemeenschap die zich in toenemende mate internationaliseert. Het Emmauscollege spant zich al vele jaren in om haar leerlingen met leeftijdgenoten in andere Europese landen in contact te brengen. Dit gebeurde tot en met 2024 door middel van alle moderne communicatiemiddelen en tenslotte met een daadwerkelijk uitwisselingsbezoek in de vierde klas voor een deel van de leerlingen.

In 2025 heeft de eerste internationaliseringsweek nieuwe stijl plaatsgevonden. Alle leerlingen in de vierde klas hebben in dezelfde week deelgenomen aan internationaliseringsactiviteiten, dan wel door middel van een buitenlandreis, dan wel door middel van dagexcursies vanuit school. In alle reizen en activiteiten kwamen elementen van het burgerschapsprogramma van het Emmauscollege terug. Naast al bestaande reizen zijn er meerdere nieuwe reizen opgezet, om alle vierdeklassers een plek te kunnen geven. Afsproken is dat alle nieuwe reizen gebruik maken van bus- of treinvervoer, om ons internationaliseringsprogramma duurzamer te maken. Daarnaast is afgesproken dat nieuwe reizen geen uitwisselingsreizen meer zijn. Hiermee zijn we tegemoet gekomen aan de bezwaren die sommige leerlingen en ouders hebben bij het verblijf in gastgezinnen en het zelf fungeren als gastgezin en het bezwaar dat uitwisseling in de 'ontvangstweek' onrust met zich meebrengt in het lesrooster en de school.

We kijken terug op een succesvolle eerste internationaliseringsweek nieuwe stijl en kijken uit naar de komende reizen.

1.4 Risicomanagement

1.4.1 Inleiding

Scholen worden – mede door onstandvastige en onzekere politieke besluitvorming – in toenemende mate geconfronteerd met risico's. Voorbeelden van dergelijke risico's zijn onvoldoende bekostiging vanuit de overheid, incidentele inkomsten die wegvallen, incidenten met een negatief effect op het imago van de school en een onevenwichtige samenstelling van het personeelsbestand.

Risicomanagement: het continu en systematisch doorlopen van de organisatie en zijn activiteiten op risico's om op basis hiervan bewust risico's te nemen, de kans op risico's te verkleinen of de gevolgen ervan te beperken.

Begin 2024 is onder begeleiding van de Controlgroep een financieel risicoprofiel voor stichting KAVOR opgesteld. Dit vormt de komende jaren de basis voor deze risicoparagraaf behoudens grote veranderingen die optreden. Tijdens een verdiepingssessie zijn risico's geïdentificeerd en onderbouwd uitgewerkt naar mogelijke kans en gevolg schade.

Hierbij is een risico gedefinieerd als gebeurtenissen die (voor een belangrijk deel):

1. **Niet voorzien** kunnen worden;
2. **Niet beheersbaar** zijn.

Gebeurtenissen die wel voorzien kunnen worden en wel beheersbaar zijn, en waar op geanticipeerd kan worden, vormen zo gedefinieerd dus geen risico. Een gedetailleerd risico-overzicht is te vinden in bijlage 1.

Uit het gebruikte model blijkt dat het buffervermogen en de buffer voor het netto-werkkapitaal op basis van de analyse in 2024 tenminste € 1.508.000 moet bedragen. Binnen het eigen vermogen is er sprake van een hogere buffer dan binnen het netto-werkkapitaal. Voor de komende jaren blijft derhalve het uitwerken van een meerjarig vermogensbeleid belangrijk. Tevens is het van belang om het netto werkkapitaal en de toekomstige ontwikkelingen daarbij te blijven betrekken.

Onderdeel van het risicoprofiel is dat gelijktijdig de werking van de binnen KAVOR gehanteerde beheersmaatregelen zijn geïnventariseerd en op werking zijn gewaardeerd. Dit geeft handvatten voor het implementeren van risicomanagement.

1.4.2 Normatief publiek eigen vermogen

Het normatief publieke eigen vermogen van Stichting KAVOR bedraagt €2.755.986. Dit betekent dat op statusdatum 31 december 2025 het aanwezig publiek eigen vermogen ad €2.945.553 (totaal eigen vermogen € 3.960.688 minus €1.015.135 privaat vermogen) hoger

is dan het normatief publieke eigen vermogen en er derhalve sprake is van een bovenmatig vermogen volgens de normen van de inspectie.

Het vanuit het risicoprofiel benodigd buffervermogen bedraagt €1.508.000, dit komt overeen met 8,2% van de baten. Binnen het normatief eigen vermogen wordt het benodigd buffervermogen gesteld op 5% van de baten, hetgeen overeenkomt met een bedrag van € 922.005 ultimo 2025. Het verschil van €585.995 verhoogt het normatief eigen vermogen naar €3.341.981. Dit maakt dat voor stichting KAVOR geen sprake is van bovenmatig eigen vermogen, hetgeen onderbouwd is met de risico-analyse (zie bijlage 1).

1.5 Bedrijfsvoering

1.5.1 Zaken in het afgelopen jaar met behoorlijke personele betekenis

Er zijn geen ontwikkelingen geweest die hebben geleid tot een behoorlijke personele betekenis.

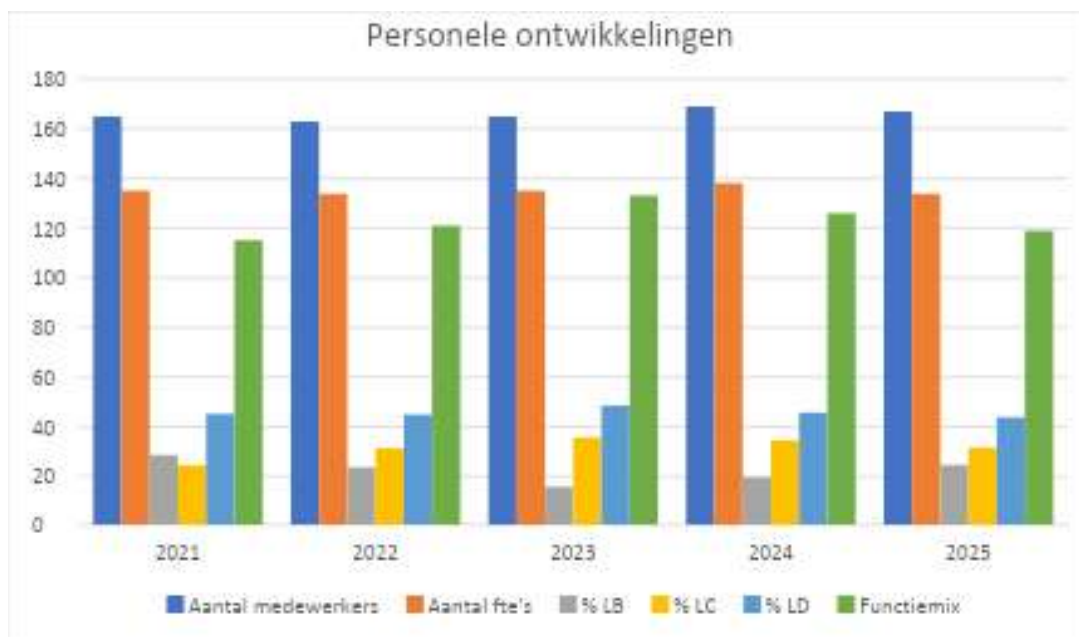
1.5.2 Toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen in het afgelopen jaar m.b.t. personeel

In onderstaande tabel wordt de ontwikkeling in personele bezetting getoond.

Ontwikkeling van de personele bezetting

	Schooljaar				
Stand per 1/10	2021	2022	2023	2024	2025
aantal leerlingen *	1703	1680	1671	1647	1624
aantal medewerkers	165	163	165	169	167
aantal fte's	135	133,8	135	138,1	133,8
% LB - OP	28,6	23,7	15,8	19,6	24,6
% LC - OP	24,5	31,4	35,7	34,6	31,6
% LD- OP	45,2	44,9	48,5	45,7	43,8
functiemix	115	121	133	126	119

* Exclusief vavo



1.5.2.1 Functiemix

Om onderwijzend personeel te binden en te behouden binnen het voortgezet onderwijs en specifiek voor onze school, is het van belang om de ontwikkelingsmogelijkheden zichtbaar te maken. Dat hebben we in het schoolplan beschreven. Op gezette momenten hebben we de ruimte om de ontwikkeling die docenten doormaken en de bijdrage die zij leveren aan de groei van de organisatie te waarderen in de vorm van promotie naar een hogere salarisschaal. In 2019 hebben we met de personeelsgeleding in de MR besproken dat de meerjarenbegroting ruimte geeft om tot een functiemix van 130 te gaan. Omdat de functiemix gedaald was tot 121, is er eind 2022 een promotieronde uitgeschreven waarmee de functiemix begin 2023 is gestegen naar 133. Met de PR is besproken dat de ruimte boven de 130 te verantwoorden is in verband met de uitstroom van docenten in de komende jaren door (vervroegd) pensioen, hetgeen al te zien was aan de lichte daling van de functiemix bij de start van het schooljaar 23/24. Bij de start van het schooljaar 24/25 was de functiemix gedaald tot onder de 130. Omdat gemiddeld over heel 2024 de functiemix nog steeds boven de 130 was en gezien de onzekerheden omtrent de toelage functiemix randstad, gaf het getal van de functiemix bij de start van schooljaar 24/25 daarom nog geen aanleiding tot een nieuwe promotieronde.

In het schooljaar 25/26 is duidelijk geworden dat de toelage functiemix randstad voorlopig behouden blijft. Door de uitdiensttreding van een aantal docenten in een hogere salarisschaal in juli 2025 en het aannemen van een aantal docenten in een lagere salarisschaal vanaf augustus 2025, gaf het nieuwe getal van de functiemix, samen met het ontwikkelperspectief dat we medewerkers willen bieden, aanleiding ruimte te maken voor een aantal promoties naar een hogere salarisschaal. Dit is eind 2025 onderwerp van gesprek geweest binnen de PR en de schoolleiding, waarbij afspraken zijn gemaakt over het opnemen van het ontwikkelperspectief in de gesprekkencyclus, in plaats van het uitschrijven van promotierondes. De rest van het schooljaar 25/26 wordt gebruikt voor het aanscherpen van de LB-LC-LD profielen, in relatie tot het schoolplan. We verwachten in 2026 een aantal medewerkers te promoveren naar een hogere salarisschaal, waarmee we het getal van de functiemix weer richting het afgesproken getal zullen brengen.

1.5.2.2 Gevoerd beleid inzake de beheersing van uitkeringen na ontslag

Wanneer medewerkers bij ons in dienst komen, doorlopen zij een begeleiding- en beoordelingstraject. In sommige gevallen is er twijfel over het functioneren, maar geven wij de medewerker middels een verlengd tijdelijk contract de kans om zichzelf te verbeteren. Meerdere keren is gebleken dat dit effectief is en de medewerker niet uit dienst hoeft en geen uitkering aan hoeft te vragen.

Als een contract niet verlengd zal worden of wanneer een medewerker ontslagen wordt, gaan wij na waar wij de medewerker kunnen helpen. Sommige medewerkers hebben behoefte aan een loopbaangesprek met een loopbaanbegeleider en andere medewerkers

vinden het fijn om met een coach te spreken. Waar nodig faciliteren wij dit zodat de medewerker duidelijk heeft hoe verder te gaan na het einde van het dienstverband.

Ook bespreken wij met de medewerker of deze hulp nodig heeft bij het solliciteren. Gevraagd en ongevraagd reiken wij vacatures aan.

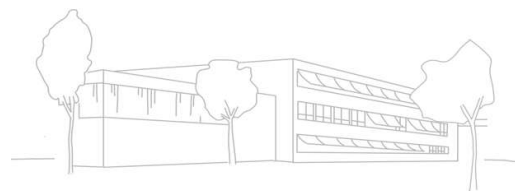
Wanneer het niet lukt om voorafgaand aan het einde van het dienstverband een nieuwe baan te vinden, begeleiden wij de medewerker richting het UWV voor het aanvragen van een uitkering. Wanneer de oud-medewerker een uitkering ontvangt, wordt er periodiek contact onderhouden met de oud-medewerker om zo de voortgang in de gaten te houden.

1.5.3 Toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen betreffende de huisvesting

We streven binnen de financiële- en bouwkundige mogelijkheden naar een energiezuinig- en gezond schoolgebouw. Daarnaast streven we naar een veilig gebouw hetgeen vorm krijgt via het School Veiligheidsplan (inclusief de Risico-Inventarisatie en Evaluatie en het ontruimings- c.q. calamiteitenplan). Vanaf april 2013 hebben we het Veilige School predicaat van de gemeente Rotterdam. Deze is na een re-audit in 2023 wederom toegekend voor de duur van drie jaar.

In 2025 zijn er geen grote verbouwingen geweest. We richten ons nu vooral op het in goede staat houden van het gebouw gezien het feit dat het Emmauscollege in het Integraal Huisvestingsplan 2024-2027 van de gemeente Rotterdam genoemd staat. Daarnaast zal worden gestreefd om binnen de mogelijkheden van de voorziening cosmetische- en energiezuinige onderhoud aanpassingen te doen wanneer dit past binnen de vervangingscyclus. De goede uitstraling en de aantrekkelijkheid van het gebouw dienen op peil te blijven. Investerings zijn gericht op het vervangen van bestaande inventaris en op het up-to-date houden van voorzieningen.

Bedrijven en instellingen, zoals het Emmauscollege, zijn verplicht energiebesparende maatregelen te nemen. Het gaat bij gebouwen met een jaarlijks elektriciteitsverbruik van meer dan 50.000 kWh of meer dan 25.000 m³ aardgasequivalenten om energiebesparende maatregelen te nemen die binnen 5 jaar worden terugverdiend. Ons meerjarenonderhoudsplan is zo opgesteld dat er bij gepland onderhoud/vervanging naar een duurzame oplossing wordt gekeken. Ons meerjarenonderhoudsplan is dan ook een duurzaam meerjarenonderhoudsplan (DMJOP).



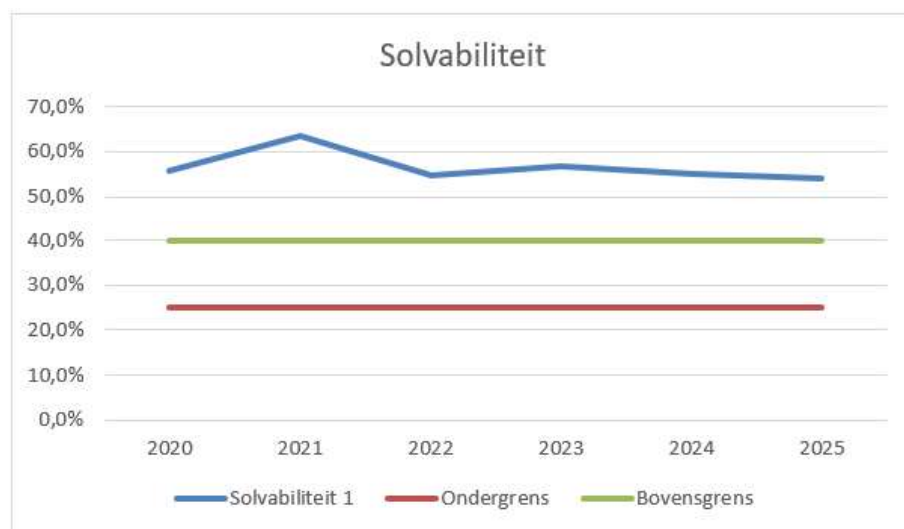
1.5.4 Financiële toelichting

1.5.4.1 Financiële positie op 31-12-2025

Op basis van de balans op 31-12-2025 komen we tot de volgende kengetallen:

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Solvabiliteit 1	55,8%	63,5%	54,7%	56,7%	55,2%	54,1%
Solvabiliteit 2	70,5%	76,2%	70,3%	73,6%	70,2%	68,5%
Rentabiliteit	4,3%	8,3%	-2,8%	1,5%	-4,1%	-2,8%
Percentage Materiële lasten	21,5%	19,5%	22,3%	22,8%	22,6%	20,4%
Weerstandsvermogen	26,2%	30,6%	27,3%	27,3%	24,8%	21,5%
Liquiditeit (Current Ratio)	2,74	3,51	2,62	2,84	2,46	2,37
Ratio Eigen Vermogen	1,31	1,85	1,30	1,32	1,14	1,07

Solvabiliteit 1

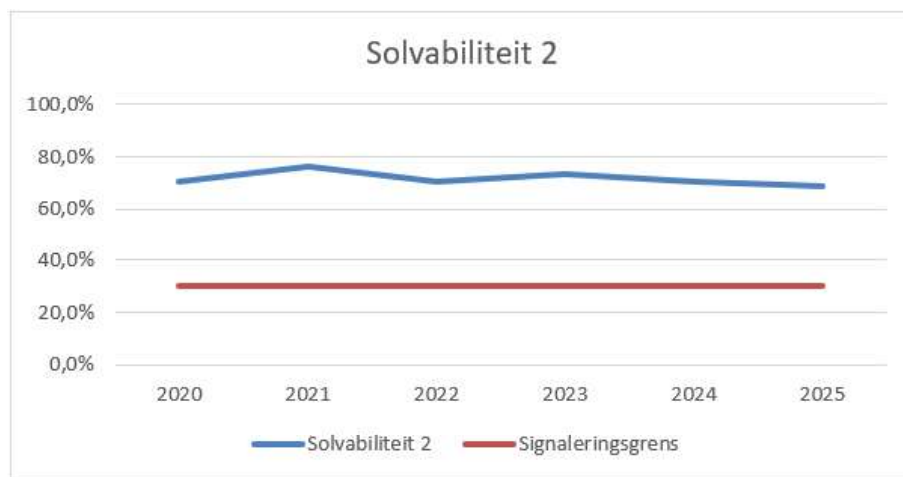


De solvabiliteit 1 (eigen vermogen/totaal vermogen) is met 1,1 procentpunt gedaald naar 54,1%.

Dit wordt veroorzaakt doordat de verhouding eigen vermogen ten opzichte van de totale balanswaarde is gedaald als gevolg van het negatieve resultaat. Wat betreft solvabiliteit 1 zijn door de Inspectie van het Onderwijs geen normen gesteld. In het algemeen wordt een ondergrens gehanteerd tussen 25% tot 40%. Met 54,1% blijven we ruim boven deze bandbreedte.

Het benchmarkrapport 2024 van Van Ree Accountants geeft geen benchmarkgegevens weer voor solvabiliteit 1.

Solvabiliteit 2



De solvabiliteit 2 ((eigen vermogen + voorzieningen)/totaal vermogen) is met 1,7 procentpunt gedaald naar 68,5%. Het eigen vermogen en de voorzieningen namen in verhouding meer af dan het balanstotaal. De Inspectie van het Onderwijs hanteert een signaleringsgrens voor solvabiliteit 2 van 30%. Met 68,5% blijven we ruim boven deze signaleringsgrens. Op grond van de solvabiliteit is sprake van een sterke financiële positie. Uit de benchmarkgegevens van Van Ree 2024 blijkt een benchmarkwaarde van 71%. Dat betekent dat onze solvabiliteit 2 in 2024 overeenkwam met de benchmark. Voor 2025 zijn de benchmarkgegevens nog niet bekend.

Rentabiliteit



De rentabiliteit wordt als volgt berekend: resultaat uit gewone bedrijfsvoering/totale baten.

Het resultaat uit normale bedrijfsvoering bedroeg €511.414 negatief (dit wijkt af van het totale resultaat, omdat het saldo financiële baten en lasten (€88.591) hierin niet is opgenomen). Daarmee komt de rentabiliteit (netto resultaat/totaal baten) uit op -2,8%. In deze paragraaf wordt de totstandkoming van het negatieve resultaat toegelicht. Door de Inspectie voor het Onderwijs werd een signaleringsgrens gehanteerd van -5%. Ons negatieve

resultaat is gemakkelijk op te vangen vanuit de aanwezige reserves. Wij blijven ruim binnen de grenzen die gehanteerd werden. In 2024 was de benchmark voor rentabiliteit -4%, waarmee wij in 2024 binnen de benchmark voor rentabiliteit vielen.

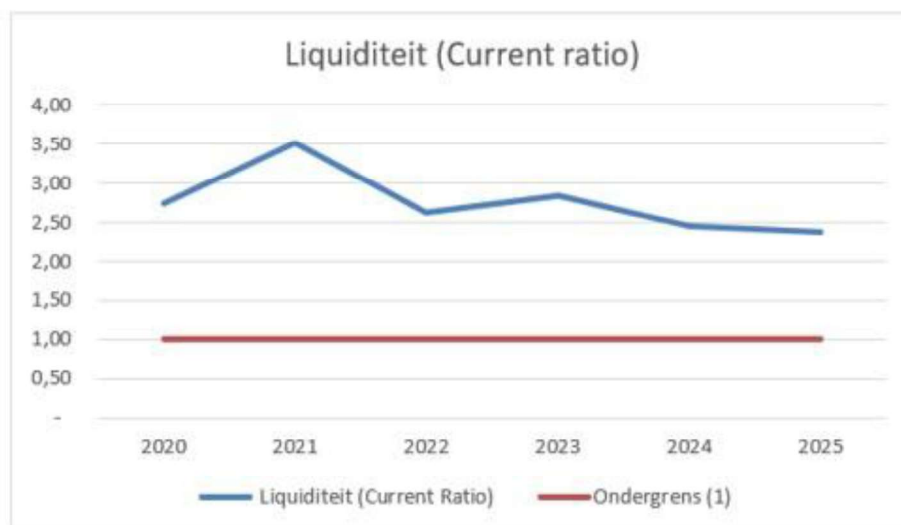
Weerstandsvermogen



Door het negatieve resultaat is het eigen vermogen gedaald naar € 3.960.688 en het weerstandsvermogen (eigen vermogen/totaal baten) gedaald naar 21,5%. De stichting heeft een financiële positie die voldoende is om eventuele tegenvallers op te vangen. De inspectie hanteerde in het verleden een signaleringsnorm van 5% als ondergrens en ook onze accountant hanteert dit als signaleringswaarde. Hier blijven wij ruim boven.

Uit de benchmarkgegevens die onze accountant voor onze school opstelt, blijkt dat het Emmauscollege in vergelijking met de scholen uit onze vergelijkingsgroep II in 2024 net onder het gemiddeld weerstandsvermogen zat. Gemiddeld lag het weerstandsvermogen in 2024 op 27%, waar het Emmauscollege in 2024 op 25% zat.

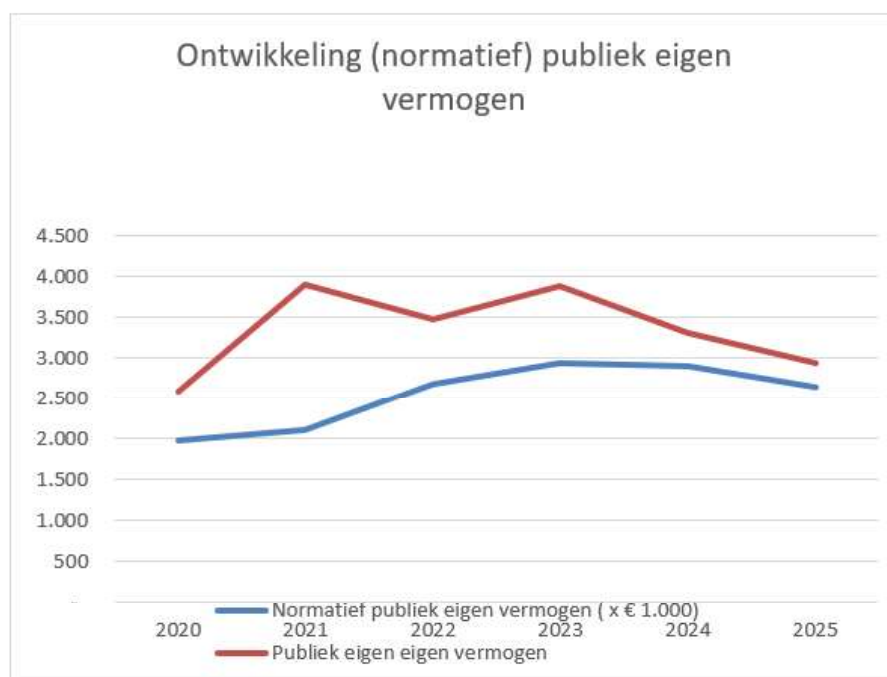
Liquiditeit of current ratio



De liquiditeit (vlottende activa/kortlopende schulden) is ten opzichte van 2024 met 0,09 gedaald naar 2,37. Bij haar beoordeling van de financiële positie van onderwijsinstellingen hanteert de Inspectie van het Onderwijs een ondergrens van 0,75. Naar onze mening is 1,0 een kritieke ondergrens. Dit betekent dat de kortlopende schulden uit de vlottende activa kunnen worden voldaan. Onze stichting bevindt zich ruim boven deze norm.

Uit de benchmarkgegevens die onze accountant voor onze school opstelt, blijkt dat de scholen uit onze vergelijkingsgroep II in 2024 een current ratio hadden van gemiddeld 2,59.

Signaleringswaarde publiek Eigen Vermogen



Met ingang van 2020 heeft het voortgezet onderwijs te maken met een nieuwe signaleringswaarde, de zogenaamde 'signaleringswaarde publiek eigen vermogen'. Op deze manier kan de Inspectie van het Onderwijs monitoren of de gevormde reserves bovenmatig zijn. Wanneer reserves bovenmatig zijn, kunnen deze teruggevorderd worden door het Ministerie van OC&W, tenzij het bestuur een plan heeft voor de inzet en afbouw van deze reserves. Het normatief publiek eigen vermogen in de figuur is het vermogen dat wij volgens de formule van de signaleringswaarde zouden mogen aanhouden, zodat de signaleringswaarde 1,0 is (en er dus geen bovenmatig vermogen zou zijn).

Het Emmauscollege is een zogenaamde 1-pitter. Dat wil zeggen dat wij bij financiële tegenslagen niet kunnen terugvallen op een groter bestuur. Een deel van de bovenmatige reserve zal de komende jaren worden ingezet om de werkdruk van personeel te verlagen en daar waar nodig aanpassingen in het gebouw te doen om onderwijskundige doelstellingen te behalen. Het Emmauscollege houdt wel graag een veilige financiële reserve aan die hoger zal

zijn dan scholen die onder een groter bestuur vallen. Wij zijn een grote school met veel mogelijke toekomstige aanpassingen in onderwijskundige doelstellingen en daarmee mogelijke aanpassingen aan het gebouw. De financiële reserve zal voor een deel daarvoor worden ingezet. Op basis van een risico-analyse is berekend wat het benodigd buffervermogen voor Stichting KAVOR zou moeten zijn. Zie daarvoor ook paragraaf 1.4.2 en bijlage 1.

Toelichting op de ontwikkeling van de balansposten (vergelijking met voorgaand jaar)

De ontwikkeling van de balansposten in vergelijking met vorig kalenderjaar ziet er als volgt uit:

BALANS	2025	2024	Verschil
Activa			
Materiële vaste activa	1.853.940	2.120.743	-266.803
Totaal vaste activa	1.853.940	2.120.743	-266.803
Vlottende activa			
Voorraden	11.838	13.961	-2.123
Vorderingen en overlopende	952.368	958.541	-6.173
Liquide middelen	4.499.936	4.841.282	-341.346
Totaal vlottende activa	5.464.141	5.813.784	-349.642
TOTAAL ACTIVA	7.318.081	7.934.527	-616.446
Passiva			
Eigen vermogen	3.960.688	4.383.511	-422.823
Voorzieningen	1.049.500	1.189.074	-139.574
Kortlopende schulden	2.307.893	2.361.942	-54.049
TOTAAL PASSIVA	7.318.081	7.934.527	-616.446
Wijziging balanstotaal	-616.446		

Dit bedrag is als volgt samengesteld:

Vergelijking Activa en passiva	Bedrag
Afname materiële vaste activa	-266.803
Afname voorraden	-2.123
Afname vorderingen	-6.173
Afname liquide middelen	-341.346
Lagere activa	-616.446
Afname eigen vermogen	-422.823
Afname voorzieningen	-139.574
Afname kortlopende schulden	-54.049
Afname passiva	-616.446

De wijziging van het Eigen vermogen wordt geheel verklaard vanuit de onttrekking van het negatief resultaat over 2025 uit de reserves.

De voorzieningen op de balans bestaan uit personele voorzieningen en een voorziening voor groot onderhoud aan het gebouw. De totale personele voorzieningen waren op 31 december 2025 €10.535 lager dan in het voorgaande jaar. Dit betreft voorzieningen voor jubilea, spaarverlof en salarisdoorbetaling aan langdurig zieken. De voorziening voor groot onderhoud nam af met €129.039. In 2032 verwachten we nieuwbouw, waardoor de benodigde onderhoudspot voor onderhoud in de resterende levensduur steeds lager wordt.

De kortlopende schulden zijn afgenomen, met name door daling van de overlopende passiva. We ontvingen een subsidietoekenning van €1.035.660 voor Verbetering Basisvaardigheden voor de schooljaren 2025-2026 en 2026-2027. Het deel hiervan dat in 2026 en 2027 wordt besteed is op de balans opgenomen onder overlopende passiva. Dit veroorzaakt het belangrijkste deel van het verschil.

Daarnaast zijn de vorderingen toegenomen doordat een bedrag voor leermiddelen is opgenomen bij vooruitbetaalde bedragen (firma's Van Dijk en Iddink, €362.000) en de debiteuren zijn toegenomen. Het totaal aan vorderingen op de balans is afgenomen door een afname van overige vorderingen.

De Materiële vaste activa ultimo 2025 waren €266.803 lager dan eind 2024. Dit komt doordat de investeringen lager waren dan de afschrijving op de aanwezige activa.

De ontwikkeling van de liquiditeiten wordt gedetailleerd verklaard in het kasstroom-overzicht: per saldo is er een uitstroom van middelen die vooral verklaard wordt vanuit het exploitatieresultaat. Het kasstroomoverzicht is terug te vinden in paragraaf 3.3.

Toelichting op het resultaat en wat daaraan heeft bijgedragen

Het resultaat over het boekjaar 2025 bedraagt €422.823 negatief. Dit resultaat is €708.284 lager dan het begrote resultaat van €285.461. Het overzicht van de exploitatierekening ziet er als volgt uit:

		Exploitatie	Begroting	Exploitatie	Exploitatie	Exploitatie
		2025	2025	Minus	2024	2025 minus
		A	B	begroting	C	2024
				2025		A - C
2.3						
3	Baten					
3.1	Rijksbijdragen	17.592.301	16.686.124	906.177	16.806.017	831.313
3.2	Overige overheidsbijdragen	234.661	97.778	136.883	116.689	117.973
3.5	Overige baten	613.142	562.752	50.391	718.968	-105.775
	Totaal Baten	18.440.105	17.346.654	1.093.451	17.641.674	843.510
4	Lasten					
4.1	Personeelslasten	15.191.400	13.708.416	1.482.984	14.371.523	819.878
4.2	Afschrijvingen	415.520	401.322	14.198	431.239	-15.718
4.3	Huisvestingslasten	862.703	865.700	-2.997	911.435	-48.732
4.4	Overige lasten	2.481.896	2.260.755	221.141	2.645.360	-163.464
	Totaal Lasten	18.951.519	17.236.193	1.715.326	18.359.556	591.964
	Saldo baten en lasten	-511.414	110.461	-621.875	-717.882	251.547
	Financiële baten en lasten	88.591	175.000	-86.409	161.905	-73.313
	Totaal Resultaat	-422.823	285.461	-708.284	-555.977	178.233

Analyse van de uitkomsten van de exploitatie in relatie tot de begroting en exploitatie 2024

De afwijking ten opzichte van de begroting bedroeg €708.284 negatief. De afwijking van de begroting is voor een groot deel te verklaren door een stijging van de personele lasten van €1.482.984 ten opzichte van de begrote personele lasten. Dit wordt onder andere veroorzaakt door de stijging van de cao-lonen in januari 2025, die niet volledig is gecompenseerd in de stijgende Rijksbijdragen. Daarnaast waren de kosten voor extern ingehuurd personeel in 2025 veel hoger dan begroot. De afwijking van de begroting is daarnaast te verklaren door de overige lasten, die in 2025 €221.141 hoger waren dan begroot. Dit is met name te verklaren door een afwijking ten opzichte van de begroting van het aantal vavo-leerlingen en gemaakte kosten op de subsidie basisvaardigheden, die niet begroot waren, aangezien we pas in de zomervakantie van 2025 wisten dat we de subsidie basisvaardigheden zouden krijgen. Uiteraard staan tegenover een deel van deze hoger dan begrote uitgaven ook extra baten. In 2025 waren de baten €1.093.451 hoger dan begroot. Dit compenseert echter niet volledig de gestegen lasten.

Analyse Begroot – Realisatie, belangrijkste verschillen (x € 1.000)

	Begroot	Realisatie	Vershil
Basis bekostiging	14.732	16.068	1.335
Strategisch Personeelsbeleid	881	737	-143
Overig Ministerie	899	595	-303
Doorbetalingen S'w'V	175	192	17
Toename Rijksbijdragen	16.686	17.592	906
Gemeentelijke bijdragen	98	225	127
Subsidie RVO gebouw	-	10	10
Totaal overige overheidsbijdragen	98	235	137
Detacheringen	-	9	9
Ouderbijdragen	417	457	40
Opbrengst kantine	113	133	20
Overige baten	33	15	-18
Totaal Overige baten	563	613	50
Totaal Baten	17.347	18.440	1.093
Salarissen, pensioenen en sociale lasten	12.872	14.109	1.236
Dotaties personele voorzieningen	33	-108	-141
Extern personeel	417	917	500
Scholing	155	138	-17
Overige personele lasten	364	369	5
Uitkeringen en loonsubsidie	-133	-234	-101
Personeelslasten	13.708	15.191	1.483
Afschrijflast	401	416	14
Regulier onderhoud	175	166	-9
Gas, water, licht	244	188	-56
Schoonmaak	285	340	55
Dotatie meerjarig onderhoud	92	75	-17
Overig huisvesting	70	94	24
Totaal Huisvestingslast	866	863	-3
Administratie en beheer	532	596	63
Kosten VAVO	42	138	96
Schoolgebonden uitgaven	1.008	1.101	93
Leermiddelen	654	455	-199
Kosten NPO middelen	25	114	89
Kosten Basisvaardigheden	-	79	79
Totaal Overige Lasten	2.261	2.482	221
Totaal Lasten	17.236	18.952	1.715
Financieel saldo (baten)	175	89	-86

1.5.4.2 Toelichting op het investeringsbeleid

In de meerjarenbegroting is ook een investeringsbegroting opgenomen waarin de voorzienbare investeringen per jaar zijn opgenomen. De realisatie kan positief afwijken omdat inventaris die is afgeschreven maar nog voldoet aan onze kwaliteitseisen, nog niet vervangen wordt. Negatieve afwijkingen treden op bij onvoorziene nieuwe investeringen of omdat inventaris eerder moet worden vervangen dan begroot. Verbouwingskosten die wij nu nog maken zullen worden afgeschreven over de verwachte resterende gebruiksduur, met een maximum van 10 jaar, omdat wij in het Integraal Huisvestingsplan 2024-2027 van de gemeente Rotterdam staan en naar verwachting over vijf tot tien jaar niet meer in het huidige pand zitten. Op dit moment zijn de volgende opties mogelijk: grootscheepse renovatie van het huidige gebouw, nieuwbouw op de huidige locatie of nieuwbouw elders. De komende jaren zal hier duidelijkheid over komen.

1.5.4.3 Toelichting op kasstromen en financiering

De netto kasstroom is €341.346 negatief ten opzichte van €1.046.433 negatief in 2024. De afname van de liquiditeiten wordt met name veroorzaakt door het negatieve resultaat. Daarnaast is er sprake van netto toestroom van middelen omdat de investeringen in Materiële vaste activa lager zijn de afschrijvingen. Tenslotte valt nog op dat per saldo sprake is van uitstroom van middelen door de toename van twee componenten van de post vorderingen op de balans die voor een groot gedeelte gecompenseerd worden doordat er minder kortlopende schulden op de balans stonden per 31 december 2025. Het kasstroomoverzicht is te vinden in paragraaf 3.3.

1.5.4.4 Informatie over financiële instrumenten

Sinds 2022 werken we met het begrotingssysteem Capisci (van DataPas).

1.5.4.5 Toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen m.b.t. de kwaliteitszorg

Collectief ervaren eigenaarschap is voorwaardelijk om gezamenlijk te zorgen voor kwalitatief goed onderwijs en een effectieve leeromgeving.

Met ingang van schooljaar 2025-2026 spreken de afdelingsconrectoren tijdens het gesprek met de vaksecties over analyse van de examenresultaten per sectie. Door secties hierin zelf een rol te laten spelen wordt kwaliteit meer een gezamenlijke zorg en ontstaat een betrouwbaar en gedragen kwaliteitszorgsysteem.

Jaarlijks wordt de tevredenheid onder ouders en leerlingen onderzocht. Deze enquêtes gaan niet alleen over de lessen maar ook over begeleiding en veiligheid. Naast het verplichtende karakter van de enquêtes om de veiligheid te monitoren worden de stellingen uit deze onderzoeken gekoppeld aan de indicatoren van de inspectie en aan de ambities binnen onze vier groeirichtingen. Dit zorgt ervoor dat we goed kunnen monitoren hoe de voortgang is m.b.t. tot de beschreven ambities in het schoolplan 2025-2029 Van Ruimte naar richting.

De kwaliteitskalender wordt gebruikt om het overzicht te houden op kwaliteitsactiviteiten. De beschreven activiteiten zijn hierin zichtbaar gekoppeld aan het onderzoekskader van de Inspectie, zodat terug te vinden is hoe de onderdelen in het onderzoekskader zijn afgedekt. Hierdoor is de kalender niet alleen een tool om de verschillende acties ter beoordeling en verbetering weer te geven, maar is het tegelijkertijd de koppeling naar verantwoording.

KWALITEITSGEBIEDEN EN STANDAARDEN VO SCHOOLNIVEAU	
OP	ONDERWIJSPROCES
OP0	Basisvaardigheden
OP1	Aanbod
OP2	Zicht op ontwikkeling en begeleiding
OP3	Pedagogisch-didactisch handelen
OP4	Onderwijstijd
OP6	Afsluiting
VS	VEILIGHEID EN SCHOOLKLIMAAT
VS1	Veiligheid
VS2	Schoolklimaat
OR	ONDERWIJSRESULTATEN
OR1	Resultaten
OR2	Sociale en maatschappelijke competenties
SKA	STUREN, KWALITEITSZORG EN AMBITIE
SKA1	Visie, ambities en doelen
SKA2	Uitvoering en kwaliteitscultuur
SKA3	Evaluatie, verantwoording en dialoog

1.5.5 Onderwijsprestaties en onderwijskundige ontwikkelingen

1.5.5.1 Toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen van het afgelopen jaar, onderwijskundige en onderwijsprogrammatische zaken

In 2025 is het schoolplan 2025-2029 opgesteld in navolging op het schoolplan 2021-2025, waarin vanuit de strategische visie werd gewerkt naar meer aandacht voor gepersonaliseerde vormen van onderwijs, denken vanuit leerdoelen en aandacht voor didactisch coachen en formatief handelen.

In 2025 is dit in de afrondende fase gekomen en is het scholingstraject 'didactisch coachen' inmiddels breed ingezet en worden ook nieuwe mentoren telkens bij de scholing betrokken. Gelijktijdig hebben beeldcoaches een vaste plek gekregen in de school.

In onze missie en visie staat beschreven dat ons belangrijkste doel is om te bevorderen dat leerlingen kunnen en willen leren. Vanuit ons devies 'samen op weg' ontwikkelen we kennis en vaardigheden van leerlingen en werken we aan hun persoonsvorming en maatschappelijke toerusting. Het leerproces van de leerling staat centraal waarbij ieders kwaliteiten optimaal tot hun recht moeten komen. Onze kwaliteitszorg is erop gericht om de kwaliteit en ondersteuning van het onderwijs continu te blijven verbeteren.

In het nieuwe schoolplan geven we daar vorm aan via vier groeirichtingen:

- Groeien als persoon
- Groeien in leren
- Groeien in begeleiding
- Groeien als gemeenschap

Dit schoolplan is tot stand gekomen na evaluatie van het oude schoolplan en in gesprekken met de medewerkers, de leerlingen en ouders, de personeelsraad en de Raad van Toezicht.

In het kalenderjaar 2025 zijn de jaarplannen 24-25 en 25-26 aan de orde geweest. Zij bevatten de volgende onderdelen:

Jaarplan 24-25	Jaarplan 25-26
• Schoolplan 2025-2029 • Voortgang schoolplan ○ Duurzaamheid ○ Toetsbeleid • Saamhorigheid • Inzet middelen ROB ○ Rekenbeleid • Taalbeleid	• Afdelingsplannen • ICT Roadmap • Inzet middelen ROB ○ Rekenbeleid ○ Taalbeleid Daarnaast zijn er twee jaarplannen in de CSL opgesteld met betrekking tot grip op financiën en bedrijfsvoering (beleggen van taken en verantwoordelijkheden in de organisatie).

1.5.5.2 Onderwijsprestaties

Onderwijsresultaten 2026: 08CU|00

Samenvatting school

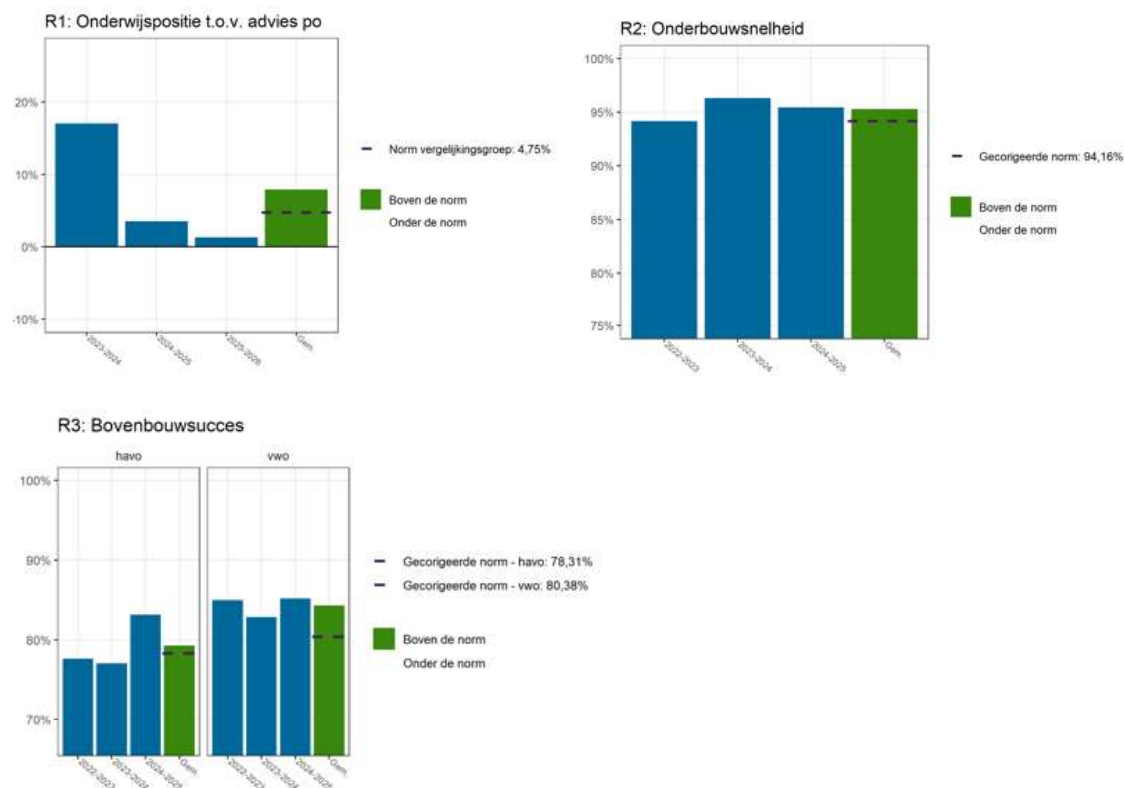
Naam school	RKSG Emmauscollege
Adres	Alexandriëstraat 40
Plaats	3067 MR Rotterdam

Samenvatting bestuur

Bevoegd gezag nr.	42507
Bevoegd gezag	Stg. Kath. Voortg. Ond. R'dam

Berekend oordeel

havo	voldoende
vwo	voldoende



Via [Uitkomsten onderwijsresultaten voortgezet onderwijs 2026](#) | [Data-bestand](#) | [Inspectie van het onderwijs](#) (onderwijsinspectie.nl) zijn de landelijke trends te lezen.

Op 10 maart 2025 hebben we bij de start van de studieochtend over het schoolplan inzicht gegeven aan het team in de onderwijsresultaten. We hebben destijds met elkaar geconstateerd dat de resultaten op de havo onder de norm zaten. We hebben tegelijkertijd aangegeven dat de verwachting was dat we in het huidige schooljaar weer boven de norm zouden zitten en we zijn blij te zien dat dit ook het geval is. Tegelijkertijd constateren we dat we scherp moeten kijken waar de daling van 'R1: onderwijspositie t.o.v. advies po' vandaan komt en hoe we hier kunnen zorgen dat we uit het 'rood' blijven. De instroom van leerlingen met een vmbo-t/havo-advies zal daar in ieder geval positief aan bijdragen, al zullen die effecten pas in 2027 zichtbaar zijn.

Slagingspercentages

Examenjaar 2025

De eerste belangrijke indicator bij de analyse van de resultaten is het slagingspercentage. Dit betreft gegevens die snel opvraagbaar zijn en zonder verdere analyse een beeld geven over de kwaliteit van het onderwijs op een school. De percentages van de afgelopen vier schooljaren zijn hier weergegeven.

afdeling	21-22	22-23	23-24	24-25
5H-TV1	74	72	71	80
6V-TV1	72	73	72	70
5H-TV2	84	82	78	89
6V-TV2	89	80	81	83
5H-P	32	24	42	64
6V-P	22	27	26	41

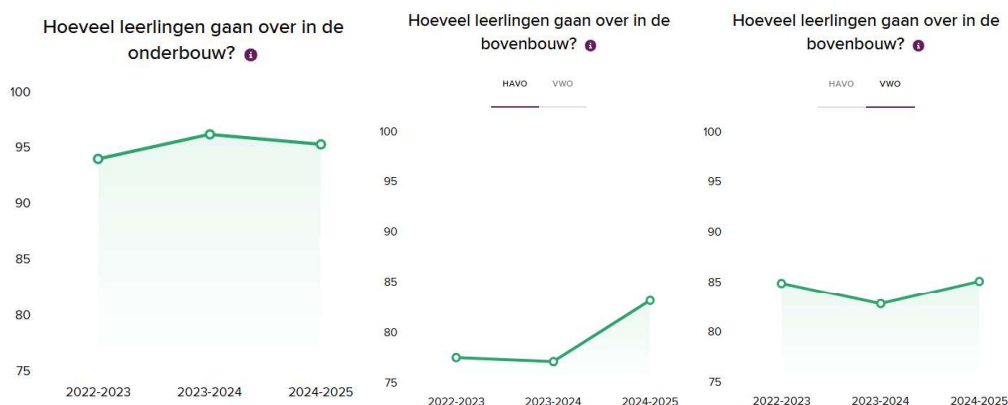
Het slagingspercentage op het havo is verbeterd door de interventies die op afdelingsniveau zijn gepleegd. Op het vwo vielen de resultaten het afgelopen jaar tegen terwijl het percentiel wel goed op niveau is. Met het ingezette proces m.b.t. kwaliteitszorg (zowel op docent-, sectie- en leerlingniveau) zorgen we voor blijvende aandacht voor verbetering en groei in de resultaten. Dit jaar wordt ingezet op analysegesprekken op sectieniveau.

We streven voor het slagingspercentage naar:

- havo: minimaal op het landelijk gemiddelde; op naar de 90% geslaagden.
- vwo: minimaal op het landelijk gemiddelde; op naar de 94% geslaagden.

Doorstroom binnen de school

Hieronder staan de laatste versies van de doorstroomgegevens uit Scholen op de Kaart.



Onze doorstroomresultaten zijn boven de norm. De resultaten in de onderbouw zijn weer op niveau. In de bovenbouw zijn de doorstroomresultaten weer wat lager dan in voorgaande jaren. Dit is conform de landelijke trend¹.

1.5.5.3 Toegankelijkheid en toelatingsbeleid

Toegankelijkheid

Met betrekking tot de fysieke toegankelijkheid zijn er geen obstakels op de route naar het gebouw en zijn er brede rolstoeltoegankelijke ingangen en toegangsdeuren en een duidelijke bewegwijzering. Er is een mindervalidentoilet (miva-toilet) en de verdiepingen zijn via een lift rolstoeltoegankelijk.

Toelatingsbeleid

Alle scholen voor voortgezet onderwijs in Rotterdam hebben afspraken over de overgang van leerlingen van het primair naar het voortgezet onderwijs gemaakt en vastgelegd in de Rotterdamse OverstapRoute (zie website [De OverstapRoute - Koers VO](#)).

Onze toelatingsprocedure voldoet aan de afspraken uit de OverstapRoute en geldt zowel voor leerlingen uit Rotterdam als voor leerlingen uit omliggende gemeenten. Leerlingen zijn toelaatbaar als aan de volgende twee voorwaarden wordt voldaan:

- Het advies van de basisschool bevat tenminste een vmbo-t/havo-advies.
- Ouders en leerlingen respecteren de katholieke grondslag, zoals beschreven in de missie en visie in de schoolgids van het Emmauscollege.

¹ De Staat van het Onderwijs, Inspectie van het Onderwijs, 2024.

1.5.5.4 Onderzoek en ontwikkeling

In 2025 hebben we deelgenomen aan onderzoeken die vanuit de GGD (CJG) zijn uitgezet. Jaarlijkse tevredenheidsenquêtes zijn standaard onderdeel van het kwaliteitssysteem. Tevens worden ieder jaar x-over-y enquêtes uitgezet onder leerlingen over de leskwaliteit en begeleiding van docenten.

In 2025 is een onderzoek gepleegd naar de effectiviteit van de huidige bevorderingsnormen. Het resultaat daarvan wordt in 2026 besproken in de verschillende geledingen en eventueel leiden tot een nieuwe systematiek.

Voor het havoplatform is oriënterend onderzoek gedaan naar gronden om de invoer van een zesjarige havo te ondersteunen. Hierbij is onder andere gekeken naar schoolaanwezigheid, doorstroomresultaten, instroom en het verschil in profielen vs. resultaten.

1.5.6 Duurzaamheid

We nemen energiebesparende maatregelen waar nodig (wettelijk verplicht) en mogelijk (financieel). In 2025 zijn op dit gebied geen extra energiebesparende maatregelen genomen en we blijven ons richten op het beter afstemmen van de huidige regelingen op de behoefte. Daarnaast vragen we steeds explicieter aandacht voor duurzaamheid, want duurzaamheid staat hoog in ons vaandel en we willen dit dan ook kenbaar maken. Dat doen we via ons beleid (stimulering fietsenplan, bewuster nadenken over vervoer bij reizen) en ons greenteam. Daarnaast blijven we via het DMJOP (Duurzaam MJOP) uitvoering aan het Besluit activiteiten leefomgeving geven. Ons energiecontract betreffende elektra bestaat voor 100% uit groene stroom en voldoet daarmee aan de norm van minimaal 17,5% opgewekte duurzame energie. Voor wat betreft de verwarming is ons gebouw aangesloten op de stadsverwarming, waardoor de CO₂-uitstoot gemiddeld lager ligt in vergelijking tot het verwarmen middels een cv-ketel op aardgas.

In het kader van de wettelijke rapportageverplichting Werkgebonden Personenmobiliteit (WPM) hebben we in 2025 tijdig inzicht gegeven in de CO₂-uitstoot van zowel zakelijke als woon-werkmobiliteit. De totale uitstoot bedraagt 92 gram CO₂ per kilometer, terwijl de zakelijke mobiliteit met 122 gram per kilometer boven de geldende norm (96 gram CO₂ per kilometer) ligt. Dit onderstreept de noodzaak tot verdere verduurzaming van mobiliteit. In 2025 is hierover overleg gevoerd met DCMR en zijn kansen in beeld gebracht, waaronder stimulering van fietsgebruik, inzet van openbaar vervoer en het bevorderen van hybride werken. We verkennen daarnaast deelname aan regionale samenwerkingen en zetten in op beleidsmatige en gedragsmatige maatregelen om de uitstoot structureel te verlagen.

1.6 Toekomstige ontwikkelingen

1.6.1 Ontwikkelingen per beleidsterrein

1.6.1.1 Onderwijs

Het schoolplan 21-25 is in oktober 2021 vastgesteld. Het schoolplan 25-29 is in september 2025 vastgesteld.

Op het Emmauscollege staat de ontwikkeling van de leerling centraal. Daarom zullen we blijvend moeten onderzoeken wat dit betekent voor de invulling van ons onderwijsaanbod, voor het optimaliseren van de randvoorwaarden en voor de begeleiding van het leerproces.

Vanaf schooljaar 25/26 geven we ons beleid vorm vanuit groeirichtingen.

Uit de analyse van de afgelopen jaren en gesprekken met teams en leerlingen blijkt dat er binnen onze school veel ruimte is voor persoonlijke ontwikkeling en eigen inbreng. Die ruimte wordt gewaardeerd en leerlingen starten doorgaans gemotiveerd en enthousiast. Ze noemen regelmatig de positieve sfeer en de betrokkenheid van medewerkers als sterke punten van onze school.

Tegelijk blijkt dat ruimte pas echt tot groei leidt, als die vergezeld gaat van heldere kaders, structuur en samenhang. Paradoxaal genoeg kan de vrijheid die wij bieden, zonder houvast juist belemmerend werken. Leerlingen hebben behoefte aan duidelijke verwachtingen en een coherent onderwijsaanbod om zich optimaal te ontwikkelen.

Deze inzichten hebben geleid tot onze focus voor de komende periode: van de ruimte die we hebben gecreëerd naar de richting die onze leerlingen nodig hebben om die ruimte ten volle te benutten. We richten ons in de periode van 2025 tot 2029 op vier met elkaar verweven groeirichtingen:

Groeien in leren

Dit gaat over kwalitatief sterke, activerende lessen waarin structuur en vrijheid elkaar versterken.

Groeien in begeleiding

Dit gaat over passende ondersteuning waarbij we leerlingen zien voordat zij hulp vragen.

Groeien als persoon

Dit gaat over ruimte voor het ontdekken en ontplooien van talenten, het ontwikkelen van de eigen identiteit en de voorbereiding op een diverse, dynamische samenleving.

Groeien als gemeenschap

Dit gaat over samen werken aan onze missie in een professionele cultuur.

Waar dit toe leidt

De vier groeirichtingen versterken elkaar en leiden samen tot ons doel: leerlingen die zelfvertrouwen hebben in hun kunnen, weten wie ze zijn en wat ze willen en goed voorbereid zijn op vervolgonderwijs en samenleving. Medewerkers die zich professioneel ontwikkelen in een cultuur van samenwerking en waardering. Een school die een plek biedt waar iedereen kan groeien en zich thuis voelt.

De mens centraal

Deze doelen kunnen we alleen bereiken als we de ontwikkeling van de hele mens centraal stellen. Dat vraagt dat we elkaar echt zien en aandacht hebben voor elkaar: voor alle leerlingen én voor alle medewerkers.

Samen op weg

Samen zoeken we onze richting. Net zoals de Emmausgangers uit ons naamgevende verhaal, zijn we onderweg tijdens een belangrijke periode. We leren van en met elkaar, geloven in ieders vermogen om te groeien en helpen elkaar de weg te vinden.

Vanuit het Ministerie zijn eisen gesteld met betrekking tot de basisvaardigheden en het burgerschapsonderwijs. Deze onderdelen hebben veelal al een plek in ons curriculum en zijn verder uitgewerkt in werkgroepen.

Schooljaarplan

Het schooljaarplan bevat, naast de eerdergenoemde onderwerpen ook de doelmatigheid van de inzet van de middelen.

In onze schooljaarplannen is een uitgebreide beschrijving te vinden. Het schooljaarplan is opgebouwd met behulp van de zogenaamde PDCA-cyclus (plan-do-check-act), deze cyclus zorgt ervoor dat vernieuwingen en verbeteringen op een systematische wijze worden ontwikkeld, uitgevoerd, geëvalueerd en geborgd.



1.6.1.2 Onderzoek

Jaarlijkse onderzoeken en evaluaties zijn terug te vinden in de kwaliteitskalender. Daarnaast betrekken we het team meer bij de inhoud van de onderzoeken in het kader van samen verbeteren en verantwoorden. Secties maken steeds vaker gebruik van de mogelijkheid van data-analyse.

Het doorontwikkelen naar evidence-informed onderwijs heeft doorlopende aandacht.

1.6.1.3 Kwaliteitszorg

Een sterke kwaliteitscultuur rust op drie pijlers:

- Cyclische en systematische gegevensverzameling en analyse;
- Een lerende, reflectieve houding bij alle medewerkers;
- Een constructieve dialoog over opbrengsten en verbeterkansen.

Onze kwaliteitszorg draagt bij aan onze ambities en is stevig verankerd in onze professionele cultuur. We werken cyclisch en systematisch, in lijn met het schoolbeleid en het toezichtkader van de Inspectie van het Onderwijs. Het doel is om gezamenlijk en continu de kwaliteit van ons onderwijs en de ondersteuning te verbeteren, met optimaal gebruik van elkaars expertise.

Aan de hand van diverse instrumenten worden resultaten en processen gemonitord en krijgen we inzicht in de kwaliteit van het onderwijs. De instrumenten worden eveneens gebruikt om te bekijken in welke mate de ambities van het schoolplan worden bereikt. Waar dat helpend is, nemen we deel aan onderzoeken of starten we onderzoeken op die ons bruikbare informatie opleveren over ons onderwijs in brede zin, zoals onderzoeken die gaan over het studiesucces van onze leerlingen na de middelbare school en onderzoeken die gaan over de aansluiting van PO op VO. Om de kwaliteit van het onderwijs en de organisatie samen met leerlingen te monitoren, wordt er overleg gevoerd met de klankbordgroepen van de afdelingen (kwalitatief onderzoek). Collega's vragen daarnaast op regelmatige basis feedback aan leerlingen over de les.

Lesobservaties worden geregistreerd met de Digitale Observatie Tool (DOT) en bij alle leerlingen nemen we x-over-y-enquêtes over docenten af. De resultaten gebruiken we om op school- en op individueel docentniveau te komen tot meer concrete doelstellingen om ons onderwijs verder te verbeteren.

Samen met de portefeuillehouder kwaliteitszorg in de schoolleiding werkt de beleidsmedewerker aan een gezamenlijke kwaliteitscultuur: samen verbeteren en verantwoorden. Het doel is om kwaliteitszorg in alle geledingen van de school meer cyclisch in te zetten door het beschrijven van de activiteiten in een kwaliteitskalender en gebruikmakend van alle data die wordt verzameld vanuit verschillende bronnen. We gebruiken hierbij in toenemende mate MMP (Magister Management Platform) door ook de afdelingsconrectoren en -coördinatoren hierin te scholen. Mentoren hebben toegang tot het Coaching Dashboard ter monitoring van de resultaten en het gedrag in hun klas.

Administratieve processen worden beschreven in het handboek administratieve organisatie. Deze activiteiten en processen worden gecontroleerd bij de jaarlijkse accountantscontrole.

1.6.1.4 Personeel

Samen met de andere 1-pitters in Rotterdam hebben we ons aangesloten bij de Opleidingsschool Rotterdam (OSR). Dat is een samenwerkingsverband van schoolbesturen in de regio Rotterdam en de instituten voor lerarenopleidingen. De OSR streeft een kwaliteitsverbetering na in het samen opleiden, enerzijds gericht op de ontwikkeling van de student, anderzijds op de professionalisering van de opleiders en de werkplekbegeleiders op school. De OSR biedt ambitieuze, gemotiveerde eerste- en tweedegraads studenten goed begeleid opleidingsplaatsen in de aangesloten scholen. Door regionale samenwerking speelt de OSR een belangrijke rol bij de aanpak van problemen op de arbeidsmarkt in het onderwijs.

Het aantal gecertificeerde werkplekbegeleiders was tot en met het schooljaar 24/25 stabiel. In 25/26 zijn vier collega's gestart met de cursus waarmee het certificaat voor werkplekbegeleider behaald kan worden.

Een overzicht van het aantal stagiaires per schooljaar is te zien in onderstaande tabel.

Overzicht OSR	Studenten OSR	Studenten niet-OSR
Schooljaar 2022-2023	26	6
Schooljaar 2023-2024	24	10
Schooljaar 2024-2025	19	7
Schooljaar 2025-2026	29 (waarvan 4 duostages)	6

1.6.1.5 Huisvesting

De komende jaren zullen investeringen vooral gericht zijn op het in goede staat houden van het gebouw. Daarnaast zal worden gestreefd om binnen de mogelijkheden van de voorziening cosmetische- en energiezuinige aanpassingen te doen wanneer dit past binnen de vervangingscyclus. De goede uitstraling en de aantrekkelijkheid van het gebouw dienen op peil te blijven. Investerings zijn gericht op het vervangen van bestaande inventaris en op het up-to-date houden van voorzieningen.

1.6.1.6 Investeringsbeleid

In onze meerjarenbegroting nemen we ieder jaar een (vijfjarig) overzicht op m.b.t. de verwachte investeringen en afschrijvingen. Gezien de positieve financiële situatie waarin wij momenteel verkeren is het beleid om investeringen daar waar mogelijk met eigen middelen te financieren om hierdoor tot een lagere exploitatie te komen. Wel zal er rekening worden

gehouden met het feit dat we in het Integraal Huisvestingsplan van de gemeente Rotterdam staan en dit consequenties kan hebben voor toekomstige investeringen.

1.6.1.7 Duurzaamheid

We streven ernaar om binnen de mogelijkheden van de voorziening cosmetische- en energiezuinige aanpassingen te doen wanneer dit past binnen de vervangingscyclus. In het kader van duurzaamheid zetten we daarom de maatregelen door die reeds in paragraaf 1.5.6 besproken zijn.

1.6.2 Continuïteitsparagraaf

De gegevens van deze continuïteitsparagraaf zijn gebaseerd op de gegevens uit de meerjarenbegroting 2026 die op 11 december 2025 is vastgesteld door de Raad van Toezicht.

Deze begroting hebben we beleidsrijk opgesteld. We hebben daarbij geëxpliciteerd welke keuzes we maken in ons onderwijs en personeelsbeleid, in relatie tot ons nieuwe schoolplan, en hebben de financiële gevolgen daarvan inzichtelijk gemaakt. Bij alle keuzes is leidend dat de continuïteit van het onderwijskundige proces en de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers gewaarborgd blijven.



Kengetallen (A1)

1.6.2.1 Leerlingenaantallen en personele bezetting

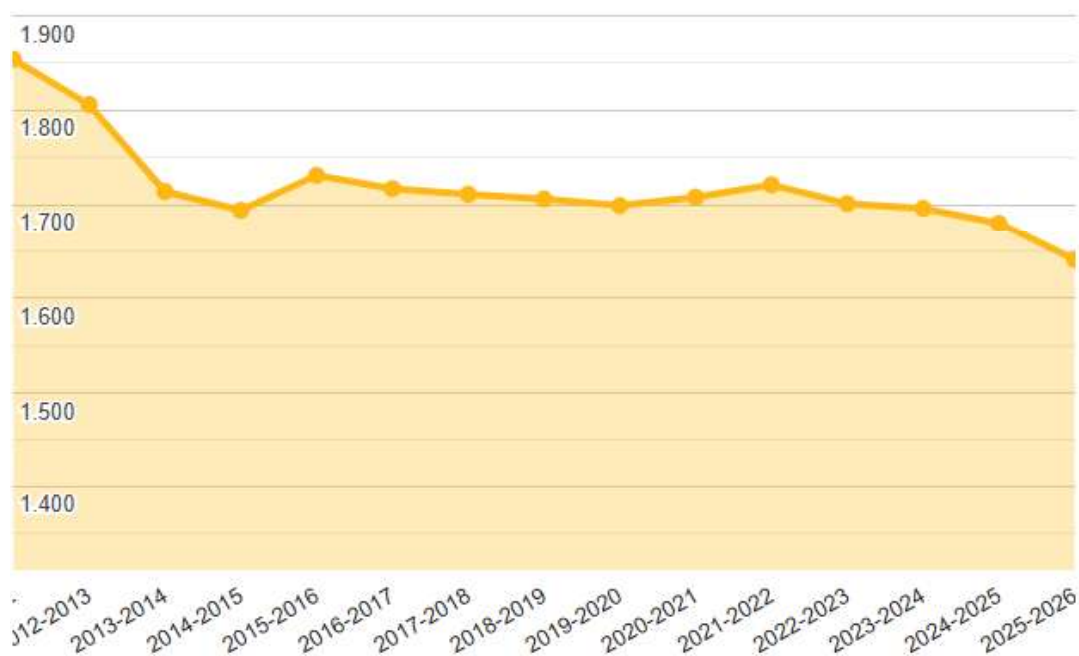
Kengetallen (A1) – uit begroting 2026	2024	2025	2026	2027
Aantal leerlingen op 1/10 (exclusief vavo)	1647	1624	1658	1654
<i>Personele bezetting in FTE (bruto werktijdfactor – netto werktijdfactor)</i>				
Management/directie	7,1167 7,0000	7,0000 7,0000	7,0000 7,0000	7,0000 7,0000
Onderwijzend personeel	98,9119 96,6452	99,3350 96,8756	95,4345 91,9048	91,2862 89,0792
Onderwijs ondersteunend personeel	32,3446 30,4851	32,2586 30,0978	32,8693 30,7693	31,9043 30,0580
Totaal	138,3732 134,1303	138,5963 133,9734	135,3038 129,6741	130,1905 126,1371

De belangrijkste factor in de meerjarenbegroting wordt gevormd door de ontwikkeling van ons leerlingenaantal. De impact van afwijkende instroomaantallen kan eenvoudig worden doorgerekend. Zo zullen bijvoorbeeld 10 leerlingen meer of minder instroom dan geprognoseerd leiden tot exploitatieresultaten die over een termijn van vijf jaar gemiddeld circa €85.500 per jaar hoger of lager liggen. Als de instroom zelfs structureel 10 leerlingen hoger of lager dan geprognoseerd ligt, zullen de exploitatieresultaten gemiddeld €102.000 hoger of lager uitvallen.

Het totaal aantal leerlingen schommelt de laatste jaren tussen de 1650 en 1700 leerlingen. Om het aantal leerlingen voor de toekomst te waarborgen rond deze 1700 leerlingen, blijven we streven naar een instroom van ruim 300 leerlingen. Om een sluitende begroting te kunnen maken en de ontwikkelingen met betrekking tot nieuwe scholen, gaan we in de meerjarenbegroting uit van een iets lager leerlingaantal.

De leerlingaantallen in deze paragraaf zijn voor de toekomstige jaren gebaseerd op de prognosecijfers die we hanteren in de meerjarenbegroting. We signaleren dat deze prognosecijfers in enige mate afwijken van de realisatie en zullen de prognoses voor de komende meerjarenbegrotingen nogmaals analyseren.

Aantal leerlingen per schooljaar



Bron: DUO

In de prognoses nemen we naast de instroom in de brugklassen ook de tussentijdse in- en uitstroom mee en kijken we daarnaast naar het belangstellingspercentage (percentage leerlingen dat kiest voor het Emmauscollege in de regio). Samen met de cijfers van de basispopulatie leidt dit tot het volgende totaal aantal leerlingen voor de begrotingsperiode tot 2030:

Prognose aantallen	
24/25	1681
25/26	1659
26/27	1658
27/28	1654
28/29	1647
29/30	1640

1.6.2.2 Meerjarenbegroting Balans

	31-12-24	31-12-25	31-12-26	31-12-27	31-12-28	31-12-29	31-12-30
	Realisatie	Realisatie	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
Activa							
Vaste Activa							
Materiële vaste activa	2.120.743	1.853.940	1.660.693	1.590.155	1.449.428	1.213.557	1.131.378
Vlottende activa							
Voorraden	13.961	11.838	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000
Vorderingen en overlopende activa	958.541	952.367	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000
Liquide middelen	4.841.282	4.499.936	4.815.219	5.082.714	5.217.793	5.456.530	5.510.723
TOTAAL ACTIVA	7.934.527	7.318.081	7.189.912	7.386.869	7.381.221	7.384.087	7.356.101
Passiva							
Eigen vermogen	4.383.511	3.960.688	3.825.273	4.166.031	4.291.101	4.344.311	4.331.958
Voorzieningen	1.189.074	1.049.500	964.639	820.838	690.120	639.776	624.142
Kortlopende schulden	2.361.942	2.307.893	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000
TOTAAL PASSIVA	7.934.527	7.318.081	7.189.912	7.386.869	7.381.221	7.384.087	7.356.101

Opgenomen zijn de gerealiseerde getallen uit jaarrekening 2025. De kolommen 'Begroting' bevatten begrote waarden uit de vastgestelde meerjarenbegroting.

Toelichting op de verwachte ontwikkelingen

In de prognose van de balansposten zijn de geprognostiseerde resultaten uit de meerjarenbegroting, de geprognostiseerde afschrijvingen op basis van het investerings- en afschrijvingsoverzicht en de dotaties en onttrekkingen die volgen uit het meerjarenonderhoudsplan verwerkt.

Uit de balans- en staat van baten en lastengegevens volgt de volgende prognose van de financiële kengetallen (de betekenis van de kengetallen is beschreven in paragraaf 1.5.4.1):

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Solvabiliteit 1	55,2%	54,1%	53,2%	56,4%	58,1%	58,8%	58,9%
Solvabiliteit 2	70,2%	68,5%	66,6%	67,5%	67,5%	67,5%	67,4%
Rentabiliteit	-4,1%	-2,8%	-1,6%	1,9%	0,7%	0,3%	-0,1%
Percentage Materiële lasten	22,6%	20,4%	20,5%	19,6%	19,7%	19,7%	19,8%
Weerstandvermogen	24,8%	21,5%	20,9%	22,6%	23,6%	24,0%	24,1%
Liquiditeit (Current Ratio)	2,46	2,37	2,30	2,42	2,47	2,57	2,59
Ratio Eigen Vermogen	1,14	1,07	1,10	1,25	1,36	1,50	1,53

De financiële kengetallen geven aan dat het Emmauscollege een solide financiële basis heeft. Dit geeft ruimte om naar de toekomst toe te gaan bekijken welke incidentele en structurele nieuwe investeringen in het onderwijs gedaan kunnen worden.

Toelichting op de verwachte ontwikkelingen in de staat van baten en lasten

	Realisatie 2024	Realisatie 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
Baten							
Rijksbijdragen	16.806.017	17.592.301	17.495.593	17.645.599	17.388.397	17.324.944	17.195.754
Overige overheidsbijdragen	116.689	234.661	190.000	190.000	190.000	190.000	190.000
Overige baten	718.968	613.142	605.000	580.000	580.000	580.000	580.000
Totaal Baten	17.641.674	18.440.105	18.290.593	18.415.599	18.158.397	18.094.944	17.965.754
Lasten							
Personeelslasten	14.3/1.523	15.191.400	14.911.86/	14.543.022	14.534.821	14.556.083	14.502.148
Afschrijvingen	431.239	415.520	388.037	366.539	356.727	343.871	334.178
Huisvestingslasten	911.435	862.703	861.500	861.500	861.500	861.500	861.500
Overige lasten	2.645.360	2.481.896	2.508.780	2.383.780	2.360.280	2.360.280	2.360.280
Totaal Lasten	18.359.556	18.951.519	18.670.183	18.154.840	18.113.328	18.121.734	18.058.106
Saldo baten en lasten	-717.882	-511.414	-379.590	260.758	45.069	-26.790	-92.352
Financiële baten en lasten	161.905	88.591	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000
Totaal Resultaat	-555.977	-422.823	-299.590	340.758	125.069	53.210	-12.352

In bovenstaande tabel is te zien dat we in 2026 een negatief resultaat van €299.590 verwachten. Zoals in het voorgaande hoofdstuk beschreven is, zijn de belangrijkste bijzonderheden die hieraan bijdragen de subsidie basisvaardigheden (positief effect) en de externe inhuur, uitbetaling van verlofuren, vitaliteitsbeleid, verwachte te betalen transitievergoedingen, ICT-migratie, lustrumviering en daling rentebaten (negatief effect).

In 2027 zien we een positief resultaat van €340.758. Dit resultaat wordt beïnvloed door de bijzonderheden incidentele subsidie basisvaardigheden en structurele subsidie basisvaardigheden (positief effect) en de externe inhuur, uitbetaling van verlofuren, vitaliteitsbeleid en daling rentebaten (negatief effect, meerjarig opgenomen vanaf 2026). De uitgaven voor de ICT-migratie, de transitievergoedingen en de lustrumviering zijn in 2027 niet, of voor een lager bedrag, opgenomen. In combinatie met een hogere bekostiging, zorgt dit voor een positief resultaat.

Ook in 2028 en 2029 verwachten we een positief resultaat, waar we in 2030 een klein negatief resultaat zien. Vanaf het jaar 2028 zijn deze resultaten uiteraard nog niet met zekerheid vast te stellen.

Hoewel we een negatief resultaat van €299.590 uiteraard onwenselijk vinden, is dit resultaat wel tot stand gekomen op basis van bewuste beleidsmatige keuzes, in combinatie met inkomsten en een aantal uitgaven waar we zeer beperkte invloed op kunnen uitoefenen. Het verwachte negatieve resultaat in 2026 leidt niet tot problemen met betrekking tot onze vermogens- en liquiditeitspositie. Dit heeft ertoe geleid dat we er op dit moment niet voor kiezen onszelf een taakstelling op te leggen, hetgeen uiteraard niet wegneemt dat we waar mogelijk scherp zullen sturen om uitgaven naar beneden te brengen.

1.7 Ondertekening

Vertrouwende u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd en tot het geven van nadere toelichting bereid,

Rotterdam, 17 juni 2026

R. Majewski
voorzitter College van Bestuur KAVOR

2. Verslag toezichthoudend orgaan

Algemeen

De Raad van Toezicht van Stichting KAVOR houdt toezicht op het functioneren van de rector-bestuurder en op de algemene gang van zaken binnen het Emmauscollege. Daarnaast vervult de Raad de werkgeversrol ten opzichte van de rector-bestuurder en treedt hij op als klankbord en adviseur. De Raad richt zich daarbij op de kwaliteit en continuïteit van het onderwijs, de financiële gezondheid van de school, de kwaliteit van de organisatie en de naleving van wet- en regelgeving en de Governancecode Funderend Onderwijs.

In 2025 heeft de Raad van Toezicht zijn toezicht uitgeoefend in een jaar waarin sprake was van wisselingen in de samenstelling van de Raad en waarin belangrijke aandacht is uitgegaan naar de ontwikkeling van het schoolplan 2025-2029, de financiële continuïteit, de kwaliteit van het onderwijs, de samenwerking met de medezeggenschapsraad en de verdere versterking van de governance van de school.

Samenstelling van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht bestond in 2025 uit zes leden. In december 2025 is Frank van Dorp, lid van de auditcommissie, na acht jaren statutair afgetreden. Ook heeft de voorzitter, Jan Rozema, na drie jaar voorzitterschap en zeven jaar lidmaatschap, zijn functie wegens gezondheidsredenen neergelegd. René Karens, eveneens lid van de auditcommissie, heeft halverwege 2025 zijn rol als toezichthouder beëindigd wegens persoonlijke omstandigheden; zijn termijn zou in december 2026 aflopen.

In de ontstane vacatures zijn, na een open wervings- en selectieprocedure, Danny Weeda, Marco Corver en Maarten van Os als nieuwe leden van de Raad van Toezicht benoemd. Marco Corver en Maarten van Os zijn tevens benoemd als leden van de auditcommissie. Helmi Geeve, voorheen vicevoorzitter, is benoemd tot voorzitter van de Raad van Toezicht. De Raad is van oordeel dat met deze benoemingen de benodigde deskundigheid, ervaring en maatschappelijke binding binnen de Raad in voldoende mate zijn geborgd.

Toezihtsvisie en toezichtkader

De Raad van Toezicht houdt integraal toezicht op de verwezenlijking van de doelstellingen van het Emmauscollege. De Raad werkt daarbij vanuit het uitgangspunt dat goed toezicht niet alleen ziet op beheersing en verantwoording, maar ook op de vraag of de school zich duurzaam ontwikkelt in lijn met haar missie, visie en maatschappelijke opdracht. Het toezicht is gericht op het toevoegen van waarde aan het goed functioneren van de school, met behoud van een heldere rolverdeling tussen bestuur en intern toezicht. Deze benadering sluit aan bij de Governance Code Funderend Onderwijs en bij de uitgangspunten van het schoolplan 2025-2029.

Bij de uitoefening van het toezicht stonden in 2025 in het bijzonder de volgende thema's centraal:

- onderwijskwaliteit en kwaliteitszorg;
- begeleiding en zorg voor leerlingen;
- personeelsbeleid en professionele cultuur;
- financiën, bedrijfsvoering en continuïteit;
- governance, integriteit en belangenverstrengeling;
- huisvesting, veiligheid en organisatieontwikkeling.

De Raad heeft deze thema's mede beoordeeld in het licht van het nieuwe schoolplan 2025-2029, waarin het Emmauscollege zijn koers heeft uitgewerkt langs de groeirichtingen groeien in leren, groeien in begeleiding, groeien als persoon en groeien als gemeenschap.

Vergaderingen en overleg

De Raad van Toezicht heeft in 2025 vier reguliere vergaderingen gehouden. In deze vergaderingen zijn onder meer de volgende onderwerpen aan de orde gekomen:

- verslagen van de auditcommissie en overleg met rector-bestuurder;
- overleg met de medezeggenschapsraad;
- goedkeuring van het schoolplan;
- goedkeuring van de begroting 2025;
- het concept-bestuursverslag 2024, inclusief het verslag van de Raad van Toezicht en de medezeggenschapsraad;
- het accountantsverslag;
- financiële zaken en ontwikkelingen;
- ontwikkelingen rond de gemeente Zuidplas en een mogelijke nieuwe vestiging van een VO-school;
- gebruik van NEON;
- benoeming van nieuwe leden van de Raad van Toezicht en de voorzitter;
- liquiditeitsprognose;
- procuratieregeling;
- vaststelling van de klasse-indeling en bezoldiging van de rector-bestuurder in het kader van de WNT;
- zelfevaluatie van de Raad van Toezicht;
- samenwerking tussen schoolleiding en medezeggenschap;
- examenresultaten;
- systematiek van honorering van de Raad van Toezicht;
- rooster van aftreden;
- procesontwikkeling van het nieuwe schoolplan;
- ondersteuning en continuïteit van het financiële bedrijfsproces.

Naast de reguliere vergaderingen heeft de Raad overleg gevoerd met de medezeggenschapsraad. Conform de wet hebben in 2025 twee bijeenkomsten met de medezeggenschapsraad plaatsgevonden. In deze gesprekken is onder meer gesproken over de algemene gang van zaken binnen de school, de identiteit van de school, de ontwikkeling van de kwaliteit van het onderwijs en het thema saamhorigheid binnen de school. De Raad hecht aan deze dialoog, omdat hij daarin rechtstreeks kennisneemt van signalen en ervaringen uit de schoolgemeenschap.

Toezicht op de uitvoering van het schoolplan

In 2025 is door de Raad van Toezicht bijzondere aandacht besteed aan de ontwikkeling en goedkeuring van het schoolplan 2025-2029. De Raad heeft vastgesteld dat dit plan richting geeft aan de ontwikkeling van het Emmauscollege in de komende jaren en inhoudelijk goed aansluit bij de identiteit en opdracht van de school. Het plan bouwt voort op eerdere schoolplannen en vertaalt de behoefte aan ruimte, structuur en samenhang in een heldere koers voor de komende periode.

De Raad onderschrijft de in het schoolplan opgenomen focus op:

- kwalitatief sterke, activerende lessen;
- passende en proactieve begeleiding;
- persoonsvorming en burgerschap;
- professionele cultuur, samenwerking en duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

De Raad heeft met de rector-bestuurder besproken op welke wijze deze ambities worden vertaald naar jaarplannen, kwaliteitszorg, personeelsbeleid, organisatie en facilitering. Daarbij acht de Raad het van belang dat de voortgang op deze thema's de komende jaren ook zichtbaar wordt gemaakt in concrete doelstellingen, periodieke rapportages en evaluaties, zodat het toezicht op de uitvoering van het schoolplan verder kan worden verdiept.

Onderwijskwaliteit, begeleiding en kwaliteitszorg

De Raad van Toezicht heeft in het verslagjaar toezicht gehouden op de ontwikkeling van de onderwijskwaliteit en de begeleiding van leerlingen. Daarbij is onder meer gesproken over examenresultaten, de kwaliteit van het onderwijs, de ontwikkeling van het schoolplan en de verdere invulling van de ambities op het gebied van leren, begeleiding en persoonsvorming. De Raad vindt het van groot belang dat leerlingen niet alleen onderwijs van goede kwaliteit ontvangen, maar zich ook gezien en ondersteund weten binnen een veilige en overzichtelijke schoolomgeving.

De Raad heeft daarnaast kennisgenomen van de wijze waarop het Emmauscollege werkt aan kwaliteitszorg. In het schoolplan is beschreven dat de school cyclisch en systematisch werkt aan de verbetering van onderwijs en ondersteuning, onder meer via gegevensverzameling, analyses, lesobservaties, evaluaties, afdelingsplannen, sectiejaarplannen en persoonlijke

ontwikkelplannen. De Raad acht deze systematische benadering van kwaliteitszorg een belangrijke randvoorwaarde voor duurzame schoolontwikkeling.

Financiën, rechtmatigheid en doelmatigheid

De Raad van Toezicht heeft in 2025 toegezien op de financiële positie, de continuïteit en de doelmatige aanwending van middelen. De Raad heeft dit gedaan aan de hand van de begroting, het bestuursverslag, het accountantsverslag, de liquiditeitsprognose en overige periodieke financiële informatie. Ook is aandacht besteed aan de continuïteit van het bedrijfsproces financiën.

De Raad heeft bij zijn toezicht expliciet gezien of de beschikbare middelen in samenhang worden ingezet met de strategische ambities van de school. Dit betreft onder meer investeringen in onderwijskwaliteit, begeleiding van leerlingen, personeelsontwikkeling, kwaliteitszorg en de kwaliteit van gebouw en leeromgeving, zoals uitgewerkt in het schoolplan.

Op basis van de ontvangen informatie en de bespreking daarvan heeft de Raad geconcludeerd dat de wet- en regelgeving is nageleefd en dat de onderwijsmiddelen rechtmatig zijn verworven en rechtmatig en doelmatig zijn besteed.

Auditcommissie

De auditcommissie heeft in 2025 een belangrijke voorbereidende rol vervuld ten behoeve van de besluitvorming door de voltallige Raad. In de auditcommissie zijn onder meer financiële stukken, begroting, accountantsverslag, liquiditeitsprognose en overige ontwikkelingen in de bedrijfsvoering voorbereid en besproken. De verslagen van de commissies zijn opgenomen in de stukken van de reguliere vergaderingen van de Raad.

De Raad blijft als geheel verantwoordelijk voor de uiteindelijke besluitvorming. De Raad acht het van belang dat de auditcommissie ook in de komende jaren een stevige rol blijft vervullen in het bewaken van financiële continuïteit, interne beheersing en de aansluiting tussen financiële keuzes en de strategische koers van de school.

Werkgeversrol ten opzichte van de rector-bestuurder

De Raad van Toezicht heeft in 2025 invulling gegeven aan zijn werkgeversrol ten opzichte van de rector-bestuurder. In dat kader zijn gesprekken gevoerd over het functioneren van de rector-bestuurder, de voortgang op de ontwikkeling van de school en de realisatie van de doelen van het Emmauscollege. Daarbij is onder meer stilgestaan bij de ontwikkeling van het schoolplan, de onderwijskwaliteit, de begeleiding van leerlingen, de professionele cultuur en de bestuurlijke en organisatorische opgaven die daarmee samenhangen.

Daarnaast heeft de Raad de klasse-indeling en de bezoldiging van de rector-bestuurder in het kader van de WNT vastgesteld. De Raad spreekt zijn waardering uit voor de inzet van de

rector-bestuurder in een jaar waarin zowel inhoudelijke schoolontwikkeling als bestuurlijke en organisatorische opgaven nadrukkelijk samenkwamen.

Governance, integriteit en belangenverstrengeling

De Raad van Toezicht heeft in het verslagjaar, conform de Governance Code Funderend Onderwijs, aandacht besteed aan integriteit, nevenfuncties en de schijn van belangenverstrengeling. Bestuur en Raad hebben hierover het jaarlijkse gesprek gevoerd. Daarbij is vastgesteld dat geen sprake was van daadwerkelijke belangenverstrengeling. Indien zich een situatie voordoet waarin een mogelijk tegenstrijdig belang speelt, onthoudt het betreffende lid zich van beraadslaging en besluitvorming.

De Raad heeft daarnaast aandacht besteed aan de governance-inrichting van de school en aan het voornemen om governance-documenten te herijken. De Raad acht het van belang dat de formele governance-structuur, de verantwoordelijkheidsverdeling en de interne toezichtpraktijk in lijn blijven met de ontwikkeling van de school en de eisen die aan goed bestuur en goed toezicht worden gesteld.

Zelfevaluatie en professionalisering

De Raad van Toezicht heeft in 2025 gereflecteerd op zijn eigen functioneren. Daarbij is gesproken over de taakverdeling binnen de Raad, de samenwerking binnen de Raad en de wijze waarop het toezicht verder kan worden versterkt. Voor 2026 is een begeleide zelfevaluatie onder leiding van een externe partij voorzien. De Raad acht dit van belang om het intern toezicht verder te professionaliseren en goed te laten aansluiten op de opgaven waarvoor het Emmauscollege zich in de komende jaren geplaatst ziet.

Verantwoording honorering intern toezicht

Het intern toezicht heeft vastgesteld dat de tijdsbesteding van de Raad van Toezicht in de afgelopen jaren is toegenomen. Dit hangt onder meer samen met de toegenomen complexiteit van wet- en regelgeving, de voorbereidingstijd in commissies en de aandacht voor professionalisering en teambuilding. Om die reden is in 2024 reeds besloten dat de jaarlijkse vergoeding van de leden van de Raad van Toezicht de eventuele procentuele aanpassingen van de cao-bestuurders funderend onderwijs volgt in het kalenderjaar volgend op de aanpassing in deze cao. Voor 2025 bedroeg de jaarlijkse vergoeding € 4.500 bruto voor de leden en € 6.750 bruto voor de voorzitter. Voor 2026 zal deze worden vastgesteld op € 4.612,50 bruto voor de leden en € 6.918,75 bruto voor de voorzitter. Eens per drie jaar zal het intern toezicht bezien of de inspanning die aan de honorering ten grondslag ligt nog in redelijke verhouding staat tot de feitelijke tijdsbesteding.

Tot slot

De Raad van Toezicht is van oordeel dat het Emmauscollege in 2025 belangrijke stappen heeft gezet in de verdere ontwikkeling van de school. De vaststelling van het schoolplan 2025-2029 biedt een duidelijke richting voor de komende jaren. Het huidige gevoerde

beleid, de financiële positie en de koers die in het schoolplan is uitgezet, geven de Raad vertrouwen dat Stichting KAVOR en het Emmauscollege ook in de toekomst een solide en goed functionerende onderwijsinstelling zullen blijven.

De Raad spreekt zijn waardering uit voor de inzet van de rector-bestuurder, de schoolleiding, de medewerkers, de leerlingen en alle overige betrokkenen die in 2025 hebben bijgedragen aan de ontwikkeling van de school.

Het overzicht van (neven)functies van leden van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur

OVERZICHT (NEVEN)FUNCTIES Stichting KAVOR			
COLLEGE VAN BESTUUR			
Naam	Functie	(Neven)functie	Soort
Majewski, R.	Voorzitter College van Bestuur	Rector-bestuurder	bezoldigd
		Voorzitter Stichting ECE	onbezoldigd
		Penningmeester Triathlon Vereniging Rijnmond	onbezoldigd
		Vice-voorzitter havoplatform Nederland	onbezoldigd
		Bestuurslid VO-raad regio West	onbezoldigd
		Werkgroeplid Onderwijsregio	bezoldigd
RAAD VAN TOEZICHT			
Naam	Functie	(Neven)functie	Soort
Aalstein, J.F.	Lid / remuneratiecommissie	Directeur-bestuurder SKVR	bezoldigd
		Eigenaar Miss Aalstein - moderatie en dagvoorzitterschap	bezoldigd
		Commissaris Rabobank Rotterdam	bezoldigd
		Lid Rotterdam Impact Raad	onbezoldigd
		Ambassadeur Netwerk Nieuw Rotterdam	onbezoldigd
		Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Women Connected	onbezoldigd
		Voorzitter Raad van Toezicht Verhalenhuis Belvédère	onbezoldigd
		Lid StadsAdviesRaad Luxor Theater Rotterdam	onbezoldigd
		Lid Raad van Advies Rotterdamse Dakendagen	Onbezoldigd
Beest - de Mul, A.G.L. van	Lid	Advocaat Fusies en Overname LegalTree	bezoldigd
		Lid RvT St. Financiering Eerstelijns Voorzieningen Carnisselande	onbezoldigd
		Lid College van Afgevaardigden Orde van Advocaten	onbezoldigd
		Lid RvT Johan de Witt Gymnasium Dordrecht	onbezoldigd

Corver, M.P.A.	Lid / auditcommissie	Finance consultant, Het Compliance Kantoor	bezoldigd
		Voorzitter auditcommissie Stichting DOCK	Bezoldigd
		Penningmeester kunstkring Capelle	Onbezoldigd
		Penningmeester Communicatie Platform de Banjaard	Onbezoldigd
Geeve, H.	Voorzitter	Directeur Marketing en Communicatie EUR	bezoldigd
		Directeur Rep en Roer Crisismanagement en Koersbepaling en The Brand Me	bezoldigd
		Ambassadeur Topvrouwenacademy	onbezoldigd
		Ambassadeur Bestuurshub	onbezoldigd
Os, van M.J.	Lid / auditcommissie	Opleidingsmanager Hogeschool Rotterdam	bezoldigd
		Voorzitter RvT Muziekschool Krimpen	onbezoldigd
Weeda, D.L.G.	Lid / auditcommissie	Directeur Penta Bahûrim CVO Rotterdam	bezoldigd
		Lid Kennisbenuttingsraad NRO	onbezoldigd
		Bestuurslid Onderwijs in	onbezoldigd
		Lid Commissie van beroep funderend onderwijs	onbezoldigd
		Lid College van beroep examens	onbezoldigd
		Kenniskring lectoraat: Leiderschap in de Lerende organisatie (Hogeschool Rotterdam)	onbezoldigd
		Vaste columnist Onderwijs van Morgen Malmberg	onbezoldigd
Dorp, F.A.M. van	Lid en lid auditcommissie	Zelfstandig financieel adviseur	bezoldigd
Karens, R.	Lid en lid auditcommissie	Directeur bedrijfsvoering bij de faculteit ESHPM / EUR	Bezoldigd
Rozema, J.	Voorzitter	Mede-eigenaar Rozema Saam (scholing, advies, administratie en management)	bezoldigd
		Voorzitter College van Bestuur Stichting Penta Hoorn	bezoldigd
		Lid bestuur SPB/SBVB Bouwacademie Midden Holland	onbezoldigd

Het rooster van aftreden is als volgt:

	Benoemd	'21	'22	'23	'24	'25	'26	'27	'28	'29	'30	'31	'32	'33
Dorp, F. van	07-12-2017	H				V								
Karens, R.	06-12-2018		H			V								
Rozema, J.	01-01-2020				H	V								
Beest-de Mul, A.G.L. van	18-03-2021	B				H				V				
Geeve, H.	01-06-2023			B				H				V		
Aalstein, J.	01-06-2024				B				H				V	
Weeda, D.L.G.	25-09-2025					B				H				V
Corver, M.P.A.	11-12-2025					B				H				V
Os, van M.J.	11-12-2025					B				H				V

B = benoemd als lid

H = aftredend en herkiesbaar

V = vertrekkend

2.1 Ondertekening

Rotterdam, 17 juni 2026

W.J. Geeve,

Voorzitter

(handtekening)

J.F. Aalstein,

Lid

(handtekening)

A.G.L. van Beest-de Mul,

Lid

(handtekening)

M.P.A. Corver,

Lid

(handtekening)

M.J. van Os,

Lid

(handtekening)

D.L.G. Weeda,

Lid

(handtekening)

3. Jaarrekening

3.1 Balans per 31-12-2025 (na resultaatbestemming)

		stand 31-12-2025	Stand 31-12-2024
		EUR	EUR
1	Activa		
	<i>Vaste Activa</i>		
1.2	Materiële vaste activa	1.853.940	2.120.743
	Totaal vaste activa	1.853.940	2.120.743
	<i>Vlottende activa</i>		
1.4	Voorraden	11.838	13.961
1.5	Vorderingen en overlopende activa	952.367	958.541
1.7	Liquide middelen	4.499.936	4.841.282
	Totaal vlottende activa	5.464.141	5.813.784
	TOTAAL ACTIVA	<u>7.318.081</u>	<u>7.934.527</u>
2	Passiva		
2.1	Eigen vermogen	3.960.688	4.383.511
2.2	Voorzieningen	1.049.500	1.189.074
2.4	<u>Kortlopende schulden</u>	2.307.893	2.361.942
	Totaal ov. passiva	7.318.081	7.934.527
	TOTAAL PASSIVA	<u>7.318.081</u>	<u>7.934.527</u>

3.2 Staat van baten en lasten over 2025

2.3 Staat van Baten en lasten over 2025	Exploitatie 2025	Begroting 2025	Vershil exploitatie- begroting 2025	Exploitatie 2024	Vershil exploitatie 2025/2024
	EUR	EUR		EUR	EUR
3 Baten					
3.1 Rijksbijdragen	17.592.301	16.686.124	906.177	16.806.017	786.284
3.2 Overige overheidsbijdragen	234.661	97.778	136.883	116.689	117.973
3.5 Overige baten	613.142	562.752	50.391	718.968	-105.825
Totaal Baten	18.440.105	17.346.654	1.093.451	17.641.674	798.431
4 Lasten					
4.1 Personeelslasten	15.191.400	13.708.416	1.482.984	14.371.523	819.878
4.2 Afschrijvingen	415.520	401.322	14.198	431.239	-15.718
4.3 Huisvestingslasten	862.703	865.700	-2.997	911.435	-48.732
4.4 Overige lasten	2.481.896	2.260.755	221.141	2.645.360	-163.464
Totaal Lasten	18.951.519	17.236.193	1.715.326	18.359.556	591.964
Saldo baten en lasten	-511.414	110.461	-621.875	-717.882	206.468
5 Financiële baten en lasten					
5.1 Financiële baten en lasten	88.591	175.000	-86.409	161.905	-73.313
Totaal Resultaat	-422.823	285.461	-708.284	-555.977	133.154

3.3 Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen en vlottende effecten. Effecten worden als liquide gezien indien deze als vlottend actief worden verantwoord. Ontvangen en betaalde interest wordt opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Transacties waarbij geen ruil van geldmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, worden niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betaling van de leasetermijnen wordt opgenomen onder de operationele activiteiten.

Kasstroomoverzicht over 2025

	2025	2024
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo Baten en Lasten	-511.414	-717.882
Aanpassing voor:		
1.2.2 Afschrijvingen	415.520	431.239
Mutaties voorzieningen	-139.574	-143.479
Verandering in vlottende middelen:		
1.4.1 Voorraden (-/-)	2.123	2.405
1.5 Vorderingen (-/-)	6.174	-483.824
2.6 Schulden	-54.049	112.408
Totaal Kasstroom uit bedrijfsoperaties	230.194	-81.251
Ontvangen interest	88.591	161.905
Betaalde interest (-/-)	0	0
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	88.591	161.905
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
1.2.2 Investeringsactiviteiten in materiële vaste activa (-/-)	-153.682	-409.892
1.2.2 Desinvesteringen in materiële vaste activa	4.965	687
Investeringsactiviteiten in immateriële vaste activa (-/-)	0	0
Desinvesteringen in immateriële vaste activa	0	0
Investeringsactiviteiten in deelnemingen en/of samenwerkingsverbanden (-/-)	0	0
Mutaties leningen (-/-)	0	0
Overige investeringen in financiële vaste activa (-/-)	0	0
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-148.717	-409.205
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Nieuw opgenomen leningen	0	0
Aflossing langlopende schulden (-/-)	0	0
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	0	0
Overige balansmutaties	0	0
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	0	0
Mutatie liquide middelen	-341.346	-1.046.433
Beginstand liquide middelen	4.841.282	5.887.715
Mutatie liquide middelen	-341.346	-1.046.433
Eindstand liquide middelen	4.499.936	4.841.282

3.4 Grondslagen

3.4.1 Algemene toelichting

Activiteiten

Stichting Katholiek Voortgezet Onderwijs Rotterdam is het bevoegd gezag van het Emmauscollege en de activiteiten bestaan uit het verzorgen van voortgezet onderwijs in de regio Rotterdam.

Vestigingsadres, rechtsvorm en inschrijfnummer handelsregister

Stichting Katholiek Voortgezet Onderwijs Rotterdam is feitelijk en statutair gevestigd op Alexandriëstraat 40, 3067 MR te Rotterdam en is ingeschreven bij het handelsregister onder nummer 41129306.

Schattingen

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

Verbonden partijen

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

3.4.2 Algemene grondslagen voor verslaggeving

Algemeen

De jaarrekening is opgesteld conform de richtlijnen van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en overeenkomstig de verslaggevingsvoorschriften en bepalingen zoals weergegeven in Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Tevens is Richtlijn 660 van de Raad voor de Jaarverslaggeving gevolgd. In deze richtlijn zijn voor de sector presentatie-, waarderings- en verslaggevingsvoorschriften opgenomen. De jaarrekening is opgesteld in euro's.

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

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

Vergelijking met voorgaand jaar

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

3.4.3 Waardering van de activa en passiva

Activa

Uitgaven verbouwing en aangeschafte inventaris worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs, verminderd met lineair berekende afschrijvingen, berekend door middel van vaste percentages van de verkrijgingsprijs, gebaseerd op de geschatte economische levensduur. De inventaris is in twee groepen onderverdeeld: computerapparatuur en overige. Investeringsgrens is € 500,-. De aanschaffingen tot 1-1-2011 worden nog op de oude manier, d.w.z. over de toen geldende afschrijvingsperiode, afgeschreven.

Activagroep	Termijn in jaren
ICT 1 jaar	1
ICT 4 jaar	4
ICT 5 jaar	5
ICT 10 jaar	10
overig 1 jaar	1
overig 5 jaar	5
overig 10 jaar	10
overig 15 jaar	15
overig 20 jaar	20
verbouwingen 10 jaar	10
verbouwingen 20 jaar	20

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

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

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

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

Vorraden

De voorraden betreffen grond- en hulpstoffen welke in de kantine aanwezig zijn. De voorraad wordt gewaardeerd tegen verkrijgingsprijzen, exclusief BTW.

Vorderingen

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

Liquide middelen

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

Algemene reserve

Reserves worden geacht uit publieke middelen te zijn opgebouwd tenzij expliciet anders is vermeld in de toelichting op de balans. De algemene reserve vormt een buffer ter waarborging van de continuïteit van het bevoegd gezag. Deze wordt opgebouwd uit de resultaatbestemming van overschotten welke ontstaan uit het verschil tussen de toegerekende baten en lasten. In geval van een tekort wordt dit resultaat ten laste van de algemene reserve gebracht.

Bestemmingsreserve

Een bestemmingsreserve is gevormd voor de nog niet bestede middelen waaraan het bestuur van de Stichting Katholiek Voortgezet Onderwijs Rotterdam een bestedingsmogelijkheid toekent. Deze reserve wordt gevormd via resultaatbestemming waarbij overschotten worden toegevoegd en tekorten worden onttrokken.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen.

Voorziening spaarverlof

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

Voorziening jubilea

Op basis van richtlijn 271 van de Raad van de Jaarverslaggeving is een voorziening opgenomen voor verplichtingen uit hoofde van toekomstige uitkeringen bij ambtsjubilea van personeelsleden. De voorziening is opgenomen tegen contante waarde van de toekomstige uitbetalingen en is afhankelijk van de ingeschatte blijfkans, gemiddelde salarisstijging en disconteringsvoet. De werkelijke jubilea-uitkeringen worden ten laste van deze voorziening gebracht.

Voorziening langdurig zieken

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

Levensfasebewust personeelsbeleid (LPB)

Voor gespaarde uren LPB welke volgens de cao gespaard mogen worden, is een voorziening getroffen. Hierbij wordt het aantal gespaarde uren omgerekend tegen het uurloon uit het verslagjaar. Na 4 jaar wordt de waarde van de gespaarde uren gefixeerd.

Wachtgeld

Deze voorziening bestaat uit de te verwachten kosten voor WW-uitkeringen, welke met behulp van overzichten van het UWV te voorzien zijn en WOVO (werkloosheidsuitkeringen onderwijs) en bovenwettelijke uitkeringen, welke te raadplegen zijn op de site van DUO. De hoogte van deze voorziening wordt berekend door voor alle ontslagen werknemers die per op balansdatum recht hebben op een uitkering, over de verwachte resterende periode van de uitkering 25 % van deze uitkering (bijdrage individuele school) als verplichting op te nemen. Hierbij wordt rekening gehouden met de kans dat de betrokkene weer aan het werk komt.

Voorziening groot onderhoud

Per 1 januari 2024 zijn instellingen in het funderend onderwijs verplicht de voorziening voor groot onderhoud te bepalen op basis van de componentenmethode (RJ 212 MVA). De kosten van groot onderhoud betreffen de kosten voortvloeiend uit periodieke werkzaamheden na een langere gebruiksperiode om de huidige staat van een actief in stand te houden en die niet kwalificeren als frequent voorkomende onderhoudskosten. De componentenmethode houdt in dat van de diverse onderdelen van het gebouw (de zogenaamde componenten) zoals vermeld in het Meerjaren Onderhoudsplan (MJOP) het bedrag dat voor groot onderhoud nodig is, wordt bepaald op basis van de verwachte levensduur van de desbetreffende component. Het Emmauscollege verwacht vanaf 2032 voor nieuwbouw in aanmerking te komen. Daardoor is geen sprake van een reguliere meerjarige onderhoudsplanung, maar van het op voldoende niveau houden van de huisvesting tot de overgang naar een nieuw gebouw. De stand van de voorziening is daarom vanwege schattingsonzekerheid niet bepaald met de componentenmethode, maar als resultante van de dotaties en onttrekkingen uit het verleden.

Kortlopende schulden

Dit betreffen schulden met een op een balansdatum resterende looptijd van ten hoogste één jaar. Kortlopende schulden worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Overlopende passiva betreffen vooruitontvangen bedragen die aan opvolgende perioden worden toegerekend en

nog te betalen bedragen, voor zover ze niet onder andere kortlopende schulden zijn te plaatsen en worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

3.4.4 Grondslagen voor bepaling van het resultaat

De baten en lasten worden opgenomen in het jaar waarop zij betrekking hebben, ongeacht de financiële afwikkeling. De baten uit rijksmiddelen zijn opgenomen met inachtneming van de geldende voorschriften.

Rijksbijdragen

Onder de rijksbijdragen worden de vergoedingen voor de personele en materiële exploitatie opgenomen verstrekt door het ministerie van OCW. De ontvangen (normatieve) rijksbijdragen uit hoofde van de basisbekostiging (lumpsum) worden in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft (in het jaar van toewijzing) volledig als baten verwerkt in de staat van baten en lasten. Niet-geoormerkte OCW-subsidies (subsidies die volledig vrij besteedbaar zijn) worden in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft volledig als baten verwerkt in de staat van baten en lasten.

Geoormerkte OCW-subsidies met een vrij besteedbaar overschot (G1-doelsubsidies waarbij het overschot geen verrekening-clausule heeft) worden naar rato van de voortgang (%) van de gesubsidieerde activiteiten verwerkt in de staat van baten en lasten. De subsidies waarvoor nog niet (alle) activiteiten (prestaties) zijn verricht per balansdatum worden verantwoord onder de vooruit ontvangen subsidies OCW (overlopende passiva) zolang de bestedingstermijn (subsidietijdvak) nog niet is verlopen. Geoormerkte OCW-subsidies (G2-doelsubsidies met verrekening-clausule) worden ten gunste van de staat van de baten en lasten verantwoord in het jaar waarvan de werkelijke subsidiabele lasten komen (naar rato van de aan het verslagjaar toe te rekenen werkelijke subsidiabele uitgaven). Niet bestede middelen worden verantwoord onder de vooruit ontvangen subsidies OCW (overlopende passiva) zolang de bestedingstermijn (subsidietijdvak) nog niet is verlopen. Niet bestede middelen worden verantwoord als schuld aan het ministerie van OCW onder de kortlopende schulden zodra de bestedingstermijn (subsidietijdvak) is verlopen op balansdatum (terugvordering door OCW).

De doorbetaalde rijksbijdragen vanuit samenwerkingsverband worden ten gunste van de staat van baten en lasten verantwoord in het jaar van toewijzing, tenzij toerekening naar schooljaar plaatsvindt (in plaats van per kalenderjaar) of tenzij sprake is van een concreet bestedingsplan voor de periode na balansdatum.

Overige overheidsbijdragen

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

Overige baten

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

Personeelsbeloningen

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

Pensioenen

De instelling heeft een pensioenregeling bij Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP. Op deze pensioenregeling zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte of contractuele basispremies betaald door de instelling. ABP hanteert het middelloon als pensioengevende salarisgrondslag. ABP probeert ieder jaar de pensioenen te verhogen met de gemiddelde stijging van de lonen in de sectoren overheid en onderwijs. De pensioenregels schrijven voor dat de beleidsdekkingsgraad 126% moet zijn. Dan is er voldoende financiële buffer. Ook is wettelijk bepaald dat de beleidsdekkingsgraad niet langer dan 5 jaar onder 104,2% mag liggen. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen. De dekkingsgraad van Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP per 31 december 2025 was 123,5 %.

Afschrijvingen op materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden vanaf het moment van gereedheid voor ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen en vastgoedbeleggingen wordt niet afgeschreven. Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

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

Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

3.5 Toelichtingen

3.5.1 Toelichting op de onderscheiden posten van de balans

1 ACTIVA

1.2 Materiële vaste activa

	1.2.1 Gebouwen en terreinen	1.2.2 Inventaris en apparatuur	Totaal materiële vaste
	EUR	EUR	EUR
stand 01-01-2025			
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs	417.259	4.928.449	5.345.708
Cumulatieve afschrijvingen	85.774	3.139.191	3.224.965
Cumulatieve herwaarderings	-	-	-
Materiële activa stand 01-01-2025	331.485	1.789.258	2.120.743
Verloop gedurende 2025			
Investerings	-	153.682	153.682
Desinvesteringen	-	66.178	66.178
Afschrijvingen	42.137	373.383	415.520
Afschrijvingen op desinvesteringen	-	61.213	61.213
Herwaarderings	-	-	-
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-
Terugneming van bijzondere	-	-	-
Overige mutaties	-	-	-
Mutatie gedurende 2025	42.137-	224.666-	266.803-
stand 31-12-2025			
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs	417.259	5.015.953	5.433.212
Cumulatieve afschrijvingen en	127.911	3.451.361	3.579.272
Cumulatieve herwaarderings	-	-	-
Materiële vaste activa stand 31-12-	289.348	1.564.592	1.853.940

Gebouwen en terreinen

Verbouwing / aanpassing receptie

Inventaris en apparatuur

De afschrijvingen zijn hoger dan de investeringen, waardoor de boekwaarde is gedaald

Geïnvesteerd in ICT I 15K: Apple Macbooks, Apple ipads, HP Probooks, Wifi installatie en switches

Geïnvesteerd in overige I 138K: Audiovisuele apparatuur, meubilair, airco's en overige.

Desinvestering zijn afboekingen hardware ICT met een verkoopwaarde.

Vlottende activa			
1.4	Vorraden	31/12/2025 EUR	31/12/2024 EUR
1.4.1	Gebruiksgoederen	11.838	13.961
	Vorderingen	11.838	13.961
1.5	Vorderingen	31/12/2025 EUR	31/12/2024 EUR
1.5.1	Debiteuren	174.409	164.983
1.5.7	Overige vorderingen	-64	15.600
1.5.8	Overlopende activa (*)	778.021	777.958
	Vorderingen	952.367	958.541
<u>Overlopende activa:</u>			
(*) Hierin is opgenomen een vooruitbetaald bedrag aan leermiddelen (Iddink, Van Dijk) voor 362K			
1.7	Liquide middelen	31/12/2025 EUR	31/12/2024 EUR
1.7.1	Kasmiddelen	7.406	5.557
1.7.2	Tegoeden op bankrekeningen	4.492.530	4.835.725
	Liquide middelen	4.499.936	4.841.282
De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de instelling.			

2 PASSIVA

		stand 01-01- 2025	Resultaat	Overige mutaties	stand 31-12- 2025
		EUR	EUR	EUR	EUR
2.1	Eigen vermogen				
	Algemene reserves				
2.1.1	Algemene reserve	1.952.526	936.472	-	2.888.998
2.1.2	Bestemmingsreserve publiek	1.355.079	-1.298.522	-	56.557
	Totaal algemene reserves	3.307.604	-362.050	-	2.945.554
				-	
	Uitsplitsing bestemmingsreserves publiek			-	
2.1.2	Bestemmingsreserve koers vo	20.351	-20.351	-	-
2.1.2	Bestemmingsreserve strategisch personeelsbeleid	108.080	-51.522	-	56.558
2.1.2	Bestemmingsreserve NPO gelden	1.226.649	-1.226.649	-	0
	Bestemmingsreserve publiek	1.355.080	-1.298.522	-	56.558
	Bestemmingsreserves privaat				
2.1.3	Algemeen	976.025	-	-	976.025
2.1.3b	Ouderbijdrage	99.882	-60.772	-	39.110
	Totaal bestemmingsreserves privaat	1.075.907	-60.772	-	1.015.135
	Totaal eigen vermogen	4.383.511	-422.822	-	3.960.689

		stand 01-01- 2025	Dotaties	Onttrek-kingen	Vrijval	stand 31-12-2025	kortlopend langlopend	
		EUR	EUR	EUR	EUR	EUR		
2.2	Voorzieningen							
2.2.1	Personeelsvoorzieningen							
	Spaarverlof/spaartegoed	39.809	1.043	-	-	40.852	-	40.852
	Jubilea-uitkeringen	150.384	13.987	17.467	-	146.904	26.279	120.625
	Langdurig zieken	58.733	50.635	-	58.733	50.635	50.635	-
		248.926	65.665	17.467	58.733	238.391	76.914	161.477
2.2.3	Overige voorzieningen*	940.148	75.000	204.039	-	811.109	82.484	728.625
	Voorzieningen	1.189.074	140.665	221.506	58.733	1.049.500	159.398	890.102

* Het Emmauscollege verwacht vanaf 2032 voor nieuwbouw in aanmerking te komen. Daardoor is geen sprake van een reguliere meerjarige onderhoudsplanning, maar van het op voldoende niveau houden van de huisvesting tot de overgang naar een nieuw gebouw. De stand van de voorziening is daarom vanwege schattingsonzekerheid niet bepaald met de componentenmethode, maar als resultante van de dotaties en onttrekkingen uit het verleden. In de resterende 7 jaren van de levensduur is € 516.250 aan onderhoudskosten begroot. Doorrekening hiervan conform componentenmethode zou leiden tot een stand van € 431.964. Gezien de schattingsonzekerheid is voorzichtigheidshalve de "historische" stand gehandhaafd van € 811.109,-

2.4	Kortlopende schulden	31/12/2025	31/12/2024
		EUR	EUR
2.4.3	Crediteuren	149.487	190.941
2.4.7	Loonheffing en sociale lasten	712.463	647.739
2.4.8	Pensioenpremies	188.856	177.945
2.4.9	Nog te betalen bedragen	-	3.600
2.4.10	Overlopende passiva *	1.257.087	1.341.717
	Totaal kortlopende schulden	2.307.893	2.361.942
	*Uitsplitsing overlopende passiva		
2.4.10a	Vakantiegeld	468.398	438.908
2.4.10b	Bindingstoelage	-	38.426
2.4.10c	Vakantiedagen/ADV-verlof	297.565	401.394
2.4.10d	Netto loon	-1.094	-
2.4.10g	Personeelsfonds	-1.809	-672
2.4.10j	Overige	3.339	-1.925
2.4.10	Overlopende passiva **	490.688	465.585
	Totaal overlopende passiva	1.257.087	1.341.717

** Hierin is € 74.456,- aan vooruitontvangen subsidie OCW opgenomen.

3.5.2 Toelichting op de onderscheiden posten van de staat van baten en lasten

3.1	Rijksbijdragen OCW	Exploitatie 2025 EUR	Begroting 2025 EUR	Exploitatie 2024 EUR
3.1.1	Rijksbijdragen OCW	17.135.621	16.493.271	16.532.241
3.1.2	Overige subsidies OCW	264.402	18.000	74.723
3.1.4	Ontvangen doorbetalingen SWV	192.278	174.853	199.053
	Totaal Rijksbijdrage OCW	17.592.301	16.686.124	16.806.017
	Uitsplitsing			
3.1.1.1	Basisbekostiging OCW	17.135.621	16.493.271	16.532.241
	OCW	17.135.621	16.493.271	16.532.241
3.1.2	Basisvaardigheden	180.115	-	-
3.1.2	Studieverlof/lerarenbeurs	71.787	18.000	49.723
3.1.2	Zij-instroom	12.500	-	25.000
	Subtotaal G1 subsidies:	264.402	18.000	74.723
	Totaal overige subsidies OCW	264.402	18.000	74.723
3.2	Overige overheidsbijdragen	Exploitatie EUR	Begroting EUR	Exploitatie EUR
3.2.1	Gemeentelijke bijdragen en subsidies	225.109	97.778	117.195
3.2.2	Overige	9.553	-	-506
	Totaal overige overheidsbijdragen	234.661	97.778	116.689
3.5	Overige baten	Exploitatie EUR	Begroting EUR	Exploitatie EUR
3.5.2	Detachering personeel	9.124	-	25.699
3.5.5	Ouderbijdrage	454.041	416.844	504.535
3.5.6	Overige	149.977	145.908	188.734
	Overige baten	613.142	562.752	718.968

4 Lasten

	Exploitatie 2025 EUR	Begroting 2025 EUR	Exploitatie 2024 EUR
4.1. Personeelslasten			
4.1.1 Lonen en salarissen	13.993.658	12.872.426	13.323.812
4.1.2 Overige personele lasten	1.431.253	968.990	1.211.507
4.1.3 AG: uitkeringen	-233.511	-133.000	-163.796
Totaal personeelslasten	15.191.400	13.708.416	14.371.523
Uitsplitsing			
4.1.1.1 Bruto lonen en salarissen	10.884.332	9.966.139	10.390.142
4.1.1.2 Sociale lasten	1.498.620	1.436.625	1.404.990
4.1.1.3 Pensioenpremies	1.610.706	1.469.662	1.528.680
Lonen en salarissen	13.993.658	12.872.426	13.323.812
4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen	6.932	32.639	79.516
4.1.2.2 Personeel niet in loondienst	917.161	417.000	674.047
4.1.2.3a Na-scholing	138.040	155.000	141.922
4.1.2.3b Bijdrage wachtgeld	121.060	127.951	110.312
4.1.2.3d Overige	248.060	236.400	205.710
4.1.2.3c Doorbelasting loonkosten	-	-	-
Overige personele lasten	1.431.253	968.990	1.211.507
4.1.3 Uitkeringen, UWV	(233.511)	(133.000)	(163.796)
Uitkeringen, UWV	-233.511	-133.000	-163.796
Aantal Fte's per ultimo 2024	137,4		
Aantal Fte's per ultimo 2025	134,4		
4.2 Afschrijvingen			
4.2 Materiële vaste activa	415.520	401.322	431.239
Afschrijvingen	415.520	401.322	431.239
4.3 Huisvestingslasten			
4.3.1 Huur	7.086	3.300	4.935
4.3.3 Onderhoud	218.342	200.000	262.163
4.3.4 Energie en water	187.613	243.700	203.883
4.3.5 Schoonmaakkosten	351.584	296.000	313.788
4.3.6 Heffingen	1.431	6.000	4.802
4.3.7 Overige huisvestingslasten	21.647	24.700	20.807
4.3.8 Dotatie onderh. voorzieningen	75.000	92.000	101.056
Huisvestingslasten	862.703	865.700	911.435

4.4 Overige lasten		Exploitatie 2025	Begroting 2025	Exploitatie 2024
		EUR	EUR	EUR
4.4.1	Administratie en beheerslasten	640.363	549.300	571.713
4.4.2	Inventaris, apparatuur en leermiddelen	492.439	697.631	695.894
4.4.4	Overige*	1.349.095	1.013.824	1.377.753
Overige lasten		2.481.896	2.260.755	2.645.360
Specificatie overige				
4.4.4a	Publiciteit en werving	42.584	35.000	41.847
4.4.4b	Kosten AVG	17.039	15.300	16.417
4.4.4c	Contributies-abonnementen	69.155	61.500	65.257
4.4.4d	Medezeggenschapsraad	1.653	1.700	944
4.4.4e	Kosten koers VO	19.576	10.000	12.550
4.4.4f	VAVO	138.090	42.000	130.431
4.4.4g	Schoolgebonden uitgaven	81.333	92.001	90.820
4.4.4h	Kosten opleidingsschool Rotterdam	4.443	16.000	27.496
4.4.4i	Overige kosten publieke middelen	177.107	153.875	189.947
4.4.4j	Algemene bijdragen alle leerjaren	99.315	106.766	118.994
4.4.4k	Materiaalkosten alle leerjaren	32.455	92.554	80.335
4.4.4l	Specifieke jaarlaagactiviteiten iedereen	307.952	248.689	193.019
4.4.4m	Specifieke jaarlaagactiviteiten facultatief	91.925	98.439	142.479
4.4.4n	Kosten leren loont	15.334	15.000	11.328
4.4.4o	Inhaal- en ondersteuningsprogramma	1.995	-	25.575
4.4.4p	Extra hulp voor de klas	-	-	27.881
4.4.4q	Kosten werkdrukverlichting	56.788	-	5.755
4.4.4s	Kosten NPO	113.688	25.000	196.676
4.4.4t	KOSTEN BASISVAARDIGHEDEN	78.665	-	-
Subtotaal		1.349.095	1.013.824	1.377.753
Doorbelasting loonkosten		-	-	-
		1.349.095	1.013.824	1.377.753
Specificatie honorarium Van Ree accountants				
4.4.1.1	Onderzoek jaarrekening	14.520	-	18.503
4.4.1.2	Andere controleopdrachten	3.436	-	2.831
4.4.1.3	Fiscale adviezen	-	-	-
4.4.1.4	Andere niet-controledienst	2.220	-	-
Totaal accountantskosten		20.177	-	21.334

3.6 Niet uit de balans blijkende rechten en verplichtingen

Stichting Kavor heeft overeenkomsten gesloten met derden inzake:

1. Met Renewi Nederland B.V. is in 2020 een vijfjarige overeenkomst afgesloten met een waarde van €12.194 per jaar. Momenteel is het contract in heronderhandeling.
2. Van Dijk B.V. voor levering en distributie leermiddelen voor perceel A (LIFO). Aanvang overeenkomst 1 februari 2022 voor levering en distributie van schooljaar 2022-2023 tot en met schooljaar 2025-2026. Einddatum overeenkomst 1 augustus 2026. In 2025 is er voor: € 176.725,- aan leermiddelen aangeschaft.
3. Iddink Learning Materials B.V. voor levering en distributie leermiddelen perceel B (ELF). Aanvang overeenkomst 1 februari 2022 voor levering en distributie van schooljaar 2022-2023 tot en met schooljaar 2025-2026. Einddatum overeenkomst 1 augustus 2026. In 2025 is er voor: € 201.286,- aan leermiddelen aangeschaft.
4. Engie B.V. voor de levering van elektriciteit. Aanvang overeenkomst 1 februari 2023 voor 60 maanden en eindigt derhalve op 31 januari 2028. In 2025 is er voor € 57.612,- aan elektra verbruikt.

3.7 Model G Verantwoording subsidies

G1 Subsidies zonder verrekeningsclausule			
Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Prestatie afgerond J/N
Studieverlof 2024	147.500	18/06/2024	Ja
Studieverlof 2024	145.704	18/06/2024	Ja
Studieverlof 2024	147.962	18/06/2024	Ja
Studieverlof 2024	146.934	18/06/2024	Ja
Studieverlof 2024	147.536	18/06/2024	Ja
Studieverlof 2024	149.404	18/06/2024	Ja
Studieverlof 2024	147.865	26/07/2024	Ja
Studieverlof 2024	148.812	29/08/2024	Ja
Zij-instroom	1091439	17/09/2024	Ja
SOOL	SOOLVO24194	31/10/2024	Ja
Studieverlof 2025	172102	09/05/2025	Onderhanden
Studieverlof 2025	173395	09/05/2025	Onderhanden
Studieverlof 2025	174440	09/05/2025	Onderhanden
Studieverlof 2025	175131	09/05/2025	Onderhanden
Studieverlof 2025	175387	09/05/2025	Onderhanden
Studieverlof 2025	175640	09/05/2025	Onderhanden
Studieverlof 2025	175796	09/05/2025	Onderhanden
Studieverlof 2025	175874	09/05/2025	Onderhanden
Studieverlof 2025	175591	21/07/2025	Onderhanden
Basisvaardigheden	VBV25-VO-1613	28/04/2025	Onderhanden
Zij-Instroom	177618	20/10/2025	Onderhanden

G2 Subsidies met verrekeningsclausule

G2A Aflopen ultimo verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag toewijzing	Ontvangen t/m 2024	Totale kosten t/m 2024	Saldo 01/01/2025	Ontvangen in 2025	Kosten 2025	Saldo per 31/12/2025
			EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
			n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

G2B Doorlopend in een volgend boekjaar

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag toewijzing	Ontvangen t/m 2024	Totale kosten t/m 2024	Saldo 01/01/2025	Ontvangen in 2025	Kosten 2025	Saldo per 2025
			EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
			n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

3.8 Model E Verbonden partijen

Model E Verbonden partijen

Statutaire naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen eind periode	Resultaat	Omzet	Valt onder Artikel 2:403 BW	Deelname %	Consolidatie
Educatief Centrum Emmauscollege	Stichting	Rotterdam	4	€25.757	€8.537	€50.397	N	n.v.t.	n.v.t.

Verbonden partijen, minderheidsdeelneming

Statutaire naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Deelname %
Koers VO	Vereniging	Rotterdam	4	n.v.t.

3.9 Resultaatbestemming

3.9.1 Statutaire regeling omtrent de bestemming van het resultaat

In de statuten van de stichting is niets geregeld omtrent de jaarlijkse bestemming van het resultaat. Het staat het bestuur en het toezichthoudend orgaan vrij een beslissing te nemen over de bestemming van het resultaat.

3.9.2 Bestemming resultaat

Het bestuur stelt voor om het negatieve resultaat over 2025 ad €422.823,- volgens onderstaande opstelling te muteren in de reserves binnen het eigen vermogen:

- € 936.471,- toe te voegen aan de algemene reserve publiek
- € 1.298.522,- te onttrekken aan de publieke bestemmingsreserves
- € 60.772,- te onttrekken aan de bestemmingsreserve private activiteiten

Dit voorstel is reeds in de jaarrekening verwerkt.

		stand 01-01- 2025 EUR	Resultaat EUR	Overige mutaties EUR	stand 31-12- 2025 EUR
2.1	Eigen vermogen				
	Algemene reserves				
2.1.1	Algemene reserve	1.952.526	936.472	-	2.888.998
2.1.2	Bestemmingsreserve publiek	1.355.079	-1.298.522	-	56.557
	Totaal algemene reserves	3.307.604	-362.050	-	2.945.554
	Uitsplitsing bestemmingsreserves publiek			-	
2.1.2	Bestemmingsreserve koers vo	20.351	-20.351	-	-
2.1.2	Bestemmingsreserve strategisch personeelsbeleid	108.080	-51.522	-	56.558
2.1.2	Bestemmingsreserve NPO gelden	1.226.649	-1.226.649	-	0
	Bestemmingsreserve publiek	1.355.080	-1.298.522	-	56.558
	Bestemmingsreserves privaat				
2.1.3	Algemeen	976.025	-	-	976.025
2.1.3b	Ouderbijdrage	99.882	-60.772	-	39.110
	Totaal bestemmingsreserves privaat	1.075.907	-60.772	-	1.015.135
	Totaal eigen vermogen	4.383.511	-422.822	-	3.960.689

3.10 WNT: Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector

De WNT is van toepassing op Stichting KAVOR. Het voor Stichting KAVOR toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 € 175.000 (klasse C).

1A. LEIDINGGEVENDE TOPFUNCTIONARISSEN MET DIENSTBETREKKING EN LEIDINGGEVENDE TOPFUNCTIONARISSEN ZONDER DIENSTBETREKKING VANAF DE 13E MAAND VAN DE FUNCTIEVERVULLING.

	R. Majewski Voorzitter CvB	S.D.B. Droogendijk Conrector P&O
Functiegegevens		
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,000	1,000
Dienstbetrekking	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	148.713	128.878
Beloningen betaalbaar op termijn	22.147	16.841
Subtotaal	170.860	145.719
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	175.000	175.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Totaal bezoldiging 2025	170.860	145.719
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2024

	R. Majewski Voorzitter CvB	S.D.B. Droogendijk Conrector P&O
Functiegegevens		
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,000	1,000
Dienstbetrekking	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	132.814	113.632
Beloningen betaalbaar op termijn	19.820	16.299
Subtotaal	152.634	129.931
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	166.000	166.000
Totaal bezoldiging 2024	152.634	129.931

1c. TOEZICHTHOUDENDE TOPFUNCTIONARISSEN

Gegevens 2025

Bedragen x € 1	A.G.L. van					
	J. Rozema	F.A.M. van Dorp	Beest de Mul	H. Geeve	J.F. Aalstein	R. Karens
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-25/09
Bezoldiging						
Bezoldiging	7.088	4725	4725	4725	4725	0
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	26.250	17.500	17.500	17.500	17.500	17.500
-/- onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2024

Bedragen x € 1	A.G.L. van					
	J. Rozema	F.A.M. van Dorp	Beest de Mul	R. Karens	H. Geeve	J.F. Aalstein
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 – 31/12	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12	01/07-31/12
Bezoldiging						
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	6.750	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	24.900	16.600	16.600	16.600	16.600	8.300

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

Gegevens 2025	
NAAM TOPFUNCTIONARIS	FUNCTIE
M.P.A. Conter	Lid
M.J. van Os	Lid
D.L.G. Weeda	Lid

3.11 Gebeurtenissen na balansdatum

Geen bijzonderheden te melden.

3.12 Ondertekening

Vastgesteld door het College van Bestuur Rotterdam, 17 juni 2026

R. Majewski,

Voorzitter

(handtekening)

en

goedgekeurd door de Raad van Toezicht

Rotterdam, 17 juni 2026

W.J. Geeve,

Voorzitter

(handtekening)

J.F. Aalstein,

Lid

(handtekening)

A.G.L. van Beest-de Mul,

Lid

(handtekening)

M.P.A. Corver,

Lid

(handtekening)

M.J. van Os,

Lid

(handtekening)

D.L.G. Weeda,

Lid

(handtekening)

4. OVERIGE GEGEVENS

4.1 Controleverklaring

Let op: controleverklaring op website toevoegen en geen handtekeningen op de website plaatsen.

4.2 Gegevens over de rechtspersoon

Bestuursnummer	42507
Naam instelling	STICHTING KAVOR
Adres	Alexandriëstraat 40
Postadres	Postbus 84137
Postcode / Plaats	3009 CC Rotterdam
Telefoon	010-4212144
Fax	010-4569011
E-mail	info@emmauscollege.nl
Internetsite	www.emmauscollege.nl

Brin	Naam	Sector
08CU	EMMAUSCOLLEGE	VO

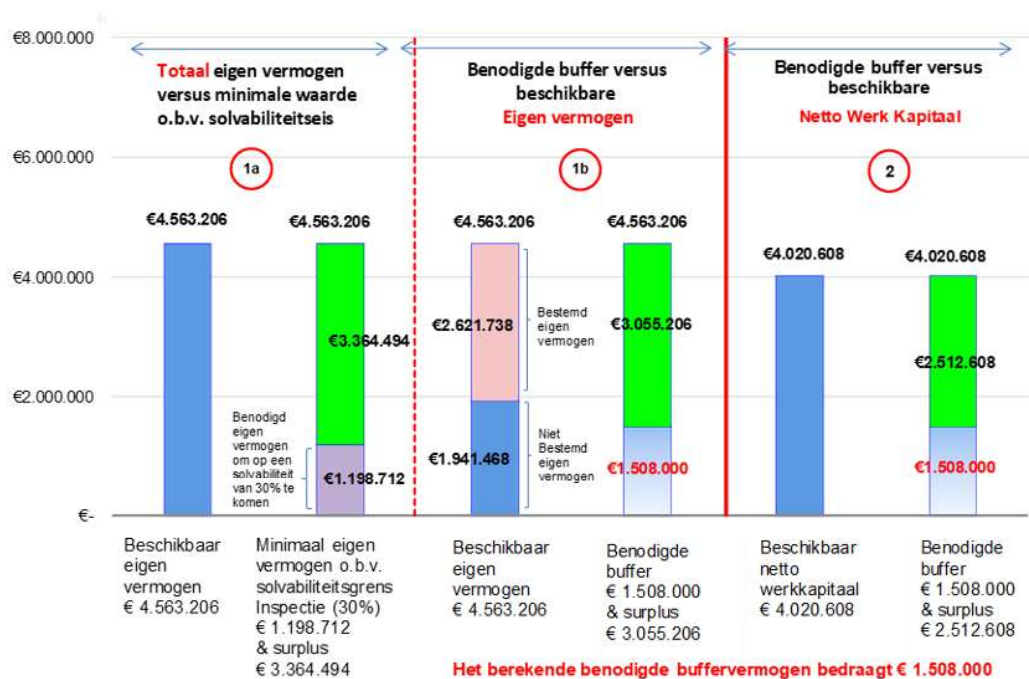
Bijlage 1 Risicoanalyse

Begin 2024 is onder begeleiding van de Controlgroep een financieel risicoprofiel voor stichting KAVOR opgesteld. Dit vormt de komende jaren, behoudens grote veranderingen, de basis voor onze risicoanalyse, die we gebruiken om onze vermogenspositie te bepalen. Tijdens een verdiepingssessie zijn de in de tabel opgenomen risico's geïdentificeerd en onderbouwd uitgewerkt naar mogelijke kans en gevolgschade. Hierbij is een risico gedefinieerd als een gebeurtenis die (voor een belangrijk deel): 1. Niet voorzien kan worden; 2. Niet beheersbaar is. Gebeurtenissen die wel voorzien kunnen worden en wel beheersbaar zijn, zodat erop geanticipeerd kan worden, worden zo gedefinieerd dus niet als risico beschouwd. De volgende, in de tabel opgenomen, risico's zijn door de vertegenwoordigers van stichting KAVOR als belangrijk gedefinieerd. De invloed van de individuele risico's op het aan te houden vermogen is onderstaand weergegeven als mogelijke gevolgschade:

Nr.	Omschrijving	Kans	Gevolg min	Gevolg max
1	Onvoorzienbare en onbeheersbare fluctuaties in leerlingaantallen	90%	€ 25.000	€ 75.000
2	Financiële gevolgen van beëindiging arbeidsrelatie ter voorkoming van een geschil of om een bestaand geschil op te lossen (o.a. arbeidsconflicten)	70%	€ 25.000	€ 75.000
3	Instabiliteit in bekostiging	30%	€ 150.000	€ 250.000
4	Onvolledige indexatie van bekostiging	70%	€ 150.000	€ 250.000
5	Hoger dan begrote kosten voor ziektevervangingskosten	90%	€ 150.000	€ 250.000
6	Arbeidsmarkt schaarste, hoger dan begrote lasten door het moeilijk kunnen vervullen van vacatureruimte	70%	€ 75.000	€ 150.000
7	Financiële gevolgen van kwetsbaarheid ICT beveiliging (cyberrisico's)	50%	€ 250.000	€ 500.000
8	Restrisico's	10%	€ 250.000	€ 500.000
9	Uitvoeringsrisico in de bedrijfsvoering (vaste voet)	100%	€ 250.000	€ 500.000

Gehanteerde kansklasse tabel:

Kans	%	Frequentie
0	0%	Nooit
1	10%	< 1 x per 10 jaar
2	30%	1 x per 5 - 10 jaar
3	50%	1 x per 2 - 5 jaar
4	70%	1 x per 1 - 2 jaar
5	90%	> 1 x per 1 jaar
6	100%	Permanent



Uit bovenstaand model blijkt dat het buffervermogen en de buffer voor het netto werkkapitaal op basis van de analyse 2024 tenminste € 1.508.000 moet bedragen. Bovenstaand de financiële gegevens 2024 in relatie tot het benodigde buffervermogen dat blijkt uit de risico-analyse. Met de Raad van Toezicht is afgesproken dat we deze risico-analyse de komende jaren gebruiken als handvat voor het bepalen van onze vermogenspositie. In het bestuursverslag hebben we dit benodigde vermogen afgezet tegen ons huidige eigen vermogen, ter vaststelling van onze huidige vermogenspositie.