Koraal wonen leren werken

Jaarverslag

Het Driespan 2025

Inhoudsopgave

Voorwoord **4**

I Bestuursverslag

Het schoolbestuur **7**
Profiel van Het Driespan 7
Organisatie 11

Verantwoording van het beleid **27**
Onderwijs & kwaliteit 27
Medewerkers en professionalisering 44
Huisvesting, facilitaire zaken & ICT 51
Financieel beleid 54
Risico's en risicobeheersing 57

Verantwoording van de financiën **64**
Ontwikkelingen in meerjarig perspectief 64
Leerlingen 66
FTE 66
Staat van baten en lasten en balans 66
Verklaring belangrijkste verschillen resultaat en begroting 67
Balans in meerjarig perspectief 72
Belangrijkste mutaties balansposten ten opzichte van het voorgaande jaar 72
(Toekomstige) belangrijkste ontwikkelingen in de meerjaren balans 73
Belangrijke (toekomstige) investeringen en ontwikkelingen in kasstromen en financiering 74
Financiële positie 75

II Verslag interne toezichthouder

Verslag interne toezichthouder **79**
Raad van Toezicht 79
Visie op toezichthouden 79
Samenstelling Raad van Toezicht 81
Rooster van aftreden 81

Nevenfuncties 82
Samenstelling en taken commissies 83
Verantwoording Raad van Toezicht 84
Deskundigheidsbevordering 84
Evaluatie Raad van Bestuur 84
Zelfevaluatie Raad van Toezicht 85
Toezicht, advies, goedkeuren en besluiten 85

III Jaarrekening 2025

Jaarrekening 2025 88
Balans per 31 december 2025 na resultaatbestemming 88
Staat van baten en lasten over 2025 89
Kasstroomoverzicht 2025 (indirecte methode) 90
Grondslagen van waardering en resultaatbepaling 91
Toelichting op de balans per 31 december 2025 96
Toelichting op de staat van baten en lasten over 2025 105
Wet normering bezoldiging topfunctionarissen 110
Gebeurtenissen na balansdatum 114
Gegevens over de rechtspersoon 114
Voorstel bestemming van het resultaat 115
Ondertekening jaarrekening bevoegd gezag 116

IV Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant 118

V Bijlagen

Bijlage 1 Lijst van scholen

Bijlage 2 Verslag Medezeggenschap onderwijs

Samen op eigen kracht

Voorwoord

Voor u ligt het laatste onderwijsjaarverslag van Stichting Het Driespan. In 2025 is de bestuurlijke fusie met de Stichting De Vlinder en Stichting Saltho Onderwijs afgerond en per 1 januari 2026 gaan de organisaties gezamenlijk verder als Stichting Koraal Onderwijs.

Ook in dit laatste verslag kijken we terug op het afgelopen jaar, geven we inzicht in de bereikte resultaten en leggen we verantwoording af over ons beleid en handelen. We blikken ook vooruit: waar staan we als nieuwe organisatie voor, en wat willen we de komende jaren samen bereiken? Wat doen we, hoe doen we het en waar kunnen we het beter doen. 2025 was een jaar waarin opnieuw zichtbaar werd dat Koraal Onderwijs een stevige en veerkrachtige organisatie is, met blijvende aandacht voor het welzijn van leerlingen, ouders en medewerkers.

Onze scholen staan er over het algemeen goed voor. Dat blijkt ook dit jaar weer uit tevredenheids-metingen, interne audits en (voornamelijk) positieve inspectiebezoeken. We zijn daar trots op en vooral op de mensen die dat elke dag weer mogelijk maken. Met toewijding en vakmanschap zetten onze medewerkers zich in voor onze leerlingen.

2025 laat opnieuw zien dat Koraal een robuuste en gezonde organisatie is. Die stevige basis stelt ons in staat om te blijven investeren in goede zorg, onderwijs en ondersteuning. Tegelijkertijd ligt onze focus niet alleen op het behalen van resultaten, maar ook op de intentie en de manier waarop we ons werk doen. Onze medewerkers zetten zich elke dag met betrokkenheid en vakmanschap in voor de mensen voor wie we werken. Samen met cliënten, leerlingen, hun netwerk en onze vrijwilligers bouwen we aan een organisatie waarin ontwikkeling, vertrouwen en nabijheid centraal staan.

Net als in eerdere jaren merken we op dat de brede ambitie om toe te werken naar inclusief onderwijs nog niet leidt tot een afname van de instroom in het gespecialiseerd onderwijs, er is nog steeds sprake van een toename. Dit vraagt iets van Koraal, van onze samenwerkingsverbanden én van het bredere onderwijsveld. We blijven daarom bouwen aan sterke samenwerkingen, binnen en buiten het onderwijs, om leerlingen te geven wat ze nodig hebben, juist als het even niet vanzelf gaat.

In een lerende organisatie als Koraal willen we continu verbeteren. We willen leren, reflecteren en blijven verbeteren. Omdat we geloven dat dat hoort bij goed onderwijs en goed bestuur. Door de fusie van de drie Stichtingen vergroten wij de slagkracht en efficiency van de organisatie en kunnen wij onze scholen nog beter ondersteunen bij beleid, verbetering en borging van onderwijskwaliteit en de onderwijsorganisatie.

In 2025 is ons nieuwe strategisch beleidsplan 2025 - 2029 'Specialist in gespecialiseerd onderwijs' vastgesteld.

Koraal Onderwijs staat voor de maatschappelijke richting van passend en inclusief onderwijs en maakt deze voor Koraal meer expliciet door uit te werken in vier pijlers:

- Betekenisvol en kwalitatief goed gespecialiseerd onderwijs en ondersteuning
- Klimaat van veiligheid en welbevinden
- Expertiseknooppunt van regulier en gespecialiseerd onderwijs
- Continuïteit en professionaliteit van medewerkers

De nieuwe strategische periode start vanuit de geborgde opbrengsten van het voorgaande strategische beleidsplan. En vanuit kennis en expertise op het gebied van gespecialiseerd onderwijs. Het is onze maatschappelijke opdracht om leerlingen voor te bereiden op een toekomst in een steeds veranderende maatschappij. Samenwerking in de keten, inclusief onderwijs en het bieden van kwalitatief goed gespecialiseerd onderwijs blijven daarin leidend juist voor die leerlingen die (tijdelijk of blijvend) niet passen in het reguliere onderwijs.

Daarnaast is in 2025 de deelstrategie onderwijs ‘Samen op eigen kracht’ van start gegaan. Met deze deelstrategie Onderwijs wordt voortgebouwd op de basis die het vorige strategische programma is gelegd. De Deelstrategie Onderwijs is een kompas voor de komende jaren én een uitnodiging aan iedereen binnen Koraal Onderwijs om samen te werken aan ons gedeelde doel: onderwijs waarin elk kind een plek vindt, zich veilig voelt en maximaal kan groeien. Dat doen we door middel van ons meerjarenplan, domeinplan en de jaarlijkse schoolplannen

Samenwerking blijft ook buiten onze organisatie cruciaal. We hebben in 2025 opnieuw stevig ingezet op het versterken van relaties — met ouders, gemeenten, ketenpartners en uiteraard de samenwerkingsverbanden. Door kennis en capaciteit te bundelen kunnen we meer betekenen voor leerlingen en sneller tot actie komen. We doen het samen op eigen kracht!

Naast deze inhoudelijke koers speelt ook onze arbeidsmarktstrategie een grote rol. We blijven werken aan de uitvoering van onze HR-agenda 2022-2027. Dank aan iedereen die daaraan heeft bijgedragen!

Ingrid Widdershoven en Daan Creemers
Raad van Bestuur Stichting Koraal

Het schoolbestuur & de organisatie Het Driespan

Het schoolbestuur

Profiel van Het Driespan

Het Driespan is onderdeel van Koraal Onderwijs en verzorgt samen met Saltho Onderwijs en De Vlinder het gespecialiseerd onderwijs voor onze leerlingen. Onder de werktitel Koraal Onderwijs bundelen we onze krachten rond de kaders die van belang zijn voor het onderwijs. Daarbinnen werken we in schoolsoorten aan onderwerpen die voor de betreffende groep scholen van belang zijn en spelen we in op lokale ontwikkelingen.

In de regio West-Brabant is Koraal sterk vertegenwoordigd door de scholen van Het Driespan. Het Driespan biedt gespecialiseerd onderwijs aan 1700 leerlingen tussen 4 en 18 jaar. Onze leerlingen hebben ondersteuningsvragen op het gebied van leren, gedrag en/of hun sociaal-emotionele ontwikkeling. Het volgen van onderwijs binnen een reguliere setting is (tijdelijk) niet passend of mogelijk. Het Driespan verzorgt via Het Olivijncollege en Het Ginnekencollege onderwijs voor jongeren die bij Almata, een instelling voor gesloten jeugdzorg of RJJI (Rijks Justitiële Jeugd Inrichting) Den Hey-Acker verblijven.

Kerncijfers van Het Driespan

Onze scholen en leerlingen

- Onderwijs voor ruim **1.700** leerlingen.
- **Vijf** scholen voor speciaal onderwijs (so).
- **Acht** scholen voor voortgezet speciaal onderwijs (vso).
- Standplaats voor **Kennis & Experticecentrum (KEC)**
- Onze scholen zijn verspreid over **zestien** locaties in West-Brabant.
- Totaal aantal bekostigde leerlingplaatsen **1.764**. Voor het Olivijncollege, 36 plaatsen, die verbonden zijn aan gesloten jeugdzorg en voor Het Ginnekencollege, 96 plaatsen, verbonden aan RJJI Den Hey-Acker, ontvangt Het Driespan een bijzondere bekostiging op basis van de vastgestelde capaciteit. Samen met Saltho Onderwijs en De Vlinder biedt Het Driespan gespecialiseerd onderwijs aan bijna **2.500** leerlingen binnen Koraal Onderwijs.

Toegankelijkheid & toelating

Onze scholen zijn open voor leerlingen die in het bezit zijn van een toelaatbaarheidsverklaring van een samenwerkingsverband. Leerlingen die via onze samenwerkingsverbanden in aanmerking komen voor andere (kortdurende) arrangementen, kunnen volgens de gemaakte afspraken eveneens bij ons worden geplaatst. Leerlingen die behandeling ontvangen bij zorgpartners waarmee wij een samenwerkingsovereenkomst hebben, kunnen ook bij ons onderwijs volgen. Zij maken gebruik van de regeling voor 'residentiële plaatsing'. De aanmeldprocedure kan per school verschillen; deze zijn op website van de desbetreffende samenwerkingsverbanden opgenomen. Op de specifieke websites van onze scholen wordt verwezen naar deze procedure en het desbetreffende samenwerkings-verband.

Passend onderwijs

De scholen van Koraal zijn allemaal scholen voor speciaal (voortgezet) onderwijs. Zij ontvangen personele en materiële ondersteuningsbekostiging vanuit de verschillende samenwerkingsverbanden

waarvan de leerlingen afkomstig zijn. Het doel van deze middelen is om de leerlingen binnen de gespecialiseerde onderwijsvoorziening extra te ondersteunen ten opzichte van een reguliere onderwijsvoorziening. In de praktijk vertaalt zich dit bijvoorbeeld naar kleinere klassen, meer handen in de klas en meer onderwijsondersteuning, die we inzetten vanuit onze bredere expertise.

Daarnaast is sprake van afspraken met samenwerkingsverbanden voor specifieke voorzieningen binnen de regio, die in het kader van passend onderwijs bijdragen aan het voorzien in een dekkend onderwijsaanbod. Voor deze arrangementen worden afzonderlijke afspraken gemaakt rondom het aantal beschikbare plaatsen, de onderwijskundige doelstellingen en de inzet van personeel en de bekostiging van de voorziening.

Samen sterk voor inclusief onderwijs

In 2025 is de deelstrategie onderwijs ‘Samen op eigen kracht’ van start gegaan. Met deze deelstrategie Onderwijs wordt voortgebouwd op de basis die het vorige strategische programma is gelegd. Deze strategie richtte zich op het versterken van de interne organisatie en de kwaliteit van ons onderwijs. Nu kunnen we deze sterke basis benutten om verder te ontwikkelen, met een duidelijke focus op externe samenwerking en het realiseren van de landelijke opdracht om inclusief onderwijs mogelijk te maken. Onze doelgroep (cluster 4 onderwijs) blijft daarbij ongewijzigd.

Bij Koraal geloven we dat iedereen, op zijn eigen manier, kan deelnemen aan de samenleving. Voor leerlingen in het (voortgezet) gespecialiseerd onderwijs betekent dit dat zij zich in een veilige en ondersteunende omgeving kunnen ontwikkelen, met zoveel mogelijk regie over hun eigen leer- en ontwikkelproces. Onze scholen zijn er voor kinderen en jongeren die vanwege een gedragshandicap of psychiatrische problemen structurele beperkingen ervaren in hun onderwijsparticipatie. Hier krijgen zij de ruimte om zich optimaal te ontplooien.

De deelstrategie Onderwijs is een kompas voor de komende jaren én een uitnodiging aan iedereen binnen Koraal om samen te werken aan ons gedeelde doel: onderwijs waarin elk kind een plek vindt, zich veilig voelt en maximaal kan groeien.

Inclusief Onderwijs

Alle kinderen en jongeren hebben recht hebben op onderwijs, als essentiële stap naar volwaardige en gelijkwaardige deelname aan de samenleving. In een inclusief onderwijssysteem waarbij: jongeren met en zonder een extra onderwijsondersteuning zo veel als mogelijk samen naar school gaan; zoveel als mogelijk samen in een klas; en ieder het beste onderwijs en ondersteuning krijgt die bij de leerling past. Dat vraagt een nieuwe balans: leerlingen met en zonder extra ondersteuningsbehoefte gaan zoveel mogelijk samen naar school, waarbij een gezamenlijke pedagogische basis, didactische visie en intensieve samenwerking tussen regulier en gespecialiseerd onderwijs essentieel zijn. Ook de verbinding tussen onderwijs en zorg speelt hierin een cruciale rol. Deze aanpak zorgt ervoor dat expertise dichtbij is en dat een groepsgerichte benadering, samen leren met en van anderen, meer leerlingen ondersteunt in hun ontwikkeling.

Koraal Onderwijs met scholen voor gespecialiseerd (voortgezet) onderwijs staat voor een bijzondere uitdaging en kans: de transitie naar inclusief onderwijs, waarbij Koraal zich richt op leerlingen die het verst van regulier onderwijs verwijderd zijn. Voor deze leerlingen blijft gespecialiseerd onderwijs noodzakelijk. Tegelijkertijd zien we het als onze opdracht om het onderwijsaanbod voor deze leerlingen, waar mogelijk, in een inclusieve vorm te organiseren. Dit betekent dat we niet alleen kijken naar wat binnen onze muren gebeurt, maar dat we actief de verbinding zoeken met regulier

onderwijs en zorg, leerlingen en hun ouders. Inclusief onderwijs is geen project, maar een gezamenlijke beweging waarin we werken aan een omgeving waar elke leerling, ongeacht de complexiteit van zijn of haar ondersteuningsbehoefte, volledig tot zijn recht kan komen.

Koraal Onderwijs zet sterk in op innovatie en professionalisering. Door informatie-gestuurd werken te combineren met praktijkgerichte en wetenschappelijke kennis, streven we naar standaardisatie en harmonisatie van processen, zonder de unieke behoeften van leerlingen uit het oog te verliezen. Dit vraagt om technologische ondersteuning en een voortdurende focus op het aantrekken en behouden van gekwalificeerd personeel. Afhankelijk van de situatie bieden we flexibel onderwijs: van Koraal-scholen tot symbioseklassen, School-in-Schoolconcepten, ambulante ondersteuning of thuis-begeleiding. We zoeken altijd naar oplossingen die optimaal aansluiten bij de behoeften van de leerling.

Ook de organisatie van Koraal Onderwijs zelf kreeg in 2025 verder vorm om bij te dragen aan de toekomstige ontwikkelingen. De samenwerking tussen de scholen en op stichtingsniveau is versterkt en de bestuurlijke fusie werd afgerond.

Missie en visie

De missie en visie van Koraal is voor Koraal Onderwijs de richting van waaruit wij werken:

'Ieder mens moet op zijn eigen manier kunnen meedoen in de samenleving. Sommige mensen hebben daarbij een steun in de rug nodig. Ze zijn lichamelijk en/of verstandelijk beperkt, kampen met (ernstige) gedrags- of psychiatrische problemen of hebben problemen van psychosociale aard. Koraal zet haar deskundigheid, kennis en ervaring voor deze mensen in. Wij doen dat op de domeinen jeugd-hulp, gehandicaptenzorg, gespecialiseerd onderwijs en arbeidsparticipatie. Onze ondersteuning is specialistisch en professioneel.

Samen op eigen kracht. Wij geloven dat wij samen meer bereiken dan alleen. Samen met hun persoonlijke omgeving begeleiden wij onze leerlingen. Samen met collega-instellingen richten wij de beste multidisciplinaire ondersteuning in voor onze leerlingen. Samen met collega's en beleidsmakers brengen we ons vakgebied een stukje verder. Door samen te werken, begeleiden wij de hele ondersteuningsvraag van de leerling en zijn omgeving. Met als doel de leerling in staat te stellen regie te voeren over zijn eigen leven.'

Goed onderwijs binnen Koraal

Deze missie en visie zijn is de basis voor onze visie op goed onderwijs:

'Goed onderwijs bieden begint met de overtuiging dat elke leerling uniek is en het beste uit zichzelf moet kunnen halen. Het is onze opdracht om ervoor te zorgen dat iedere leerling een passende vorm van onderwijs krijgt en uiteindelijk op zijn eigen manier kan meedoen in de samenleving. Goed onderwijs biedt niet alleen kennis en basisvaardigheden, het bereidt leerlingen ook voor op het leven in een steeds veranderende maatschappij. In essentie helpt goed onderwijs leerlingen om zelfstandig te denken, zichzelf en hun omgeving te begrijpen en met vertrouwen en respect de wereld tegemoet te treden. Het legt een fundament voor een leven lang leren.'

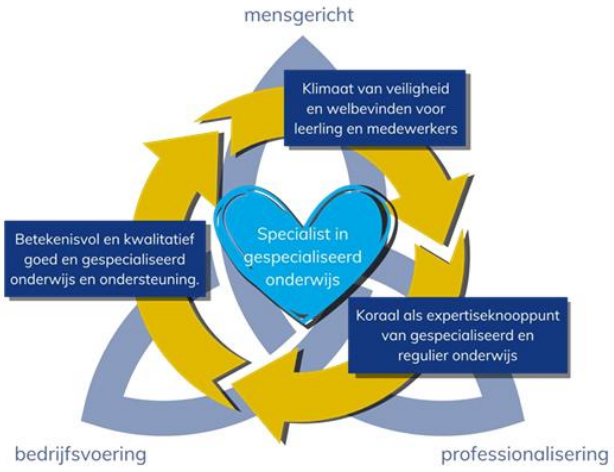
Het bieden van kwalitatief goed gespecialiseerd onderwijs, dat is waar wij voor gaan, dat is waar wij voor bestaan. We geloven dat het belangrijk is om tegemoet te komen aan de diverse ondersteuningsbehoeften van leerlingen binnen een trauma sensitieve omgeving en te streven naar

een ambitieus en passend uitstroomniveau. Differentiatie en maatwerk in onze lessen zorgen ervoor dat elke leerling zich gezien en gehoord voelt, een inspirerende leeromgeving motiveert onze leerlingen om zich zowel cognitief als sociaal-emotioneel te ontwikkelen. Door betekenisvol en kwalitatief gespecialiseerd onderwijs, datagedreven inzichten, educatief partnerschap en een sterke focus op de individuele ontwikkeling van de leerling te combineren, bouwen we aan een leeromgeving waarin elke leerling zich optimaal kan ontwikkelen. Zo leggen we de basis voor zelfvertrouwen, nieuwsgierigheid en een leven lang leren voor iedere leerling.

We doen het samen, op eigen kracht

Strategisch beleidsplan 2025-2029: Specialist in gespecialiseerd onderwijs

De nieuwe strategische periode start vanuit een basis van kwalitatief goed onderwijs. En vanuit kennis en expertise op het gebied van gespecialiseerd onderwijs waarbij we aansluiten bij de ontwikkelbehoefte van leerlingen en de pedagogische sensitiviteit – binnen de sociale context van de leerling – op de voorgrond staan. We streven ernaar om samen met leerlingen en hun omgeving hun kracht te ontdekken en gezamenlijk te ontwikkelen zodat zij op hun eigen wijze in onze maatschappij kunnen participeren. Het is onze maatschappelijke opdracht om leerlingen voor te bereiden op een toekomst in een steeds veranderende maatschappij waarin de druk om te presteren toeneemt en er veel van hen verwacht wordt. Een maatschappij waarin ook de mentale gezondheid van jongeren steeds meer onder druk komt te staan.



Om de strategie 2025-2029 te kunnen realiseren, richten we ons in de komende strategische periode op vier centrale thema's:

1) **Betekenisvol en kwalitatief goed gespecialiseerd onderwijs en ondersteuning.**
   Het onderwijsaanbod voldoet aan de kwaliteitseisen en biedt passende ondersteuning voor iedere leerling. We blinken uit in burgerschap-, taal- en rekenonderwijs in de context van gespecialiseerd onderwijs, passend binnen de implementatie van de meest recente curricula.[1])

[1]) Jaarlijks zullen er op basis van deze strategie doelstellingen worden geformuleerd in de domein-plannen. Door middel van de inzet van ontwikkelteams met medewerkers uit verschillende lagen van de organisatie worden de doelstellingen concreet geformuleerd en wordt de voortgang rondom het behalen van de doelstellingen gemonitord.

2) **Een klimaat van veiligheid en mentaal welbevinden**.
   Onderwijs is meer dan kennisoverdracht, het biedt een veilige omgeving om leerlingen vaardigheden aan te leren (kwalificatie), ze een goed burger te maken (socialisatie) en ze sterke, veerkrachtige mensen helpen worden (persoonsvormen). Een positief pedagogisch klimaat, samenwerking met ouders en aandacht voor mentale gezondheid vormen de kern, met focus op preventie en vroegsignalering.
3) **Expertiseknooppunt van regulier en gespecialiseerd onderwijs**.
   Wij verbinden onze expertise zoveel als mogelijk met het reguliere onderwijs om daarmee inclusief onderwijs dichterbij te brengen.
4) **Continuïteit en professionaliteit van medewerkers.**
   In een arbeidsmarkt die wordt gekenmerkt door krapte, is het waarborgen van de continuïteit en professionaliteit van onze medewerkers een essentiële ambitie. Koraal zet in op het aantrekken en behouden van medewerkers door te investeren in een inspirerende werkomgeving. We bieden onze medewerkers de ruimte om hun talenten te ontwikkelen en dragen actief bij aan hun welzijn en werkplezier.

Stichting Het Driespan **Bestuursnummer 41200**	**Stichting Koraal**
Sibeliuslaan 13 4837 CA Breda	Poststraat 1 6135 KR Sittard
076 – 50 25 990	046 - 477 52 52
secretariaatwb@koraal.nl	info@koraal.nl
www.koraal.nl	www.koraal.nl

Organisatie

Stichting Het Driespan is onderdeel van de concernstichting Koraal. Het Driespan valt geheel binnen de Koraal-regio West-Brabant en wordt geleid door mevrouw Dimphy Peters. De scholen van Het Driespan worden elk geleid door een schoolleider.

Een overzicht van de scholen, locaties en de BRIN-nummers is toegevoegd in bijlage 2.

Governance

Inleiding

Koraal is een organisatie die midden in de maatschappij staat. Onze maatschappelijke legitimatie komt tot uiting in het dagelijkse werk van medewerkers in relatie met cliënten, leerlingen en hun verwanten. Binnen Koraal werken we op basis van besturingsprincipes en kernwaarden die ten grondslag liggen aan onze strategie en ons besturingsmodel. Onze kernwaarden: Betrouwbaar, Gedreven, Nabij en Wederkerig worden zichtbaar in hoe we leer- en behandeldoelen formuleren, afspraken maken, samen beslissen over wat ertoe doet in een woon-, activiteitengroep of klas, en samen richting geven aan Koraal. Medezeggenschap en participatie van cliënten, leerlingen, hun verwanten en medewerkers vormen daarbij een concrete manier om op individueel en organisatie-niveau richting te geven en besluiten te nemen.

Koraal creëert publieke waarde door mensen in een kwetsbare positie – cliënten, leerlingen en hun netwerk – te ondersteunen om op eigen manier mee te doen in de samenleving. Wensen, kracht en mogelijkheden van cliënt, leerling en hun netwerk zijn ons vertrekpunt. Koraal biedt specialistische

ondersteuning op de domeinen Jeugdhulp, Langdurige zorg en (Voortgezet) Speciaal Onderwijs, en verbindt waar nodig zorg, onderwijs en (arbeids)participatie.

Governance ondersteunt ons om die maatschappelijke opdracht transparant, uitlegbaar en rechtvaardig waar te maken, zeker wanneer schaarste keuzes vraagt en belangen kunnen botsen. Binnen dit governancekader vinden we mensgericht werken belangrijk. Dit krijgt betekenis in de manier waarop we belangen wegen en besluiten uitleggen; in de aandacht voor vakmanschap en ontwikkeling van medewerkers; en leiderschap als randvoorwaarde voor betrouwbare ondersteuning.

De kernwaarden en besturingsprincipes komen ook expliciet terug in de wijze waarop bestuur en toezicht – ieder vanuit de eigen rol en verantwoordelijkheid – invulling geven aan de maatschappelijke opdracht van Koraal. Dit krijgt vorm in het naleven van governancecodes, de visie op toezicht houden, statuten en reglementen. En vooral in de manier waarop bestuur en toezicht met elkaar samenwerken: transparant, open, met vertrouwen én met ruimte voor kritische dialoog en doorvragen.

Over de wijze waarop het bestuur de organisatie stuurt zijn heldere afspraken gemaakt, onder meer over taakverdeling binnen de Raad van Bestuur en de mandatering aan directeuren van regio's en Interne Dienstverlening. De besluitvorming is vastgelegd en is gericht op navolgbare afwegingen: naast het beoogde doel worden compliance, integrale risico's, financiële continuïteit en morele aspecten meegewogen. Dit is in het bijzonder relevant in tijden van schaarste, waarin keuzes soms onvermijdelijk zijn.

De omgeving van Koraal verandert voortdurend. Dat vraagt dat bestuur en toezicht blijvend investeren in ontwikkeling, zowel als collectief (Raad van Bestuur en Raad van Toezicht) als op individueel niveau. Zo werkt Koraal aan continuïteit en kwaliteit van bestuur en toezicht, passend bij wat huidige en toekomstige cliënten, leerlingen, verwanten, medewerkers en samenwerkings-partners van ons mogen verwachten.

In dit hoofdstuk leggen bestuur en toezicht verantwoording af over 2025. Waar relevant duiden we ook besluiten in 2025 die doorlopen in 2026 en verder.

Governancekader

Governancecodes

Op een organisatie zoals Koraal zijn verschillende governancecodes van toepassing. We werken immers op diverse terreinen: zorg, onderwijs en arbeid. Koraal hanteert twee codes: de Governancecode Zorg en de Governancecode Funderend Onderwijs. Dat is ook terug te zien in de samenstelling van de Raad van Toezicht. Koraal vraagt van de leden affiniteit en betrokkenheid met alle domeinen waarop de organisatie actief is. Daarnaast heeft elke toezichthouder voldoende kennis van de kernactiviteiten van Koraal.

De Governancecode Zorg en de Governancecode Funderend Onderwijs bevatten bepalingen die grotendeels met elkaar te vergelijken zijn en die geen tegengestelde bepalingen bevatten. Beide codes zijn gericht op goed bestuur en goed toezicht en op het afleggen van adequate verantwoording over het gevoerde beleid en ondernomen activiteiten door de organisatie. Beide

codes benadrukken bovendien het belang van transparante verantwoording, een zorgvuldige belangenafweging en het expliciet maken van publieke waarde en maatschappelijke legitimatie.

Statuten en reglementen

Bij de vormgeving, inrichting en reglementering van Koraal spelen deze codes een belangrijke rol. Zo zijn in de statuten bepalingen vastgelegd die ervoor zorgen dat er sprake is van goed bestuur en goed toezicht. Voorts zijn, voortvloeiend uit deze codes, reglementen vastgesteld voor de Raad van Bestuur en voor de Raad van Toezicht.

Hoe governance is ingericht

Managementcharter en reglementen

De Raad van Bestuur heeft een verdeling van de taak- en aandachtsgebieden. Verder is met inachtneming van de codes het besturingsmodel en het managementcharter vastgesteld. Het managementcharter regelt de interne verhouding tussen Raad van Bestuur en directeuren binnen Koraal. Het managementcharter wordt in 2026 geactualiseerd als gevolg van de aanpassingen in het besturingsmodel in 2025.

Visie op toezicht houden

De Raad van Toezicht heeft zijn visie op toezicht houden vastgelegd. In deze visie is uitgewerkt hoe toezicht, advies en werkgeverschap worden ingevuld, hoe de Raad zijn informatiepositie organiseert en hoe publieke waarde, belangenafweging, transparantie en professionalisering onderdeel zijn van het toezicht. De visie is openbaar en beschikbaar via de website van Koraal.

Integriteit en Integriteitscode

Integriteit is een belangrijk fundament onder goed bestuur en zorgvuldig toezicht. Binnen Koraal krijgt dit vorm in heldere afspraken over rolzuiverheid, transparantie en aanspreekbaarheid. Deze uitgangspunten zijn al op meerdere plaatsen geborgd, onder meer in de reglementen van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht en in het managementcharter. Daarmee is integriteit niet alleen een afzonderlijk thema, maar ook een terugkerend element in de manier waarop de organisatie besluitvorming, sturing en toezicht inricht.

In het reglement van de Raad van Toezicht is bovendien het ‘pas toe of leg uit’-principe opgenomen. Dit ondersteunt een zorgvuldige verantwoordingspraktijk: wanneer Koraal in een specifieke situatie afwijkt van een gebruikelijke norm of werkwijze, wordt die keuze navolgbaar toegelicht. Daarbij worden de gemaakte afwegingen en de betrokken belangen benoemd en worden eventuele risico’s expliciet meegewogen.

Hoewel integriteit al breed is verankerd, is ervoor gekozen om dit aanvullend samen te brengen in één integrale Integriteitscode die geldt voor zowel organisatie als toezicht. Daarmee worden bestaande uitgangspunten en afspraken overzichtelijk gebundeld en eenduidig toegankelijk gemaakt. De Integriteitscode is begin 2026 afgerond en wordt openbaar beschikbaar gesteld via de website van Koraal. De Integriteitscode ondersteunt daarmee ook het toezichthoudend handelen: eenduidige normen helpen om dilemma’s bespreekbaar te maken en keuzes consistent en uitlegbaar te houden.

Juridische structuur

Koraal heeft als rechtsvorm de stichting die de naam Stichting Koraal draagt. Stichting Koraal is belast met het bestuur van de dochterondernemingen en is betrokken bij enkele deelnemingen.

Juridische entiteiten

De Stichting Koraal fungeert als concernstichting als bestuurder van dochterondernemingen. Dit zijn: Stichting Koraal Jeugdhulp, Stichting Koraal Langdurige Zorg en Stichting Koraal Onderwijs. Stichting Koraal Onderwijs is ontstaan per 31 december 2025 als gevolg van een juridische fusie van de onderwijsstichtingen Stichting Het Driespan, Stichting Saltho Onderwijs en Stichting De Vlinder, en per 1 januari 2026 gaan de organisaties gezamenlijk verder als Stichting Koraal Onderwijs.

Daarnaast heeft per 1 juli 2025 een bestuurlijke fusie plaatsgevonden tussen Stichting Koraal en Stichting Via Jeugd, waarbij Stichting Koraal bestuurder is geworden van Stichting Via Jeugd. Daarmee valt Stichting Via Jeugd onder het bestuur en intern toezicht van Stichting Koraal. Stichting Via Jeugd en Stichting Koraal zijn zowel juridisch als materieel van elkaar gescheiden rechtspersonen. In 2025 is een traject gestart om binnen een periode van maximaal twee jaar te komen tot een juridische fusie.

Deelnemingen

Naast de dochterondernemingen zoals hierboven genoemd is Koraal ook betrokken bij twee deelnemingen. Voor de schoonmaak in de locaties van Koraal is een aparte onderneming, Schoon Maakt Trots B.V., waarvan 51% van de aandelen in handen is van Stichting Koraal en de overige 49% van de aandelen in handen is van Vebego Facility Services B.V., een dochteronderneming van Vebego International.

Tezamen met Stichting Pluryn is Stichting Koraal bestuurder van Stichting Seyscentra. Beide bestuurders hebben een vergelijkbare rol en zeggenschap binnen het bestuur van Stichting Seyscentra.

Besturing en verantwoordelijkheden

Koraal kent een Raad van Bestuur die belast is met het besturen van Stichting Koraal alsook met het besturen van de dochterondernemingen die deel uitmaken van de groep. Om een organisatie als Koraal bestuurbaar en slagvaardig te laten zijn, wordt een besturingsmodel gehanteerd. Dit model biedt de organisatie, haar cliënten, leerlingen en medewerkers duidelijkheid over besluitvormings-trajecten, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de verschillende organen en functionarissen binnen de dochterondernemingen die deel uitmaken van Koraal.

In 2025 heeft Koraal dit besturingsmodel op twee vlakken aangepast. Ten eerste is voor de versterking van sturing vanuit inhoudelijk perspectief besloten om voor de domeinen Jeugdhulp en Langdurige Zorg elk een Directeur Behandelzaken aan te stellen. Ten tweede is vanaf augustus 2025 naast regiobenadering ook domeinsturing (Jeugdhulp, Langdurige Zorg en Onderwijs) aangebracht in de besturing. Deze wijzigingen zijn in 2025 gefaseerd doorgevoerd (fase I: verankeren inhoudelijk- en behandelperspectief in sturing; fase II: domein- en regiosturing).

In de tweede helft van 2025 is gestart met een nieuwe overlegstructuur die aansluit op de domein- en regiosturing. Deze overlegstructuur ondersteunt de afstemming op domeinniveau en versterkt de samenhang tussen concernbeleid, domeinkeuzes en regionale uitvoering.

De aansturing van Koraal vindt plaats via elf regio's en Interne Dienstverlening. Per domein betreft het de navolgende regio's:

Domein Jeugdhulp:	• Regio Zuid-Limburg • Regio Noord- en Midden-Limburg • Regio Zuidoost-Brabant • Regio Noordoost-Brabant • Expertisecentrum met een landelijke functie (hierna ook aangeduid als regio) • Via Jeugd (hierna ook aangeduid als regio)
Domein Langdurige Zorg:	• Regio Maastricht-Heuvelland Westelijke Mijnstreek • Regio Parkstad • Regio Noord- en Midden-Limburg
Onderwijs:	• Regio Noordoost-Brabant • Regio West-Brabant

De dagelijkse leiding van elke regio ligt in handen van een regiodirecteur. Interne Dienstverlening wordt eveneens aangestuurd door een directeur. In alle gevallen ligt het besturen ervan bij de Raad van Bestuur.

De Raad van Bestuur voert frequent overleg met de (regio)directeuren, zowel individueel als per domein en in een gezamenlijk overleg waaraan alle regiodirecteuren en de Raad van Bestuur deelnemen. Afstemming van het beleid en toetsing daarvan aan het concernbeleid vindt primair op domeinniveau en secundair op regioniveau plaats, waarbij de regiodirecteur intensief overleg voert met de Directeur Behandelzaken en met de school- en/of teamleiders over het te voeren beleid.

In 2025 is een traject gestart om de Interne Dienstverlening weer optimaal te laten aansluiten op de nieuwe domein- en regio-indeling. Besluitvorming hierover is gepland eind 2026. In 2026 start tevens een traject om de medezeggenschapsorganisatie weer optimaal te laten aansluiten op de nieuwe domein- en regio-indeling. Besluitvorming hierover is gepland eind 2026/begin 2027.

Raad van Bestuur

Samenstelling Raad van Bestuur

Het bestuur van de stichting wordt gevormd door de Raad van Bestuur die conform de statuten uit één of meer leden bestaat. Het aantal leden wordt door de Raad van Toezicht vastgesteld en is net als in voorgaande jaren vastgesteld op twee leden.
In 2025 werd de Raad van Bestuur gevormd door:

- Mevrouw drs. I.R.W.M. Widdershoven (voorzitter)
- De heer prof. dr. D.H.M. Creemers (lid)

Nevenfuncties

De nevenfuncties van de Raad van Bestuur zijn getoetst aan de normen van de Wet Bestuur en Toezicht en voldoen aan deze wet.

Naam Hoofdfunctie en van de hoofdfunctie afgeleide functies	(Neven)functies
Mevrouw drs. I.R.W.M. Widdershoven Voorzitter Raad van Bestuur Van de hoofdfunctie afgeleide functies: • Voorzitter Bestuur Vereniging Orthopedagogische Behandel Centra • Lid Bestuur VGN Lid BGZJ	• Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Land van Horne • Lid Raad van Toezicht Intrakoop
De heer prof. dr. D.H.M. Creemers Lid Raad van Bestuur	• Bijzonder hoogleraar Preventie en behandeling van depressie en suïcidaliteit bij adolescenten, Radboud Universiteit / Hoofd wetenschappelijk onderzoek en klinisch psycholoog GGZ Oost-Brabant • Bestuurslid Supranet GGZ • Lid Raad van Toezicht Tactus Verslavingszorg

Taken en aandachtsgebieden Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur werkt aan de hand van een Reglement Raad van Bestuur waarin in de bijlage de taken en aandachtsgebieden zijn opgenomen. De verdeling van taken en aandachtsgebieden van de Raad van Bestuur is in 2025 niet gewijzigd.

De aandachtsgebieden van de voorzitter Raad van Bestuur zijn: Langdurige Zorg, Jeugdhulp (landelijk) en interne organisatie. De aandachtsgebieden van het lid Raad van Bestuur zijn: (voortgezet) speciaal onderwijs, Jeugdhulp (regionaal) en participatie. De taakverdeling heeft betrekking op deelname aan interne overleggen. In de taakverdeling is per overleg opgenomen of door beide bestuurders, de voorzitter of het lid wordt deelgenomen, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen permanent en agenda-gestuurd.

Verantwoording Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur heeft in 2025 tweeëntwintig (22) bestuursvergaderingen gehouden en daarnaast twaalf (12) overleggen specifiek gericht op bedrijfsvoering. De Raad van Bestuur heeft zich in 2025 beziggehouden met uiteenlopende onderwerpen. De onderwerpen zijn in 2025 steeds benaderd vanuit het streven naar mensgerichte ondersteuning en versterking van vakmanschap en leiderschap, passend bij de opgaven in zorg en onderwijs. Onderstaand worden – gecategoriseerd en daarbinnen in alfabetische volgorde – de onderwerpen benoemd die in de Raad van Bestuur aan de orde zijn gekomen respectievelijk waarover besluiten zijn genomen.

<u>Strategie en organisatieontwikkeling:</u>

- Deelstrategie ‘Samen op eigen kracht’ – domeinstrategie Onderwijs 2025–2029
- Domeinplannen 2026: Jeugdhulp, Langdurige Zorg en Onderwijs
- Ondernemingsplan; overname jeugdhulpportfolio
- Overname(overeenkomst) Jeugdhulp Zuidoost-Brabant
- Programma Mensgericht
- Strategiebrief 2026

Kwaliteit en veiligheid:

- Auditrapport (intern) van SO- en VSO-scholen: Plein 3; Aventurijncollege; De Rietlanden; Het Dok; Ginnekencollege
- Directiebeoordeling Koraal 2024 (ISO 9001:2015)
- Jaarverslag Klachten 2024
- Kwalitatieve analyse Wzd
- Start initiatieven Spraakgestuurd werken en zorgdomotica
- VIM-rapportage 2024
- Voortgangsbericht kwaliteitsbeeld 2024 (Kwaliteitskompas gehandicaptenzorg)

Zorg- en/of onderwijsbeleid:

- Beleid onvrijwillige zorg (Wzd)
- Beleid starten/stoppen van zorg
- Beleidskader daginvulling domein Langdurige Zorg
- Dienstverleningsovereenkomst; start algemene voorwaarden en introductiebrief
- Onderwijsbeleid (12-03-2025)
- Protocol Preventieve ondersteuning, begrenzing & herstel
- Sociaal plan cliënten i.v.m. tijdelijke verhuizing
- Vakantieroosters scholen Koraal 2025–2026
- Veiligheidsbeleid domein Onderwijs
- Zorgprogramma vriendschap, relatie en seksualiteit

HR:

- Arbeidsmarkttoelage Ginnekencollege (verlengen)
- Bestuursformatieplannen Stichting Het Driespan, Stichting Saltho Onderwijs, Stichting De Vlinder
- Gebruik privé-telefoon t.b.v. MFA in Parnassys/Somtoday
- Inrichting bovenregionale flexpool (zorg)
- Thuiswerkvergoeding (aanpassing)
- Tijdelijke verplaatsing werkzaamheden medewerkers i.v.m. nieuwbouw
- Regeling Groene arbeidsvoorwaarden (verlengen)
- Regeling inschaling student-medewerkers (vastgesteld)
- Regeling uitzondering terugbetalingsverplichting (opleiding niet succesvol buiten schuld)
- Sociaal overgangsprotocol i.v.m. overname portfolio per 1 januari 2026

Bedrijfsvoering:

- Bestemmingsreserves (aanleggen en aanspreken)
- Concernplan en -begroting 2026 inclusief onderliggende (regio)plannen en -begrotingen
- Jaarstukken 2024 Stichting Koraal inclusief Bestuursverslag Koraal 2024
- Jaarstukken 2024 Stichting Koraal Jeugdhulp
- Jaarstukken 2024 Stichting Koraal Langdurige Zorg
- Jaarverslagen en bestuursverslagen 2024 Stichting Het Driespan, Stichting Saltho Onderwijs en Stichting De Vlinder
- Verzekeringskeuze ERD

Huisvesting en vastgoed:

- Nieuwbouw en tijdelijke huisvesting plan sociowoningen Parkstad
- Nieuwbouw Biesonderthuis
- Gunning verkoopopdracht
- Huisvestingsplan Stichting Via Jeugd
- Strategisch Vastgoedplan regio Noordoost-Brabant (aanpassing)
- Aankoop registergoederen per 5 januari 2026

Governance:

- Besturingsmodel Koraal, fase I: verankeren inhoudelijk- en behandelperspectief in sturing
- Besturingsmodel Koraal, fase II: domein- en regiosturing
- Bestuurlijke fusie Stichting Koraal – Stichting Via Jeugd
- Functiescheidingen privacytaken (aanpassing)
- Intern toezicht JeugdzorgPlus Via Jeugd (incl. GiB)
- Managementcharter & procuratieregeling Stichting Via Jeugd
- Reglement MZ-onderwijs (aanpassing)
- Voorstel fusie Stichting Het Driespan, Stichting Saltho Onderwijs, Stichting De Vlinder tot Stichting Koraal Onderwijs
- Werkwijze centrale cliëntmedezeggenschap (tijdelijke aanpassing)
- Zittingstermijn voorzitter Klachtencommissie medewerkers (verlenging)

Samenwerking en externe relaties:

- Duurzame samenwerking Stichting Koraal – Stichting GGZ Oost-Brabant
- Duurzame samenwerking Stichting Koraal – Stichting Biesonder Thuis Schimmert
- Intentieovereenkomst Stichting Koraal – Stichting HUB Boxtel – Gemeente Boxtel
- Principebesluit deelname IFGH
- Samenwerkingsovereenkomst Stichting Koraal – Stichting Via Jeugd – Politie Limburg

Bezoldiging en deskundigheidsbevordering bestuur en toezicht

Bezoldiging bestuurders en toezichthouders

De Remuneratiecommissie van de Raad van Toezicht adviseert de Raad van Toezicht over de bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur. Jaarlijks bespreekt de Remuneratiecommissie de WNT-indeling van de bestuursfunctie en beoordeelt zij of de onderbouwing nog aansluit bij de actuele kenmerken en eventuele wijzigingen in (de omvang en inrichting van) de organisatie en bij de geldende WNT-regelgeving.

De Raad van Toezicht stelt de WNT-indeling vast op basis van deze onderbouwing. De externe accountant beoordeelt in het kader van de jaarrekeningcontrole of de WNT is toegepast conform de geldende regels en of de in de jaarrekening opgenomen WNT-indeling en toelichting - inclusief de onderliggende onderbouwing - in overeenstemming zijn met de feitelijke situatie in het verslagjaar.

Op basis van de door VWS vastgestelde criteria inzake WNT-classificatie heeft de Raad van Toezicht een score van twaalf punten toegekend aan Stichting Koraal. Deze score leidt tot indeling in klasse V.

De Raad van Bestuur wordt bezoldigd conform WNT-klasse V. De bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht is een afgeleide van de WNT-indeling van de bestuursfunctie en wordt jaarlijks

geïndexeerd binnen het WNT-kader. De bezoldiging van de voorzitter, vicevoorzitter en leden bedraagt respectievelijk 12%, 10% en 8% van de WNT-norm.

Op basis van de 'Regeling bezoldiging topfunctionarissen onderwijs OCW-sectoren' komt de Raad van Toezicht voor Stichting Saltho Onderwijs tot de score van zeven punten (klasse C); de score voor Stichting Het Driespan komt op tien punten (klasse D); de score voor Stichting De Vlinder komt op vier punten (klasse A).

De bijpassende bezoldiging bij klasse A, C en D heeft geen invloed op de honorering bij Koraal. De inschaling van de functie regiodirecteur voldoet aan het normbedrag van de Regeling bezoldiging topfunctionarissen onderwijs OCW-sectoren.

Voor de Raad van Bestuur geldt een Declaratiereglement. Het daarbij behorende register wordt, conform het reglement, door het Bestuursbureau bijgehouden en door de manager HR en de tax controller beoordeeld op uitvoering conform regeling. De controle van de administratie door de voorzitter van de Raad van Toezicht heeft plaatsgevonden; de declaraties zijn in overeenstemming met het reglement. Het Declaratiereglement is in 2025 geactualiseerd en op 16 december 2025 door de Raad van Toezicht vastgesteld.

Permanente deskundigheidsbevordering

De Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur kennen al sinds jaar en dag een werkwijze waarin bestuur en toezichthouder naast individuele deskundigheidsbevordering ook samen werken aan collectieve deskundigheidsbevordering.

Een belangrijk aspect van deskundigheidsbevordering is reflectie en evaluatie. Elke vergadering van de Raad van Toezicht wordt afgesloten met een evaluatiemoment. Jaarlijks evalueert de Raad van Toezicht haar functioneren buiten de aanwezigheid van de Raad van Bestuur, waarbij vooraf de visie van de Raad van Bestuur op het functioneren van de Raad van Toezicht wordt gevraagd en achteraf de uitkomst van de evaluatie met de Raad van Bestuur wordt gedeeld. De Raad van Toezicht werkt permanent aan haar eigen ontwikkeling als team en aan de ontwikkeling van de afzonderlijke leden.

Aanvullend op het intern toezicht door de Raad van Toezicht op geschiktheid en vakbekwaamheid van de Raad van Bestuur – zowel als geheel als van de afzonderlijke bestuurders – is gesteld dat de bestuurders aan de accreditatievereisten van de NVZD voldoen. Daarmee is sprake van onafhankelijke toetsing van vakbekwaamheid en continue ontwikkeling van de individuele bestuurders.

De (gemeenschappelijke) medezeggenschap

Binnen Koraal wordt veel aandacht besteed aan inspraak en participatie. Samen met medewerkers, leerlingen, hun ouders of wettelijke vertegenwoordigers bespreken we belangrijke onderwerpen zoals beleidsstukken, de begroting en andere ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op het onderwijs en de scholen. Het gaat om leerlingen én medewerkers. De kern van medezeggenschap is dat het dicht bij de medewerkers op de werkvloer plaatsvindt. Medezeggenschap ligt bij alle medewerkers en is uitgewerkt in het medezeggenschapsmodel van Koraal dat bestaat uit platforms, regionale overleggroepen (ROG), MZ Onderwijs en MZ Centraal.

Platforms

Een platform is een bestaande overlegvorm, een thema-gebonden overleg of een tijdelijke werkgroep. Een platform behandelt een bepaald onderwerp of thema dat speelt binnen Koraal. Daarnaast kan participatie plaatsvinden door het ophalen van informatie via bijvoorbeeld een enquête.

Medezeggenschap centraal

MZ Centraal bestaat uit een regiegroep en een toezichthoudende groep en is verantwoordelijk voor de formele medezeggenschap. MZ centraal zorgt voor de verbinding tussen de verschillende regio's. De leden van MZ Centraal worden gekozen door medewerkers uit de regio's, ondersteunende Diensten (OD) en Medezeggenschap Onderwijs (MZ Onderwijs).

MZ Onderwijs

Naast MZ Centraal is de medezeggenschap vanuit onderwijs georganiseerd in MZ Onderwijs die, in het kader van de Wet Medezeggenschap Scholen, alleen specifieke onderwerpen voor het onderwijs behandelt. Op centraal niveau staan de twee organen in verbinding met elkaar. Het dagelijks bestuur van MZ Onderwijs heeft meerdere keren per jaar overleg met het dagelijks bestuur van de regiegroep van MZ Centraal. Tijdens deze overleggen worden agendapunten uitgewisseld. Daarnaast is één van de leden van MZ Onderwijs ook lid van de regiegroep van MZ Centraal en is één van de leden van MZ Onderwijs ook lid van de toezichthoudende groep van MZ Centraal. Deze leden fungeren als linking pin.

MZ Onderwijs komt elke week bij elkaar. MZ Onderwijs heeft minimaal vijf keer per jaar een overleg met de Raad van Bestuur over thema's die alleen onderwijs betreffen en die meerdere onderwijs-stichtingen aangaan. Daarnaast overlegt MZ Onderwijs elke maand overleg met de regiodirecteuren van onderwijs.

Ten slotte hebben alle onderwijslocaties van Het Driespan een deelraad die de locatie-specifieke onderwerpen bespreekt en alle onderwijslocaties van Saltho Onderwijs en De Vlinder een medezeggenschapsraad. MZ Onderwijs stemt geregelde af met deze deelraden en medezeggen-schapsraden van de schoollocaties.

Wijziging medezeggenschap binnen onderwijs per september 2024

Naar aanleiding van gesprekken met de ROG-en en binnen MZ Onderwijs over de inrichting van de medezeggenschap voor onderwijs bij Koraal is een pilot ingericht om de medezeggenschap binnen onderwijs dichter bij de MR-en en DR-en te organiseren en de verbinding met de ROG-en te behouden.

MZ Onderwijs blijft bestaan in de huidige samenstelling. Er wordt een platform toegevoegd (expertleden) die de linking pin zijn tussen de ROG-en en MZ Onderwijs. Deze leden zijn op de hoogte van de thema's binnen onderwijs en kunnen zorgen dat de ROG-en hierover geïnformeerd worden. Daarnaast hebben de expertleden de taak om te bewaken dat MZ Onderwijs uit blijft gaan van participatie ten aanzien van trajecten binnen onderwijs. Indien van toepassing worden hierover gesprekken gevoerd.

In 2025 is de pilot geëvalueerd met de Raad van Bestuur en de MR-en en DR-en. Uit de evaluatie is gebleken dat deze nieuwe werkwijze een verbetering is voor de medezeggenschap in onderwijs. De MR-en en DR-en komen makkelijk in contact met MZ Onderwijs.

Door de ontwikkelingen in het besturingsmodel is ervoor gekozen om de pilot te continueren tot er duidelijkheid is over medezeggenschap die past bij het nieuwe besturingsmodel. Naar verwachting zal hierover in de loop van 2026 meer over bekend worden.

Horizontale dialoog en verbonden partijen

Samen op eigen kracht. Wij geloven dat wij samen meer bereiken dan alleen. Samen met het netwerk van de leerling begeleiden wij onze leerlingen. Samen met collega-instellingen richten wij de beste multidisciplinaire ondersteuning in. Samen met collega's en beleidsmakers brengen we ons vakgebied een stukje verder. Door samen te werken, begeleiden wij de hele ondersteuningsvraag van onze leerlingen in onderwijs en zorg. Wij bieden onderwijs aan leerlingen die tijdens het opgroeien tot jongvolwassene ontwikkelings-, gedrags- en leerproblemen ondervinden. De combinatie van psychiatrische problemen met beperkingen in het adaptieve vermogen stellen hun ouders, hun leefomgeving en de veelal ingeroepen hulpverlening voor (zeer) grote uitdagingen. Daarom vinden we contact en uitwisseling met alle betrokken partijen een belangrijke rand-voorwaarde om dit te kunnen realiseren. Met leerlingen, ouders, onze medewerkers, onze zorg- en onderwijspartners en samenwerking binnen samenwerkingsverbanden en onderwijsregio's. Hoe we dat doen, komt in de volgende paragrafen aan bod.

Leerlingen

Het onderwijs van Koraal is erop gericht om elke leerling te bieden wat nodig is om tot leren en ontwikkelen te komen. We richten ons op het samen met de leerling ontdekken en ontwikkelen van talent. Daarbij zoeken we naar een optimale aansluiting bij de individuele mogelijkheden van elke leerling. We begeleiden en ondersteunen de leerlingen in de omgang met hun ondersteunings-vragen, maar stimuleren daarnaast ook hun talenten en kwaliteiten. Door eigenaarschap te versterken, krijgen leerlingen inzicht in en verantwoordelijkheid voor hun eigen (kennis)ontwikkeling en leerproces. Ze ervaren dat ze zélf aan zet zijn als ze willen groeien. Ze zien duidelijker hoe zij hun doelen kunnen bereiken en wat hun inspanning oplevert.

Binnen de verschillende scholen zijn er leerlingenraden waarin de leerlingen kunnen deelnemen. Op deze wijze participeren ze mee over de ontwikkelingen binnen hun eigen school en vertegen-woordigen zij de andere leerlingen. Leerlingen kunnen deelnemen in de leerlingenraden en mogen zo ook meedenken en meepraten over ons onderwijs en de organisatie ervan.

Ouders, verzorgers en wettelijk vertegenwoordigers

We staan voor educatief partnerschap met ouders, verzorgers en wettelijk vertegenwoordigers, zodat zij actief betrokken worden bij het leerproces en samen met ons werken aan groei en ontwikkeling van de leerling. Onze medewerkers hebben de kennis en expertise omtrent pedagogisch en didactisch handelen; ouders, verzorgers en wettelijk vertegenwoordigers kennen hun kind. Hun bevindingen zijn voor ons essentieel om het kind goed te kunnen begeleiden. Voor ouders, verzorgers en wettelijk vertegenwoordigers is het belangrijk dat zij goed geïnformeerd zijn over en goed betrokken zijn bij de ontwikkeling van hun kind. Dit betekent dat we zowel tijdens de formele als informele momenten continu in gesprek gaan met de ouders.

Het is belangrijk ouders te betrekken bij de ontwikkeling van hun kind én ze te laten meedenken en meepraten over de organisatie van ons onderwijs. Ouders kunnen ook hun stem laten horen via de deelraden (medezeggenschap) op de scholen. Veel scholen hebben ook een ouderraad voor informele ondersteuning en betrokkenheid bij school.

Tweejaarlijks vinden de oudertevredenheidsmetingen plaats en worden ouders actief bevraagd over hoe zij over het onderwijs aan hun kind denken. De uitkomsten van het oudertevredenheids-onderzoek van 2025 zijn te vinden in hoofdstuk ‘Verantwoording van het beleid’.

Medewerkers

Om goed onderwijs en goede zorg te geven, is de inzet van deskundige en vitale medewerkers cruciaal. Ons HR-beleid is gebaseerd op de visie dat als medewerkers goed in hun vel zitten, zij hun werk optimaal kunnen verrichten. Hierbij werken we er samen aan dat iedereen met energie en in goede gezondheid en met een goede motivatie inzetbaar is en kan blijven. Dat ze net als wij trots zijn op het betekenisvolle werk dat onze medewerkers elke dag verrichten. We vinden het belangrijk dat mensen zowel in het hier en nu inzetbaar zijn maar ook op de langere termijn bij Koraal Onderwijs willen en kunnen blijven werken.

Het is onze overtuiging dat professionele medewerkers hét verschil maken en dat hun visie en bijdragen essentieel zijn om de kwaliteit van ons onderwijs voortdurend te kunnen verbeteren. We stimuleren medewerkers om hun deskundigheid over leren en onderwijzen verder uit te bouwen én te delen.

Dat doen we door samenwerking op het niveau van Koraal Onderwijs, via project- en werkgroepen op specifieke thema’s, de in ontwikkeling zijnde platform overleggen voor de schoolsoorten en natuurlijk binnen onze scholen. We zijn continu in dialoog met onze medewerkers, op de werkvloer, in de overleggen, via de medezeggenschap (centraal en op de scholen). Periodiek vindt het medewerkerstevredenheidsonderzoek plaats.

Interne ketenpartners

De meerwaarde van Koraal voor het onderwijs is zichtbaar in de samenwerking tussen de drie onderwijsstichtingen van Koraal die ook weer onderdeel zijn van de regio’s West-Brabant (WB), Noordoost-Brabant (NOB) en het Expertise Centrum (EC). De kennis en kunde worden intern gedeeld en gezamenlijk ontwikkeld. Zo krijgt elke leerling het beste wat Koraal Onderwijs kan bieden.

Binnen het Driespan bevinden zich bijna geen locaties waarin Koraal zorg en onderwijs samen komen. Op de locatie van Plein3 worden echter zorgmedewerkers ingezet die in dienst zijn van stichting Koraal. Daarnaast zet het Berkenhofcollege een pedagogisch medewerker in vanuit stichting Koraal. Ook zijn er diverse jobcoaches vanuit Koraal ingezet in het Driespan. De overige scholen maken geen gebruik van zorg vanuit Koraal.

Voor het realiseren van stages en voorbereiding op de arbeidsmarkt maken wij gebruik van de diensten van onze jobcoaches. Daarnaast zijn er op veel scholen intern medewerkers die stages regelen en begeleiden. Op deze manier dragen we zorg voor een passende arbeidsplek voor onze leerlingen.

Zorg- en onderwijspartners

Onze scholen staan midden in de maatschappij en werken binnen een uitgebreid netwerk met veel externe partners en stakeholders samen. Met zorg, onderwijs en arbeid als DNA van Koraal, is het voor ons vanzelfsprekend om vanuit deze verschillende disciplines goed met elkaar samen te werken. Zo kunnen we samen de ondersteuningsvragen van leerlingen vanuit een integrale benadering beantwoorden. De samenwerking met deze partners wordt middels raamovereenkomsten of maatwerkafspraken vastgelegd.

Daarnaast werken we op individueel casusniveau voor leerlingen samen met een uiteenlopend aantal samenwerkingspartners. Hierbij kan gedacht worden aan verschillende zorgaanbieders, GGD, gemeenten en jeugdprofessionals.

In de schoolgidsen van de afzonderlijke scholen wordt aangegeven met welke concrete partners de scholen samenwerken.

Participatie in onderwijsregio's

Voor het gespecialiseerd onderwijs en zo ook voor Koraal Onderwijs is het een uitdaging om in alle onderwijsregio's aan te gaan sluiten. Dit blijkt zeker voor voortgezet onderwijs (vo) een lastige te zijn. VO-besturen zijn samen nog aan het onderzoeken hoe zij het vso een plek willen en kunnen geven in hun onderwijsregio. Dit is daarom nog niet het moment voor Koraal Onderwijs om al aan te gaan sluiten. Voor nu sluiten de vso-scholen van Koraal daarom aan bij de onderwijsregio's Primair Onderwijs.

De scholen van Koraal Onderwijs nemen vooralsnog deel aan de volgende vier onderwijsregio's. Voor elke regio is er een penvoerder welke de financiën beheert en verantwoordelijk is voor het verloop in een onderwijsregio.

- Onderwijsregio Noord-Brabant Noord/ Bommelerwaard, penvoerder ATO scholenkring *(voornamelijk scholen van Saltho Onderwijs);*
- Onderwijsregio Brabant oost, penvoerder Best Onderwijs *(voornamelijk scholen van Saltho Onderwijs en De Vlinder);*
- Onderwijsregio West-Brabant oost, penvoerder Inos *(voornamelijk scholen van Het Driespan);*
- Onderwijsregio West-Brabant west, penvoerder Stichting LPS (*(voornamelijk scholen van Het Driespan)*.

Samenwerkingsverbanden

Koraal Onderwijs heeft uiteraard ook een belangrijke taak en rol binnen de samenwerkings-verbanden. We hebben daarin een gezamenlijk belang: ervoor zorgen dat alle leerlingen, ongeacht hun ondersteuningsbehoefte, een passende plek in het onderwijs krijgen. Onze leerlingen komen uit verschillende regio's, met als gevolg dat we met veel samenwerkingsverbanden te maken hebben en afstemmen.

Samenwerkingsverbanden en gemeenten Het Driespan

Het bestuur van Koraal Onderwijs is voor Het Driespan vertegenwoordigd in zeven samenwerkings-verbanden. De bestuurlijke vertegenwoordiging is sinds 2023 belegd bij de regiodirecteuren. Afhankelijk van de governance/juridische structuur, betekent dit vertegenwoordiging in de ALV, DNR en/of (toezichthoudend) bestuur.

De regiodirecteur West-Brabant vervult deze rol in de navolgende samenwerkingsverbanden:

Samenwerkingsverband	Gemeenten	Scholen Koraal
PO 3001 Brabantse Wal	Woensdrecht, Bergen op Zoom, Steenbergen, Tholen	• De Kornalijn
VO 3001 Brabantse Wal	Woensdrecht, Bergen op Zoom, Steenbergen, Tholen	• Het Aventurijncollege • Het Olivijncollege

Samenwerkingsverband	Gemeenten	Scholen Koraal
PO 3002.nl SWV Roosendaal-Moerdijk	Roosendaal, Moerdijk , Halderberge, Rucphen, Drimmelen	• De Fakkel
SWV ROOS VO 3002	Moerdijk, Halderberge, Roosendaal	• Vrijwillig aangesloten, het samenwerkingsverband heeft geen gespecialiseerd voortgezet onderwijs.
RSV Breda e.o. PO 3003	Alphen-Chaam, Baarle-Nassau, Breda, Dongen, Drimmelen, Etten-Leur, Geertruidenberg, Gilze en Rijen, Oosterhout, Zundert	• De Singel • De Muldersteeg • De Koperakker
RSV Breda e.o. VO 3003	Alphen-Chaam, Baarle-Nassau, Breda, Drimmelen, Etten- Leur, Rucphen, Geertruidenberg, Gilze en Rijen, Oosterhout, Zundert	• Het Berkenhofcollege • De Kei • Het Brederocollege VMBO • Het Brederocollege HAVO • Plein[3]
SWV VO De Langstraat 3009	Aalburg, Heusden, Loon op Zand, Waalwijk, Woudrichem	• Koraal vertegen-woordigd in toezicht-houdend bestuur

In de samenwerkingsverbanden van primair onderwijs in Bergen op Zoom en Roosendaal neemt de regiodirecteur West-Brabant zitting in de deelnemersraad. Deze samenwerkingsverbanden hebben daarnaast een externe Raad van Toezicht. In het samenwerkingsverband van primair onderwijs Breda is sprake van een Algemene Ledenvergadering. In deze raden/vergaderingen worden de besluiten en beleidsontwikkelingen van de directeur-bestuurder van het samenwerkingsverband getoetst aan draagvlak en vindt consultatie plaats. Betrokkenheid bij pilots in het kader van inclusief onderwijs en specialistische voorzieningen in het regulier onderwijs zijn voorliggende thema's.

In de samenwerkingsverbanden van voortgezet onderwijs in Bergen op Zoom, Roosendaal en Waalwijk en Breda is er zitting in het toezichthoudend bestuur. Hier stuurt de organisatie mee op good governance en houdt het toezicht op beleidsbeslissingen van de directeur-bestuurder. Vanuit de expertise specialistisch onderwijs wordt mede vormgegeven aan de doelstellingen van passend onderwijs. Verschillende pilots en projecten die integratie en een dekkend netwerk moeten bevorderen worden vanuit deze portefeuille geïnitieerd.

Ontwikkelingen binnen de samenwerkingsverbanden

In veel samenwerkingsverbanden, vooral in het primair onderwijs, wordt opnieuw een daling van de leerlingaantallen in het speciaal onderwijs verwacht. Mede vanuit het streven naar inclusief onderwijs. Tegelijkertijd zien sommige regio's een stijging van de 'onderinstroom' (4-6-jarigen die direct worden aangemeld bij een so-school zonder tussenkomst van regulier onderwijs). Dit legt een zware druk op de begrotingen van samenwerkingsverbanden, omdat het ten koste gaat van middelen voor ondersteuning binnen het regulier onderwijs.

Roos PO heeft hiertoe het project 'Ombuigen Onderinstroom' opgezet, en bij RSV Breda PO staat dit onderwerp op de agenda. Koraal draagt vanuit haar expertise bij aan deze projecten. En tegelijkertijd

benadrukken wij dat een hoge onderinstroom niet per se negatief is: door samenwerking met MKD's komen leerlingen eerder in beeld en kunnen ze tijdig de juiste ondersteuning krijgen, wat hun kans op terugkeer naar regulier onderwijs vergroot.

Beweging naar volledig onafhankelijk intern toezicht

Landelijk zetten samenwerkingsverbanden steeds meer stappen richting volledig onafhankelijk intern toezicht. In Brabant maken onder andere RSV Breda e.o. PO en RSV Breda e.o. VO deze transitie door, waarbij de governance wordt aangepast naar een verenigingsstructuur met een onafhankelijke Raad van Toezicht. Ook Brabantse Wal VO, Roos VO en De Langstraat VO zitten in dit proces. Brabantse Wal PO en Roos PO hebben deze scheiding al geborgd.

Versterken samenwerking samenwerkingsverbanden so/vso

In meerdere regio's wordt gewerkt aan intensievere samenwerking tussen samenwerkingsverbanden voor primair en voortgezet onderwijs. Hoewel deze juridisch gescheiden blijven, vindt er in de praktijk steeds meer afstemming plaats. Dit gebeurt deels om personeel en expertise efficiënter te verdelen en deels om een meer geïntegreerde ondersteuning voor leerlingen te realiseren. Dit bevordert samenwerking en kennisdeling en draagt bij aan gelijke kansen voor alle kinderen.

Van Passend onderwijs naar Inclusief Onderwijs

Inclusie staat bij alle samenwerkingsverbanden hoog op de agenda, zowel op sociaal, pedagogisch-didactisch als organisatorisch vlak. Er wordt actief samengewerkt tussen regulier en gespecialiseerd onderwijs, en nieuwe samenwerkingsvormen worden verkend. Koraal Onderwijs levert een actieve bijdrage aan deze ontwikkelingen. Koraal staat achter de ontwikkeling gericht op inclusief onderwijs waarbij Koraal als aanbieder van gespecialiseerd onderwijs, gespecialiseerde jeugdhulp en langdurige zorg zich richt op leerlingen die het verst van regulier onderwijs verwijderd zijn. Voor deze leerlingen blijft gespecialiseerd onderwijs noodzakelijk. Tegelijkertijd zien we het als onze opdracht om het onderwijsaanbod voor deze leerlingen, waar mogelijk, in een inclusieve vorm te organiseren.

Af- en ombouw gesloten jeugdzorg

De af- en ombouw van gesloten jeugdhulp heeft gevolgen voor het onderwijsaanbod. Jongeren die voorheen in een gesloten setting onderwijs en zorg ontvingen, worden steeds vaker in open, klein-schalige woonvoorzieningen geholpen en krijgen passend onderwijs in hun eigen regio.

De zes samenwerkingsverbanden passend voortgezet onderwijs in de regio Zeeland/West-Brabant West/West-Brabant Oost (Walcheren, Oosterschelderegio, Zeeuws-Vlaanderen, Brabantse Wal, Roosendaal en Breda) krijgen geleidelijk aan meer verantwoordelijkheid voor het onderwijs en de onderwijsondersteuning van deze jongeren. Koraal Onderwijs is hierbij actief betrokken en zet haar expertise vanuit Het Olivijncollege (verbonden aan de gesloten jeugdinstelling Almata in Ossendrecht) in om duurzame oplossingen voor deze jongeren te realiseren.

Verantwoording van het beleid

Verantwoording van het beleid

Onderwijs & kwaliteit

Binnen Koraal Onderwijs vinden we het belangrijk om continu te werken aan de versterking van de kwaliteit van onze diensten. Voor het onderwijs betekent het dat we kwalitatief goed onderwijs geven aan onze leerlingen. Om de kwaliteit te monitoren stellen we ons continu een aantal vragen.

Dit doen we systematisch en op een cyclische manier waarbij we meten en weten en bijstellen. Hierdoor is kwaliteitszorg in alle geledingen een continu proces van ontwikkeling.

Cyclische processen

Koraal Onderwijs onderscheidt vier besturingscycli waarin de samenhang tussen de rol van het bestuur, de regiodirecteuren en de scholen geborgd is:

- strategisch beleid
- kwaliteitsbeleid;
- onderwijsproces en resultaten;
- veiligheid en schoolklimaat.

Doelen en resultaten

In 2025 is een bestuurlijk dashboard ontworpen dat het bestuur inzicht geeft in de (kritische) prestaties van de organisatie waardoor zij kan bijsturen waar nodig om effectief (doeltreffend) en doelmatig (efficiënt) te zijn. Het bestuurlijk dashboard is in 2026 operationeel geworden en staat in verbinding met het regiodashboard (school- en jaarplannen) en met het dashboard van de scholen. Voor de verschillende processen zijn informatiesystemen ingericht, zodat ontwikkelingen gericht ingezet, gevolgd en bijgesteld kunnen worden. De navolgende tabel geeft per schoolsoort de systemen weer waarin deze informatie wordt verzameld en ontsloten.

Schoolsoort	Administratie/ Financiën beheer (SKA/BKA)	Volgsysteem Onderwijsproces (OP)	Opbrengsten Resultaten (OR)	Beleid SKA en BKA	Veiligheid VS
Speciaal onderwijs	ParnasSys	ParnasSys	Ultimview/ Power BI	School-ontwikkeling	SWIS
Vso arbeid	ParnasSys	Somtoday	Cumlaude	School-ontwikkeling	SWIS
Vso vervolgonderwijs	ParnasSys	Somtoday	Cumlaude	School-ontwikkeling	SWIS
Oza en maatwerk	ParnasSys	ParnasSys/ Somtoday	Ultimview/ Cumlaude	School-ontwikkeling	SWIS
Gesloten onderwijs	ParnasSys	EA-match	EA-match	School-ontwikkeling	SWIS

Strategisch beleid

We bewaken de kwaliteit van het onderwijs met behulp van de PDCA-cyclus. Daarbij is er samenhang tussen strategie van Koraal Onderwijs, de daarvan afgeleide regioplannen en de schoolplannen.

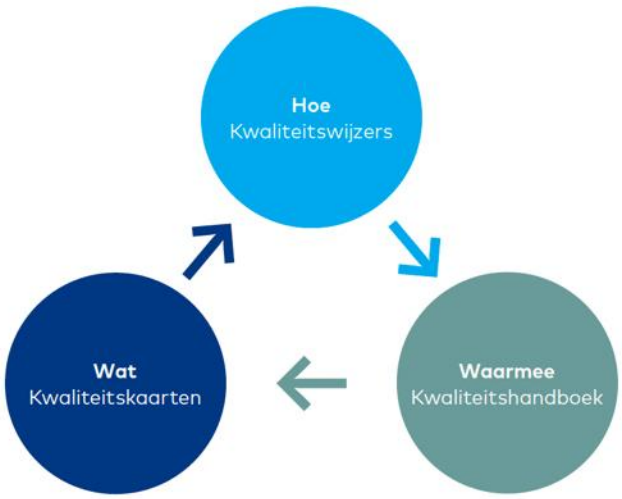
- Schoolplannen worden gevoed door uitkomsten van de audits, via jaarplannen wordt uitvoering gegeven aan de schoolplannen.
- Via jaarverslagen en de audits kijken we terug en geven we vorm aan verantwoording. Dat geeft ons de mogelijkheid om te evalueren en te leren.

Voor PDCA-beleid en kwaliteit maken we gebruik van de module ‘schoolontwikkeling’. Deze is gekoppeld aan ParnasSys en wordt door alle locaties gebruikt. School- en jaarplannen zijn hierin opgesteld en kunnen worden gevolgd via monitoring en rapportages in het systeem.

Kwaliteitsbeleid en kwaliteit in beeld

Onder kwaliteitszorg verstaan we binnen Koraal Onderwijs het volgende: ‘de wijze waarop de kwaliteit van het onderwijs wordt bepaald, bewaakt, geborgd, verbeterd én verantwoord’. Het is de voorwaarde voor een stevig fundament onder ons onderwijs en om gericht te kunnen ontwikkelen en innoveren. Het systeem van kwaliteitszorg binnen Koraal Onderwijs noemen we ‘Kwaliteit in Beeld’.

Dit geven we op de navolgende wijze vorm:



De kwaliteitswijzers beschrijven hoe we binnen Koraal onze kwaliteit laten zien en hoe we daaraan werken.

Wat we te doen hebben voor het realiseren van kwalitatief goed onderwijs, is gedefinieerd in de kwaliteitskaarten. Deze zijn in 2025 geëvalueerd en geactualiseerd. Bij elke wijziging van het kader worden de kaarten aangepast.

In 2025 hebben we de basis gelegd voor het kwaliteitshandboek op bestuursniveau voor het domein onderwijs. Het onderwijsbeleid en het veiligheidsbeleid op bestuursniveau zijn beiden vastgesteld en gepubliceerd. Daarnaast zal het documentenportaal beter ingericht worden om tot een document-beheer en vindbaarheid te komen.

Ten slotte, in aanvulling hierop maakt de kwaliteitskalender per schoolsoort alle uit te voeren acties inzichtelijk voor het team, de schoolleider, de regiodirecteur en het bestuur.

Onderwijsproces

We willen het opbrengstgericht werken binnen Koraal Onderwijs verder versterken. Dat doen we door de opbrengsten systematisch te analyseren en evalueren binnen de scholen. Scholen rapporteren over de opbrengsten en geven aan wat goed gaat, maar ook wat beter kan en welke verbeteracties hierop volgen. In de schoolgids laten we transparant zien welke resultaten de school met de leerlingen heeft bereikt.

Toekomstige ontwikkelingen

Kijkend naar de landelijke en regionale ontwikkelingen rond jeugd en onderwijs zien we de beweging richting inclusief onderwijs. We anticiperen op deze ontwikkelingen die we voorzien in het gespecialiseerd onderwijs op weg naar inclusiever onderwijs. Het doel is om Koraal Onderwijs te positioneren als expertiseknooppunt op het gebied van traumasensitief onderwijs, gespecialiseerd onderwijs en onderwijs-zorgarrangementen. Met de nieuwe strategie onderwijs en de uitwerking in de beleids- en de schoolplannen zorgen we dat we als Koraal Onderwijs deze ontwikkelingen met vertrouwen tegemoet kunnen treden.

Onderwijs aan nieuwkomers

Binnen een groot aantal gemeenten waar onze scholen gevestigd zijn, zijn en worden nieuwkomers opgevangen. Vanuit Koraal Onderwijs participeren we in de diverse netwerken en samenwerkings-verbanden om als nodig onderwijs te verzorgen aan nieuwkomers. Dit heeft in 2025 op een aantal scholen geleid tot aanmeldingen van nieuwkomers. Deze aanmeldingen vinden vaak plaats nadat deze leerlingen een traject hebben gevolgd binnen een internationale schakelklas (ISK).

Internationalisering

Het thema internationalisering is voor Koraal Onderwijs niet van toepassing.

Onderzoek

Het doen van (wetenschappelijk) onderzoek wordt binnen Koraal primair gecoördineerd door de afdeling Strategie & Kennisontwikkel0ing (S&KO). Zo bewaken zij de onderzoekslijnen, methodieken en dragen er zorg voor dat onderzoeken passen bij de visie en de kennisagenda van Koraal als ook passen bij de verschillende domein strategieën binnen langdurige zorg, jeugd en onderwijs. Vanuit de teams Leren en Ontwikkelen, Kwaliteit, Audit en Inspectie (KAI), ons Kennis- en Expertisecentrum (KEC) en de afdeling S&KO is er geregeld afstemming om samenwerking verder te versterken. Het nadenken over hoe onderzoek daarin een plek heeft, is eveneens een onderwerp. Zo bespreken we onder meer hoe de verbinding tussen onderwijs en S&KO nog beter gelegd kan worden. Ook wordt onderzocht wat er nodig is om praktijkgericht onderzoek beter ingebed te krijgen binnen het domein onderwijs. Eind 2025 is de start gemaakt met het herijken van de wetenschappelijke onderzoeks-agenda, zodat deze aansluit op de nieuwe deelstrategie van het onderwijs binnen Koraal.

Samengevat staat voor 2026 het volgende gepland:

- onderzoeken positionering onderzoeksteam onderwijs binnen Koraal
- herijken wetenschappelijke onderzoeksagenda onderwijs

Onderwijsresultaten Het Driespan 2025

In deze paragraaf worden de belangrijkste resultaten rond de opbrengsten van ons onderwijs weergegeven. De in dit jaarverslag opgenomen gegevens gaan uit van diverse bronnen zoals de onze leerlingvolgsystemen, de schoolgidsen van de scholen en gegevens van de Inspectie van het

Onderwijs. Voor gedetailleerde toelichting verwijzen we naar de schoolgidsen van de scholen. Deze zijn te vinden op de website van Koraal.

Onderwijsresultaten Speciaal onderwijs (so)

In deze paragraaf zijn de behaalde resultaten van de so-scholen van Het Driespan opgenomen. Dit zijn *De Kornalijn, De Fakkel, De Singel, De Muldersteeg en De Koperakker.* Voor een aantal onderdelen worden resultaten op niveau van de school gepresenteerd; voor een aantal andere onderdelen betreft het de resultaten op stichtingsniveau. Het is daarbij goed te vermelden dat bij de interpretatie van resultaten altijd de specifieke context van de school moet worden meegenomen met daarbij het aantal leerlingen om wie het gaat én het specifieke profiel.

Uitstroomniveau in overeenstemming met OPP

Aan het einde van de basisschool periode wordt bekeken wat het daadwerkelijke uitstroomniveau van de leerling is en wordt dit vergeleken met het beoogde uitstroomniveau van de leerling, dat eerder is vastgelegd in het ontwikkelingsperspectief.

Onderstaande tabel geeft aan of leerlingen die in 2024-2025 uitstroomde het beoogde perspectief hebben bereikt. Wanneer het beoogde niveau niet gehaald is, kan het daadwerkelijke uitstroom-niveau hoger of lager zijn dan beoogd.

norm > 75%	School	#	%	# totaal
Op niveau OPP	*De Kornalijn*	17	71	24
	De Fakkel	13	100	13
	De Singel	20	91%	22
	De Muldersteeg	54	100%	54
	De Koperakker	20	83%	24
	totaal	**124**	**91%**	**137**

Met uitzondering van de De Kornalijn behalen de so scholen de minimale norm van 75% als het gaat om het uitstromen op het beoogde niveau.

Plaatsbestendiging

Voor scholen is het ook belangrijk te weten of leerlingen jaar na het verlaten van hun school nog steeds op de bestemming zitten waar ze een jaar geleden ook zijn gestart. Daarmee krijgt de school een beter beeld of ze de leerlingen goed adviseert en voorziet van een duurzame uitstroom-bestemming. Van enkele leerlingen kan de school geen informatie meer achterhalen over de leerlingen zodat voor hen de plaatsbestendiging niet bekend is.

De hierna volgende tabel geeft aan of onze leerlingen die in schooljaar 2023-2024 de school hebben verlaten, zich een jaar later nog steeds op de plek waar zij zijn gestart, zitten. Deze tabel gaat over leerlingen die onze school zowel tussentijds als aan het einde van groep 8 onze school hebben verlaten.

Plaatsbestendiging	*School*	#	%	# totaal
Op bestemming	*De Kornalijn*	27	90%	**30**
	De Fakkel	24	92%	**26**
	De Singel	20	95%	**21**
	De Muldersteeg	40	78	**51**
	De Koperakker	34	89	**38**
	totaal	***145***	***87%***	***166***
Niet meer op bestemming	*De Kornalijn*	13	10%	
	De Fakkel	1	4%	
	De Singel	1	5%	
	De Muldersteeg	7	14%	
	De Koperakker	2	5%	
	totaal	***14***	***8%***	
Onbekend	*De Kornalijn*	0	0%	
	De Fakkel	1	4%	
	De Singel	1	4%	
	De Muldersteeg	4	8%	
	De Koperakker	2	5%	
	totaal	***8***	***5%***	

Het grootste gedeelte van onze leerlingen (86%, 157 leerlingen) bevindt zich een jaar na uitstroom in schooljaar 2023-2024 nog steeds op de beoogde uitstroomplek. Van vijf leerlingen konden we niet meer achterhalen waar ze zich op dit moment bevinden, dit betekent overigens niet dat zij zich nu op een andere bestemming bevinden. Daarmee wordt de wettelijke norm ruimschoots gehaald.

Tussentijdse uitstroom leerlingen naar regulier onderwijs of naar speciaal onderwijs

Een aantal leerlingen stroomt tussentijds uit naar een andere school of een andere bestemming omdat dit op dat moment beter aansluit bij hun ondersteuningsbehoefte. Het gaat hierbij om tussentijdse uitstroom, jongeren die dus of gedurende het schooljaar uitstromen of onze school verlaten aan het einde van het schooljaar uit een andere groep dan groep 8. Zij hebben dan geen volledig onderwijsprogramma op onze school gevolgd.

In schooljaar 2024-2025 totaal zijn **33** leerlingen tussentijds uitgestroomd. Dit aantal is exclusief onze MKD leerlingen omdat dit een vertekend beeld zou geven.

Uitstroombestemming	*School*	*#*	%	# totaal
Regulier Onderwijs	*De Kornalijn*	*7*	82%	11
	De Fakkel	*2*	63	8
	De Singel	*1*	29%	6
	De Muldersteeg	*4*	80%	**5**
	De Koperakker	*2*	38%	8
	totaal	***15***	39%	38
Speciaal Onderwijs	*De Kornalijn*	2	22%	
	De Fakkel	2	29%	
	De Singel	5	663%	
	De Muldersteeg	1	20%	
	De Koperakker	5	63%	
	totaal	***15***	39%	

Einduitstroom regulier onderwijs versus speciaal onderwijs

Aan het einde van groep 8 van schooljaar 2023-2024 zijn 133 leerlingen doorgestroomd naar een nieuwe bestemming. 37 leerlingen (28%) daarvan gingen naar het regulier voortgezet onderwijs, 96 leerlingen (72%) stroomden door naar een school voor speciaal voortgezet onderwijs.

Uitstroombestemming	*School*	#	%	# totaal
Regulier Voortgezet Onderwijs (vo)	*De Kornalijn*	14	58%	23
	De Fakkel	4	31%	13
	De Singel	1	5%	22
	De Muldersteeg	9	17%	51
	De Koperakker	9	38%	24
	totaal	***374***	**28%**	**133**
Speciaal Voortgezet Onderwijs (vso)	*De Kornalijn*	9	37.5%	
	De Fakkel	9	69%	
	De Singel	21	95%	
	De Muldersteeg	42	78%	
	De Koperakker	15	62%	
	totaal	***96***	**72%**	

Einduitstroom in behaald schoolniveaus

Kijken we naar het behaalde eindniveau van de schoolverlaters van de so-scholen, dan levert dit het navolgende beeld op:

Einduitstroom in schoolniveau	# leerlingen	%
Vso cluster 3	3	2%
praktijkonderwijs	22	16%
vmbo basis	23	17%
vmbo basis/kader	8	6%
vmbo kader	27	20%
vmbo gl/tl	25	18%
vmbo tl/havo	5	4%
Havo	20	15%
Havo/vwo	2	2%
Vwo	2	2%
totaal	**137**	**100%**

Eindtoets en behaalde referentieniveaus

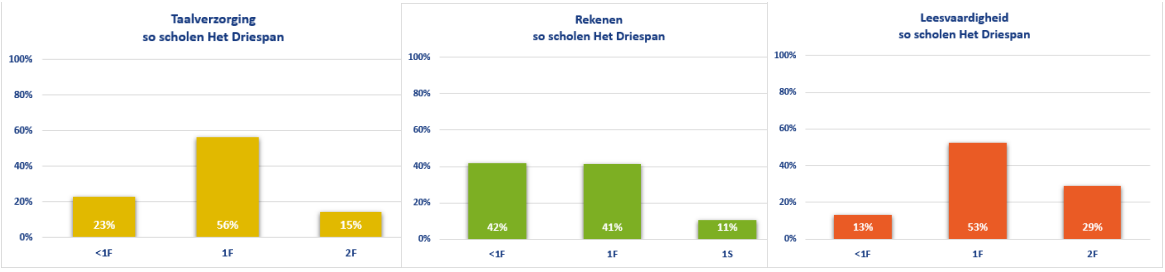
In groep 8 van schooljaar 2024-2025 hebben leerlingen een doorstroomtoets gemaakt. Scholen binnen Koraal kiezen zelf, passend bij hun profiel, welke goedgekeurde doorstroomtoets zij willen toepassen. Het merendeel van de scholen van Het Driespan gebruikt ‘Route 8’ gekozen, een aantal scholen gebruikt ‘IEP’.

Voor leesvaardigheid, taalverzorging en rekenen en zijn referentieniveaus bepaald. Deze maken duidelijk welke vaardigheden leerlingen op bepaalde momenten in hun schoolloopbaan moeten hebben. Dit referentiekader bestaat uit fundamentele en streefniveaus. Het fundamentele niveau (1F) is de basis voor taal en rekenen die zo veel mogelijk leerlingen moeten beheersen.

Het streefniveau (1S voor rekenen en 2F voor taal) is nodig om in de maatschappij te kunnen meedoen. Dit niveau bereidt leerlingen voor op vmbo-tl, havo en vwo. De streefniveaus zijn meer

ambitieuze doelen. Ze geven aan wat leerlingen idealiter zouden moeten beheersen, vooral als ze naar hogere onderwijsniveaus gaan (zoals havo of vwo).

In 2025 zijn de navolgende niveaus behaald door leerlingen bij de eindtoetsen.



Het grootste deel van de leerlingen die de eindtoetsen hebben gemaakt, voldoet aan de minimale eisen als het gaat om ‘Leesvaardigheid’ en ‘Taalverzorging’. ‘Rekenen’ blijft achter met 40% van de leerlingen die lager dan 1F scoren op de eindtoets. Voor ‘Leesvaardigheid scoort 37% op het niveau van 2F.

Voortgezet speciaal onderwijs (vso)

In deze paragraaf zijn de behaalde resultaten van de vso-scholen van Het Driespan te vinden. Dit zijn *Het Aventurijncollege, Het Brederocollege vmbo, Het Brederocollege havo, Het Berkenhofcollege, Het Ginnekencollege, Het Olivijncollege, Plein³ en De Kei.* Voor een aantal onderdelen worden resultaten op niveau van de school gepresenteerd; voor een aantal andere onderdelen betreft het de resultaten op stichtingsniveau.

Het is daarbij goed te vermelden dat bij de interpretatie van resultaten altijd de specifieke context van de school moet worden meegenomen alsook het specifieke profiel. Zo zijn het Olivijncollege en Het Ginnekencollege verbonden aan respectievelijk de gesloten jeugdzorg Almata en de justitiële jeugdinrichting Den Hey-Acker. Voor deze scholen zijn niet alle indicatoren meetbaar of verplicht om te meten. Daar waar mogelijk en bekend zijn deze gegevens toegevoegd.

Uitstroomniveau in overeenstemming met OPP

Aan het einde van de schoolperiode op het voortgezet onderwijs wordt bekeken wat het daadwerkelijke uitstroomniveau van de leerling is en wordt dit vergeleken met het beoogde uitstroomniveau van de leerling, dat eerder is vastgelegd in het ontwikkelingsperspectief. Onderstaande tabel geeft aan of dit beoogde perspectief is bereikt of niet. Wanneer het beoogde niveau niet gehaald is, kan het daadwerkelijke uitstroomniveau hoger of lager zijn dan beoogd. De hierna volgende tabel gaat over de leerlingen die in schooljaar 2024-2025 zijn uitgestroomd.

Norm> 75%		#	%	# totaal
Op niveau OPP	*Aventurijncollege*	***32***	97	34
	Het Brederocollege vmbo	***45***	88	51
	Het Brederocollege havo	***21***	100	21
	Het Berkenhofcollege	***25***	83	30
	Het Ginnekencollege	***33***	97	34
	Het Olivijncollege	***0***	0	0
	Plein³	***22***	96	23
	De Kei	***4***	80	5

De scholen voor voortgezet speciaal onderwijs behalen allen de minimale wettelijke norm van 75% als het gaat om het uitstromen op het beoogde niveau.

Plaatsbestendiging

Voor scholen is het belangrijk te weten of leerlingen jaar na het verlaten van hun school nog steeds op de bestemming zitten waar ze een jaar geleden ook zijn gestart. Daarmee krijgt de school een beter beeld of ze de leerlingen goed adviseert en voorziet van een duurzame uitstroombestemming. Van enkele leerlingen kan de school geen informatie meer achterhalen over de leerlingen zodat voor hen de plaatsbestendiging niet bekend is.

Onderstaande tabel geeft aan of onze leerlingen die in schooljaar 2023-2024 de school hebben verlaten, zich een jaar later nog steeds op de plek waar zij zijn gestart, zitten. Deze tabel gaat over leerlingen die onze school zowel tussentijds als aan het einde van de schoolperiode onze school hebben verlaten. In onderstaande tabel zijn de cijfers van Het Ginnekencollege en van Het Olivijncollege niet opgenomen. De plaatsbestendiging wordt voor deze leerlingen na zes maanden gemeten, wat onderlinge vergelijking niet mogelijk maakt.

	School	*#*	*%*	*#totaal*
Na een jaar op bestemming	*Aventurijncollege*	*40*	71	56
	Het Brederocollege vmbo	*53*	76	70
	Het Brederocollege havo	*48*	96	50
	Het Berkenhofcollege	*40*	87	46
	Plein³	*7*	64	11
	De Kei	*29*	74	39
	totaal	***217***	***78%***	***272***
Na een jaar niet meer op bestemming	*Aventurijncollege*	*12*	*21*	*56*
	Het Brederocollege vmbo	*9*	*13*	*70*
	Het Brederocollege havo	*1*	*2*	*50*
	Het Berkenhofcollege	*5*	*11*	*46*
	Plein³	*2*	*3*	*70*
	De Kei	*7*	*18*	*39*
	totaal	***36***	***11%***	***272***
Onbekend	*Aventurijncollege*	*4*	*7*	*56*
	Het Brederocollege vmbo	*8*	*11*	*70*
	Het Brederocollege havo	*0*	*0*	*50*
	Het Berkenhofcollege	*1*	*2*	*46*
	Plein³	*2*	*3*	*70*
	De Kei	*3*	*8*	*39*
	totaal	***18***	***5%***	***272***

Kijken we naar de plaatsbestendiging van jongeren die in schooljaar 2023-2024 uitstroomden uit Het Olivijncollege, dan zien we de volgende gegevens. Dit wordt gemeten zes maanden na uitstroom van de leerling.

Na zes maanden	*School*	*#*	*%*	*#totaal*
Op bestemming	*Het Olivijncollege*	16	34%	47
	totaal	***30***	***45%***	***66***
Niet meer op bestemming	*Het Olivijncollege*	10	*21%*	
	totaal	***26***	***39%***	
Onbekend	*Het Olivijncollege*	21	*45%*	
	totaal	***47***	***100***	

Gelet op het specifieke profiel van deze school (deze school verzorgt onderwijs voor jongeren uit de gesloten jeugdzorg of justitiële jeugdzorg), en in het verlengde daarvan de ondersteuningsbehoeften van jongeren binnen het speciaal onderwijs in het algemeen, is het belangrijk de resultaten te interpreteren vanuit de complexe uitgangspositie van deze doelgroep. Daarbij spelen factoren als verhoogde kwetsbaarheid, wisselende schoolloopbanen en beperkte mogelijkheden voor vervolg-onderwijs of arbeid een belangrijke rol.

Hoewel de overige vso scholen van Het Driespan over het algemeen goede resultaten behalen in de plaatsbestendiging, één jaar na uitstroom, blijft het van belang om te investeren in begeleiding en ondersteuning, zodat jongeren ook op de langere termijn succesvol blijven in vervolgonderwijs of arbeid.

Tussentijdse uitstroom vso naar regulier onderwijs versus speciaal onderwijs

Een aantal leerlingen stroomt gedurende het schooljaar uit naar een andere school of een andere plek, omdat dit op dat moment beter aansluit bij hun ondersteuningsbehoefte, vanwege een verhuizing of vanwege het feit dat zij de terugkeer naar het regulier onderwijs kunnen maken. Dit noemen we de tussentijdse uitstroom.

In schooljaar 2024-2025 zijn in totaal zijn 106 leerlingen tussentijds uitgestroomd naar een andere school voor speciaal voortgezet onderwijs of naar een regulier voortgezet onderwijs. De helft van deze leerlingen op stichtingsniveau stromen tussentijds uit naar het regulier onderwijs. Gegevens van Het Ginnekencollege en Het Olvijncollege zijn in de hiernavolgende tabel niet opgenomen omdat tussentijdse uitstroom gekoppeld is aan hun verblijf bij Almata of Den Hey-Acker.

	School	*#*	*%*	*# totaal*
Uitstroom naar regulier onderwijs	*Aventurijncollege*	**5**	42	12
	Het Brederocollege vmbo	**16**	64	25
	Het Brederocollege havo	**19**	56	34
	Het Berkenhofcollege	**0**	0	12
	Plein[3]	**1**	50	2
	De Kei	**13**	62	21
	totaal	***54***	***50.94%***	***106***

	School	#	%	# totaal
Uitstroom naar andere VSO	*Aventurijncollege*	**7**	***58***	12
	Het Brederocollege vmbo	**9**	***36***	25
	Het Brederocollege havo	**15**	***44***	34
	Het Berkenhofcollege	**2**	***17***	***12***
	Plein[3]	**1**	***50***	2
	De Kei	**8**	***38***	21
	totaal	***42***	***39.62%***	***106***

Eindstroomniveau vso naar vervolgonderwijs versus arbeid

Aan het einde van schooljaar 2024-2025 hebben in totaal 163 leerlingen de school verlaten in de einduitstroom vso. Leerlingen van Het Ginnekencollege en Het Olivijncollege zijn in dit overzicht niet opgenomen.

Uitstroombestemming	School	#	%	#totaal
Vervolgonderwijs	*Aventurijncollege*	*31*	94	33
	Het Brederocollege vmbo	*44*	86	51
	Het Brederocollege havo	*21*	100	21
	Het Berkenhofcollege	*7*	23	30
	Plein[3]	*12*	52	23
	De Kei	*5*	100	5
	totaal	***120***	***74***	***163***
Arbeid	*Aventurijncollege*	*2*	*33*	33
	Het Brederocollege vmbo	*7*	*51*	51
	Het Brederocollege havo	*0*	*21*	21
	Het Berkenhofcollege	*19*	*30*	30
	Plein[3]	*11*	*23*	23
	De Kei	*0*	*5*	5
	totaal	***39***	***24%***	***163***

Examenresultaten en certificering

Leerlingen binnen het voortgezet speciaal onderwijs (vso) van Koraal kunnen op verschillende manieren een diploma behalen. Via staatexamens of ze nemen deel aan de examens via een samenwerking met een reguliere voortgezet onderwijsschool in de omgeving. Daarnaast kan een leerling het diploma volledig en in één keer behalen of juist in delen door het behalen van deelcertificaten. Leerlingen in het voortgezet speciaal onderwijs in het uitstroomprofiel ‘arbeidsmarktgericht’ kunnen een VSO diploma ontvangen en/of (praktijk)gerichte certificeringen.

Behaalde diploma’s en certificaten profiel vervolgonderwijs

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de examenresultaten en laat zien welke diploma’s en certificaten behaald zijn door leerlingen bij onze vso-scholen. Het aantal staat overigens niet gelijk aan het aantal leerlingen omdat leerlingen meerdere certificaten kunnen halen.

Diploma's	Geëxamineerden	Geslaagden	% geslaagd
vmbo bbl	7	7	100%
vmbo kbl	17	16	94%
vmbo tl volledig	33	26	79%
havo	23	21	91%
MBO 1	23	23	100%
totaal	**103**	**93**	**93%**

Deelcertificaten	Aantal afgenomen certificaten	Geslaagden	% geslaagd
vmbo bbl deelcertificaat	5	4	80%
vmbo kbl deelcertificaat	0	0	-
vmbo tl deelcertificaat	36	32	89%
havo deelcertificaten	34	18	53%
MBO 2 deelcertificaten	4	4	100%
totaal	**79**	**58**	**81%**

Behaalde diploma's en certificaten profiel arbeid

Onderstaande tabel geeft het aantal behaalde volledige diploma's of certificaten van leerlingen met een uitstroomprofiel gericht op arbeid. Leerlingen van Het Olivijncollege zijn niet meegenomen in deze tabel omdat zij bij de school van herkomst staan ingeschreven.

Diploma's en certificaten	Geëxamineerden	Geslaagden	% geslaagd
vso diploma - arbeid	11	11	100%
vso certificaat	31	31	100%
IVIO 1 Nederlands	27	25	93%
IVIO 2 Nederlands	11	11	100%
IVIO 3 Nederlands	10	9	90%
IVIO 4 Nederlands	1	1	100%
IVIO 1 Rekenen/Wiskunde	24	21	88%
IVIO 2 Rekenen/Wiskunde	6	6	100%
IVIO 3 Rekenen/Wiskunde	2	1	50%
IVIO 1 Engels	27	26	96%
IVIO 2 Engels	12	8	67%
IVIO 3 Engels	4	4	100%
SWB	14	14	100%
VCA	14	8	57%
MKB goed werknemerschap	5	5	100%
Houtbewerking	3	3	100%
RAS Schoonmaak	9	8	89%
SVH Keukenassistent	4	4	100%
SVH Bedieningsassistent	2	2	100%
SVH Werken in de keuken	9	9	100%
SVA1 Werken in schildersbedrijf	8	8	100%
SVA 1 Beheren schoolmagazijn	5	5	100%

Diploma's en certificaten	Geëxamineerden	Geslaagden	% geslaagd
SVA 1 Werken in het groen	3	3	100%
Heftruck	7	7	100%
Lascertificaten (MAG/MIG en TIG)	6	4	67%
Praktijkverklaring MBO	46	46	100%
Werkstap Certificaat Voorbereiden	14	14	100%
Werkstap Certificaat Uitvoeren	5	5	100%
Werkstap Certificaat Afmelden	3	3	100%
totaal	**322**	**301**	**93%**

Zicht op kwaliteit

Het stelsel van kwaliteitszorg van Koraal Onderwijs sluit naadloos aan op het toezichtkader van de Inspectie van het Onderwijs. Het bewaakt en bevordert de kwaliteit van het onderwijs. Naast het dagdagelijks werken aan kwaliteit en onze periodieke managementrapportages, vinden er periodiek onderzoeken en metingen plaats die inzicht geven in de kwaliteit van ons onderwijs en onze onderwijsorganisatie zoals:

- zelfevaluaties die scholen met hun teams uitvoeren;
- onze interne audits;
- onderzoeken door Inspectie van het Onderwijs;
- tevredenheidsonderzoeken.

Het bestuur, de regiodirecteuren en de scholen hebben hierdoor goed zicht op de kwaliteit van het onderwijs en kunnen daarmee sturen op kwaliteitsverbetering en -borging.

Zelfevaluatie en ontwikkelpunten

Alle scholen voeren periodiek zelfevaluaties uit aan de hand van het kwaliteitskader. Dit doen ze met behulp van de module ‘Schoolontwikkeling’ in de digitale omgeving van ParnasSys. Vanuit hun ambities en de zelfevaluaties hebben scholen hun doelen en ontwikkelpunten bepaald en deze beschreven in hun schoolplan. In de jaarplannen is uitgewerkt hoe zij planmatig werken aan de ontwikkelpunten. De regiodirecteuren volgen de voortgang door middel van rapportages en voortgangsgesprekken met de schoolleiders en houden het bestuur op de hoogte van de kwaliteit van het onderwijs op de scholen, de onderwijsresultaten en de kwaliteitsontwikkeling. Deze zelfevaluaties hebben de scholen weer opgenomen in hun jaarverslagen en nemen ze mee in de jaarplannen voor het aankomende jaar.

Kwartaal	School	Onderzoeksvorm	Resultaat
Q2	Het Brederocollege vmbo - vso	Kwaliteitsonderzoek	voldoende
Q2	Het Olivijncollege – vso	Kwaliteitsonderzoek	onvoldoende
Q3	De Koperakker so	Kwaliteitsonderzoek	voldoende

Interne Audits

Een van de instrumenten om kwaliteit inzichtelijk te maken en te kunnen verbeteren, is het doen van kwaliteitsonderzoeken, interne audits genoemd. Ons interne auditteam stelt periodiek een onafhankelijk oordeel over de kwaliteit van het onderwijs op onze scholen. De auditoren voeren in een tweejaarlijkse cyclus audits bij de scholen van Koraal Onderwijs uit. De audits geven daarmee een oordeel over de kwaliteit op basis van de standaarden en de indicatoren uit het Kwaliteitskader

van het bestuur. Dit kwaliteitskader heeft een sterke samenhang met het onderzoekskader van de inspectie.

Het auditteam bezoekt iedere school en geeft een onafhankelijk oordeel over de kwaliteit van het onderwijs per school. Dit wordt in het auditrapport vastgelegd en gerapporteerd aan het bestuur en de regiodirecteur. In 2025 werden de volgende audits binnen scholen van Het Driespan uitgevoerd en afgerond.

De conclusies en bevindingen van de audits zijn in de auditrapportage per school opgenomen. Deze rapportages worden vervolgens door de scholen in overleg met de regiodirecteur en de betrokken beleidsadviseurs Kwaliteit besproken. Daar waar nodig of wenselijk zijn verbeteracties gestart.

Inspectie van het Onderwijs

Het toezicht op de besturen en de scholen door de inspectie omvat meerdere activiteiten. Voor het bestuur van Koraal Onderwijs is het bestuursonderzoek in 2023 reeds uitgevoerd. In 2025 heeft de inspectie een aantal onderzoeken uitgevoerd bij scholen van Koraal Onderwijs.

Resultaten kwaliteitsonderzoeken IvhO bij scholen binnen Het Driespan

In 2025 werden de volgende kwaliteitsonderzoeken door de IvhO binnen scholen van Het Driespan uitgevoerd.

Eventuele verbeterpunten en herstelopdrachten zijn door schoolleider samen met regiodirecteur en met ondersteuning van de beleidsadviseurs van team ‘Kwaliteit, audit en inspectie’ opgepakt en ingezet.

Hoe tevreden zijn onze leerlingen?

In 2025 werden door de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO) tevredenheidsonderzoeken uitgevoerd bij leerlingen en ouders. Het leerlingtevredenheidsonderzoek vindt jaarlijks plaats, het oudertevredenheidsonderzoek tweejaarlijks. Er is in 2025 ook een medewerkerstevredenheids-onderzoek uitgevoerd; de resultaten daarvan zijn in de paragraaf personeel & professionalisering toegelicht.

Aantal ingevulde vragenlijsten

De basisvragenlijst Leerlingtevredenheidsonderzoek PO van DUO Onderwijsonderzoek & Advies is qua terminologie en inhoud afgestemd op de scholen van Koraal. Vervolgens is het onderzoek uitgezet onder alle leerlingen van de groepen 6,7 en 8 bij onze so-scholen en bij alle leerlingen van de vso-scholen. Leerlingen worden gestimuleerd om de vragenlijsten in te vullen en krijgen daar vaak tijd voor in de klas. Omdat de rapportages geen inzichten geven hoeveel vragenlijsten zijn verstrekt, kunnen we geen betrouwbaar beeld geven over de responspercentages.

Resultaten Het Driespan totaal

In 2025 hebben **893** leerlingen de vragenlijst ingevuld. De tevredenheid is uitgesplitst in een aantal thema’s. Dit levert het volgende beeld. Zowel de gemiddelde tevredenheid voor scholen van Het Driespan (n=12; De resultaten van Het Ginnekencollege worden hierin niet meegenomen, door de afwijkende basisvragenlijst) als de uitsplitsing naar so en vso is opgenomen. Ook bevat de tabel de gemiddelde tevredenheid van alle scholen van Koraal en het cijfer van de benchmark (v)so.

Thema	2025	so	vso	2024	Koraal Onderwijs 2025	Benchmark (v)so 2025
Algemene tevredenheid	**7.7**	**7.8**	**7.8**	**7.6**	**7.7**	**7.8**
Leerkracht/docenten	8.3	8.4	8.4	8.1	8.3	8.2
Veiligheid op school	7.6	7,4	7.8	7.5	7.5	7.7
Onderwijs	7.7	7.7	7.5	7.9	7.6	7.8
Samenwerking met ouders	7.7	7.6	8.2	7.6	7.3	7.8

De algemene tevredenheid van ouders over de scholen van het Driespan is beoordeeld met een **7.7** Deze score is hoger aan die in 2023 en lager dan de benchmark (voortgezet) speciaal onderwijs (7.8).

Kijkend naar de resultaten in samenhang kan geconcludeerd worden dat de bevraagde ouders over het algemeen tevreden zijn over Het Driespan, zeker als het gaat over de kwaliteit van en relatie met leerkrachten/docenten.

Op het niveau van de thema's constateren we verschillen tussen de scholen van zowel het Driespan als van Koraal Onderwijs als geheel. Hoewel er weinig verschillen tussen de so- en vso scholen worden opgemerkt, is het wel opvallend dat ouders van leerlingen op de vso-scholen een hogere mate van tevredenheid weergeven op het onderdeel 'samenwerking met ouders', in vergelijking tot de so-scholen.

Resultaten worden zowel op schoolniveau als dat van Het Driespan besproken en in plannen van aanpakken vertaald.

Klachten binnen Koraal Onderwijs

In iedere organisatie gebeurt er wel eens iets waar mensen het niet mee eens zijn of zaken die niet goed verlopen zijn. Klachten en signalen van onvrede zijn voor Koraal een kans om zaken te verbeteren. We streven ernaar om dit soort zaken zo vroeg mogelijk te bespreken en als kan op te lossen. We vragen onze leerlingen en ouders om deze signalen met ons te bespreken. Liefst direct binnen de school of met de interne of externe vertrouwenspersoon. Kan dit niet of leidt dit niet tot een wederzijdse oplossing, dan kan men een formele klacht dienen. Dit kan bij de regiodirecteur of Landelijke Klachtencommissie (LKC) Onderwijsgeschillen. De klachtenfunctionaris van Koraal kan daarbij ondersteunen of adviseren.

Voor Koraal Onderwijs is de klachtroute onderwijs van toepassing. Deze is verder uitgewerkt in het Koraal-brede klachtenbeleid dat in 2024 is geactualiseerd. Met dit beleid en de klachtroute sluiten we goed aan bij de externe klachtenprocedure in overeenstemming met de reglementen van de Landelijke Klachtencommissie (LKC) Onderwijsgeschillen.

De klachtenprocedure is voor leerlingen en hun ouders/verzorgers in begrijpelijke taal uitgelegd in de schoolgidsen en de klachtroute. Deze documenten zijn op de website van de scholen te vinden en op de algemene pagina van Koraal (https://www.koraal.nl/over-koraal/verantwoording/klachtenbeleid).

Klachten binnen Koraal Onderwijs worden registreert door het secretariaat van de regiodirectie Koraal Onderwijs (en in specifieke gevallen de klachtenfunctionaris). De regiodirectie informeert periodiek de Raad van Bestuur over (het proces van) klachtafhandeling. Specifieke klachten worden bovendien in de bilateralen tussen schoolleider en regiodirectie besproken en eventuele verbeterpunten worden opgepakt. Signalen die niet direct tot een formele klacht leiden maar wel met de externe vertrouwenspersoon zijn besproken, worden in een anoniem jaarverslag gerapporteerd.

Klachten 2025 Het Driespan

In 2025 zijn twee klachten afgerond, die in 2024 zijn ingediend. Beide klachten zijn doorgezet naar de Landelijke Klachtencommissie Onderwijs. Eén klacht is ongegrond verklaard en de andere klacht is terugverwezen om mediation in te zetten. Het mediationtraject is in 2025 naar tevredenheid afgerond.

In 2025 zijn vier nieuwe klachten ingediend over scholen van Het Driespan. Drie van deze klachten zijn na gesprekken tussen schoolleider, regiodirecteur en ouders, naar ieders tevredenheid opgelost. Één van de klachten is doorgezet naar de Landelijke Klachtencommissie Onderwijs. Deze klacht was eind 2025 nog in behandeling bij de LKC.

Signalen van onvrede of klachten binnen het speciaal onderwijs gaan vaak over een combinatie van factoren. Ouders zijn bijvoorbeeld niet altijd eens met genomen beslissingen of het gevoerde beleid, of ervaren dat de communicatie hierover tekortschiet. In veel gevallen kunnen zulke signalen na een goed gesprek en wederzijds begrip naar tevredenheid worden opgehelderd.

Sociale veiligheid binnen Koraal Onderwijs

Goed kunnen leren en ontwikkelen kan alleen binnen een veilige omgeving en in een veilig school-klimaat. Koraal Onderwijs vindt het haar verantwoordelijkheid om zorg te dragen voor de veiligheid van hun leerlingen en medewerkers. Een veilige werkomgeving kan niet losgezien worden van een veilige leeromgeving en andersom. Dit vraagt een gedegen uitwerking in beleid, procedures en protocollen en in bijvoorbeeld calamiteitenplannen. Zowel op het niveau van het bestuur als binnen de scholen. Die uitwerking en opvolging ligt binnen Koraal breed en is een verantwoordelijkheid van ons allen.

In 2025 is het veiligheidsbeleid op bestuursniveau vastgesteld als een richtinggevend kader voor scholen voor het onderwerp veiligheid. Het document maakt duidelijk welke zaken op bestuurlijk niveau zijn geregeld en op welke punten scholen zelf nadere invulling moeten of kunnen geven in het veiligheidsbeleid op schoolniveau. Het vormt daarmee een goede uitwerking hoe wij binnen Koraal Onderwijs de sociale veiligheid voor onze leerlingen waarborgen en wat daarmee uiteraard een relatie heeft met de veiligheid van onze medewerkers. Ook het waarborgen van fysieke veiligheid en informatieveiligheid komt in het beleid aan bod.

Participatie

Het beleid is in samenwerking met verschillende betrokkenen binnen Koraal Onderwijs tot stand gekomen en gebaseerd op de dagdagelijkse praktijk en strategie van Koraal. Diverse geledingen hebben hun reactie kunnen en mogen geven zoals de regiodirecteuren, de schoolleiders van Koraal Onderwijs en de veiligheids- en arbocoördinator van Koraal. Schoolleiders hebben het beleid besproken binnen hun teams. Alle feedback en reflecties zijn aan de auteurs teruggekoppeld

en verwerkt. Daarmee kunnen we stellen dat dit beleidsstuk breed gedragen wordt binnen de organisatie.

Op schoolniveau is de uitwerking gedaan door de teams en de veiligheidscoördinator van de school. Ook dit beleid wordt jaarlijks geëvalueerd binnen de school en als nodig bijgesteld. Specifieke aandachtspunten worden tijdens reguliere voortgangsgesprekken tussen schoolleider en regiodirecteur besproken en opgepakt.

Rollen en taken rond veiligheid in onderwijs

Veiligheid gaat over ons allemaal en is van ons allemaal. Samen geven we vorm aan veiligheid. Daarnaast is er voor scholen een aantal rollen specifiek ingevuld die specifiek taken rond veiligheid uitvoeren zoals:

- veiligheidscoördinator binnen school;
- aanspreekpunt pesten;
- coördinator anti-pestbeleid;
- aandachtsfunctionaris;
- preventiemedewerker (fysieke veiligheid);
- vertrouwenspersoon /intern contactpersoon.

De interne contactpersonen hebben een rol in klachtenbemiddeling en het in contact brengen van leerlingen en ouders met medewerkers, directie of de klachtenfunctionaris van Koraal. Dit kan gezien worden als de rol van interne vertrouwenspersoon. Daarnaast is er een externe vertrouwenspersoon voor medewerkers. Deze is sinds 2024 ook beschikbaar voor leerlingen en ouders als daar behoefte aan is.

De coördinator anti-pestbeleid heeft als taak pesten binnen de school zoveel mogelijk te voorkomen. Het anti-pestbeleid is daarmee integraal onderdeel van het veiligheidsbeleid en is ook op schoolniveau uitgewerkt. Om deze taken goed uit te kunnen voeren, worden binnen Koraal Onderwijs breed scholingen aangeboden om medewerkers op te leiden om de beschreven taken te kunnen uitvoeren.

Registratie & monitoring

Alle scholen registreren de incidenten in het systeem Swissuite. Hiermee ontstaat inzicht in situaties waar de meeste incidenten voorkomen en worden periodiek trends en rode draden geanalyseerd. Op basis daarvan stellen scholen hun beleid bij en zetten ze waar nodig gerichte verbeteracties in op zowel school-, groeps- als leerlingniveau.

Jaarlijks monitoren we de sociale veiligheidsbeleving van onze leerlingen middels de tevredenheids-metingen. De veiligheidsbeleving van ouder(s)/verzorger(s) en medewerkers wordt elke twee jaar gemeten middels het tevredenheidsonderzoek. De resultaten hiervan verwerkt de schoolleider in actiepunten die vastgelegd zijn in het jaarplan van de school en waar nodig wordt beleid aangepast of geformuleerd. Daarnaast worden alle signalen die gaan over veiligheid daarin meegenomen zoals bijvoorbeeld klachten of andere meldingen. De externe vertrouwenspersoon van Koraal is er ook voor leerlingen en ouders en rapporteert jaarlijks bevindingen in een geanonimiseerd verslag. Dat verslag wordt besproken met directie en HR en eventuele leerpunten worden meegenomen.

Hoe ervaren onze leerlingen veiligheid?

Elk jaar wordt in het leerlingtevredenheidsonderzoek specifiek gevraagd naar hoe leerlingen het onderwerp sociale veiligheid ervaren. Het thema wordt via een aantal stellingen gemeten zoals het ervaren gevoel van veiligheid op school, in de klas of bij de leerkracht, regels en naleving ervan, en handelen bij pesten. Tezamen vormt dit het tevredenheidscijfer rond het aspect sociale veiligheid. Onderstaande tabel geeft weer hoe onze sociale veiligheid beoordelen.

Sociale veiligheid	Het Driespan	Benchmark
2025	**7,3**	**7,5**
so scholen Driespan	7,2	
vso scholen Driespan	7,3	

We zien dat onze scholen ten opzichte van 2024 in het algemene cijfer gelijk scoren. Het gevoel van sociale veiligheid is voor de so scholen licht gedaald, terwijl hij voor de vso scholen gelijk is gebleven. In het cijfer ten aanzien van de benchmark zit ook geen verschil.

Scholen kunnen op basis van de verdiepende rapportages van de eigen locatie resultaten analyseren en verbetermaatregelen doorvoeren.

Hoe ervaren ouder(s)/verzorger(s) de veiligheid?

Om het jaar wordt in het oudertevredenheidsonderzoek specifiek gevraagd naar hoe ouders het onderwerp sociale veiligheid beoordelen. Ook in deze vragenlijst wordt het onderwerp sociale veiligheid door een aantal stellingen gemeten.

Het thema wordt via een aantal stellingen gemeten zoals het ervaren gevoel van veiligheid op school, in de klas of bij de leerkracht, regels en naleving ervan, en handelen bij pesten. Tezamen vormt dit het tevredenheidscijfer rond het aspect sociale veiligheid. Onderstaande tabel geeft weer hoe onze sociale veiligheid beoordelen.

Sociale veiligheid 2025	Het Driespan	Benchmark
2025	**7,5**	**7,7**
so scholen Driespan	7,4	
vso scholen Driespan	7,8	
2023	**7,5**	**7,8**

Het cijfer ten aanzien de vorige meting uit 2023 is gelijk gebleven. In de cijfers is een verschil te zien tussen so en vso scholen, waarbij de vso scholen een positievere beoordeling krijgen. Met deze score bevinden zij zich boven de benchmark. De so scholen scoren onder de benchmark. Over het algemeen wordt er een voldoende beoordeling gegeven over de sociale veiligheid op onze scholen.

Medewerkers en professionalisering

Strategisch personeelsbeleid

Bij Koraal geloven we dat medewerkers optimaal presteren wanneer zij hun werk goed kunnen doen, zonder dat dit ten koste gaat van hun energie, gezondheid of motivatie op de lange termijn. Medewerkers die goed in hun vel zitten, staan krachtig in hun werk en halen het beste uit zichzelf én anderen. Zij zijn niet alleen nu inzetbaar, maar willen en kunnen zich ook op de lange termijn blijven verbinden aan Koraal. Medewerkers zijn daarmee optimaal (de juiste persoon op de juiste plek) en duurzaam inzetbaar met de juiste competenties en vaardigheden, in principe gedurende iedere levensfase.

Mensgerichte organisatie en professionalisering

Koraal kiest nadrukkelijk voor de insteek van een mensgericht beleid. Door onze medewerkers te zien met al hun talenten en mogelijkheden en hun gedrag maakt dat we met elkaar kunnen werken aan wat medewerker nodig heeft om zichzelf in zijn kracht te kunnen zetten en binnen Koraal optimaal en duurzaam inzetbaar te zijn en blijven. Via individuele aandacht ontstaat ruimte voor dialoog, gelijkwaardigheid, inclusie en diversiteit. Binnen Koraal voelt iedereen zich gehoord en betrokken en er is sprake van een individuele mogelijkheid om je te ontwikkelen, in het werk en als mens.

Goed onderwijs begint bij deskundige en vitale medewerkers. Wij zijn trots op het betekenisvolle werk dat zij dagelijks verrichten. Professionele medewerkers maken het verschil, en daarom stimuleren we voortdurende ontwikkeling op het gebied van leren en onderwijzen. Dit doen we binnen de scholen zelf, via project- en werkgroepen op specifieke thema's, en in de opbouw van schoolsoort-overstijgende platformoverleggen binnen Koraal Onderwijs.

Het binden, boeien en behouden van medewerkers blijft een topprioriteit. De dialoog met medewerkers vormt daarbij de basis. Via gesprekken op de werkvloer, overleggen, medezeggenschap en medewerkerstevredenheidsonderzoeken halen we actief input op voor verbetering. We investeren daarnaast in goede arbeidsomstandigheden en een ondersteunend HR-beleid.

We blijven gericht op het aantrekken van nieuwe collega's én het behouden van bestaande medewerkers. De aandacht voor vitaliteit, preventie en verzuimbegeleiding werpt zichtbaar vruchten af: in 2025 is het verloop licht gedaald ten opzichte van 2024. Tegelijkertijd blijven we ons bewust van de uitdagingen van het werken met leerlingen met complexe ondersteuningsbehoeften. Dit vraagt om blijvende inzet op preventie van werkgerelateerde psychische klachten. Sociale steun van collega's en leidinggevenden speelt hierin een cruciale rol.

Koraal Onderwijs werkt aan een gezamenlijk HR-beleid voor de drie onderwijsstichtingen – Het Driespan, Saltho Onderwijs en De Vlinder – en hun scholen. Het HR-team binnen Koraal Onderwijs stemt hierin actief af op de overkoepelende HR-thema's van zowel Koraal als het onderwijsdeel daarvan. Op 1 oktober 2025 telde het personeelsbestand van onze stichting het navolgende aantal medewerkers:

	Bepaalde tijd	Onbepaalde tijd	Totaal
Het Driespan	56	462	**518**
Koraal Onderwijs	**85**	**699**	**784**

Doelen en resultaten

De speerpunten in het HR-beleid zijn gecategoriseerd in de 6 prio's uit het HR-beleid: Mensgericht leiderschap, L&O, AI & werkorganisatie, Arbeidspotentieel, Gezond, vitaal en weerbaar, Diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid. Per thema lichten we toe welke doelen en resultaten in 2025 zijn behaald.

Mensgericht leiderschap

In 2024 is het leiderschapstraject gevolgd door schoolleiders, regiodirecteuren en de HR Business Partner. Ze hebben intensieve sessies gevolgd waarin persoonlijke ontwikkeling en teamdoelen centraal stonden. Dit traject heeft niet alleen het leiderschap versterkt, maar ook gezorgd voor meer samenhang en richting binnen de organisatie. In 2025 is er een onboarding aangeboden aan nieuwe schoolleiders, regiodirecteuren en de HR Business Partner, waardoor ook nieuwe medewerkers in hetzelfde gedachtegoed zijn meegenomen. Ook in dit jaar heeft een accreditatie plaatsgevonden van het traject, zodat het kan bijdragen aan de herregistratie in het schoolleidersregister.

In 2025 heeft een werkgroep een uitwerking gemaakt van competenties en vaardigheden aan de hand van theoretische modellen die aansluiten bij het landschap van Koraal. Aan het einde van 2025 en begin 2026 heeft participatie plaatsgevonden bij alle leidinggevenden die werkzaam zijn bij Koraal. Aan de hand daarvan zal er een nieuw leiderschapsprogramma worden ontwikkeld, waar ook de schoolleiders aan deel zullen nemen.

In 2025 heeft op een aantal momenten intervisie tussen schoolleiders en HR-adviseurs plaatsgevonden. Hierbij kregen schoolleiders de mogelijkheid om situaties in hun contact met medewerkers te bespreken en daarop adviezen te krijgen hoe ze hiermee om kunnen gaan.

Leren & Ontwikkelen

Met de Prio Leren & Ontwikkelen wil Koraal een eigentijds leer- en ontwikkelklimaat creëren dat bijdraagt aan werkplezier en duurzame inzetbaarheid van haar medewerkers, zodat zij 'up tot date' en in ontwikkeling blijven in een veranderende omgeving. De voorbereiding op een Learning Management Systeem (LMS) is in gang gezet. Dit is een softwareplatform voor het beheren, aanbieden en volgen van (online) trainingen, e-learning en educatieve programma's.

In 2024 is het traject voor medewerkers met de ambitie om schoolleider te worden of om ondersteunende schoolleiderstaken uit te voeren gestart. De oriëntatiefase is doorlopen en daar waar mogelijk is elke deelnemer gestart met de opleiding passend bij zijn/haar niveau. Een enkele deelnemer is begin 2025 met de opleiding gestart. In 2025 hebben enkele kandidaten deze afgerond.

Medewerkers krijgen in Koraal Onderwijs vele kansen om zichzelf te ontwikkelen. Er is een groot en overzichtelijk scholingsaanbod gecreëerd op basis van de behoeften van medewerkers en welke jaarlijks wordt bijgesteld.

Erkende opleidingsscholen

Binnen Koraal Onderwijs willen we dat de meeste scholen een erkende opleidingsschool is om ook in de toekomst stagiairs te kunnen begeleiden tijdens hun opleiding. Aansluiting bij het partnerschap Samen Opleiden (via de onderwijsregio) is in aanvraag.

Digitalisering

AI is op dit moment niet meer uit ons leven weg te denken. Ook binnen HR is dit een thema, waarbij wordt gekeken of AI ingezet kan worden om het werk met minder moeite en meer plezier te doen. Dit richt zich met name op de medewerkers binnen HR, maar dit kan natuurlijk ook invloed hebben op alle medewerkers. In oktober 2025 is voor de medewerkers van Koraal Onderwijs een studiedag met dit thema georganiseerd om medewerkers tools te geven wat er in het onderwijs met AI mogelijk is.

Arbeidspotentieel

In 2024 heeft binnen Koraal een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) plaatsgevonden. De algemene tevredenheid binnen Koraal Onderwijs was een 7,4. De aandachtspunten voor heel Koraal Onderwijs waarbij medewerkers hebben aangegeven dat het heel belangrijk is om te verbeteren, zijn: Balans werk-privé - Mate van gezien en gehoord voelen - Waardering voelen - Afstemming in teams - Mate van ondersteuning om werk duurzaam (gezond/vitaal) te blijven doen - Enthousiasme, betrokkenheid en trots zijn bij leidinggevenden goed te noemen, met name t.o.v. medewerkers. De werkdruk is in alle regio's een belangrijk aandachtspunt, waarbij een toename in werkdruk bij veel medewerkers wordt ervaren. Dit heeft invloed op de werk-privébalans en de algehele tevredenheid. In elk team zijn er gesprekken gevoerd n.a.v. het MTO en zijn er acties opgesteld.

In 2026 zal er wederom een MTO worden gehouden en dan kunnen de resultaten worden vergeleken. De resultaten zullen weer in teams worden besproken en acties worden opgenomen in het domeinplan en de schoolplannen.

In- en uitstroom

In 2025 zijn er in totaal 110 nieuwe medewerkers gestart bij Koraal Onderwijs, waarvan 60 bij Het Driespan. Dit betreft zowel vast als tijdelijk personeel (jaar- en/of vervangingscontracten). 99 medewerkers hebben de organisatie verlaten. Het volledige verloop van Koraal Onderwijs komt neer op een percentage van 14,8%, wat iets lager is dan in 2024. Uitgesplitst naar vaste en tijdelijke contracten zien we verlooppercentages van respectievelijk 10,3% en 45,5% t.o.v. het totaal aantal medewerkers in dienst. Het percentage van vaste contracten is daarmee heel licht gestegen, de tijdelijke contracten enorm gestegen. Dit laatste komt voort uit de gevolgen van de sterke daling van leerlingaantallen, met name in West-Brabant en een jarenlange te hoge formatie binnen een aantal scholen, wat zorgde voor financiële problemen bij een aantal scholen.
Voor Het Driespan geldt een totaal verlooppercentage van 13,6%.

	In dienst	Uit dienst
Het Driespan	60	66
Koraal Onderwijs	**110**	**99**

Externe medewerkers

Als Koraal Onderwijs huren we slechts enkele externe medewerkers in via detacheringbureaus. Dit gebeurt alleen in de gevallen om een vervanging in te vullen of om een openstaande vacature tijdelijk in te vullen. De meest voorkomende ingehuurde functies zijn leraar en schoolleider.
In 2025 is er een aanbestedingstraject doorlopen om 'personeel niet in loondienst' (PNIL) op contractbasis te kunnen inhuren. Een extern bureau heeft dit proces begeleid. Er is 1 inschrijving binnengekomen en met dit bureau (Het Onderwijshuis) is een contract aangegaan voor 2 jaar. De

aanbesteding had alleen betrekking op leraren, dus voor de inhuur van andere functies kunnen nog andere bureaus ingezet worden.

On- & offboarding

De werkgroep on- & offboarding van Koraal heeft richtlijnen opgesteld. Deze zijn geïmplementeerd en worden binnenkort geëvalueerd. Ook in 2025 zijn er voor de nieuwe medewerkers bij Koraal Onderwijs introductiebijeenkomsten georganiseerd. De tegenvallende opkomst leidt ertoe dat opnieuw bekeken zal worden hoe de bijeenkomsten ingericht worden.

In 2025 hebben medewerkers die de organisatie verlaten de keuze gekregen om een exitgesprek te voeren met leidinggevende of de HR-adviseur. In 4 van de 25 gevallen is er gekozen voor de HR-adviseur.

Overige ontwikkelingen en resultaten rond arbeidsmarkt

Vanuit het ministerie van OC&W is de opdracht gekomen om regionaal te komen tot onderwijsregio's. Het doel van de subsidieregeling Onderwijsregio's is om regionale partijen te ondersteunen bij de aanpak van personeelstekorten in het onderwijs. Onderwijsregio's richten zich op de samenwerking tussen schoolbesturen, lerarenopleidingen en de beroepsgroep om te zorgen voor voldoende en (blijvend) goed opgeleid onderwijspersoneel. Ze zetten zich in op het werven, matchen, opleiden, begeleiden en professionaliseren van onderwijspersoneel. Alle scholen zijn toegetreden tot een onderwijsregio, waarin de oude RAP-regeling (Regionale aanpak personeelstekorten) en de partnerschappen Samen Opleiden zijn samengevoegd. Koraal Onderwijs heeft te maken met vier onderwijsregio's.

- Sp@ndiensten was een bedrijfsonderdeel van Het Driespan. In 2025 is dit omgezet in GROEI-Kracht-Koraal (GKK). GKK helpt startende collega's zich te ontwikkelen tot professionele, zelfverzekerde en betrokken medewerkers. Met intensieve begeleiding, maatwerktrajecten en trainingen wordt ervoor gezorgd dat talent tot bloei komt en collega's duurzaam verbonden blijven aan Koraal Onderwijs. Zo worden studenten en zij-instromers intensief begeleid, zodat leren en werken naadloos samengaan. Zij kunnen hun opgedane kennis op deze manier direct in de praktijk brengen en ontwikkelen zich tot professionele en betrokken collega's. Nieuwe leerkrachten krijgen via het traject Krachtig Starten een zachte landing: starterscoaches, buddies en mentoren bieden persoonlijke ondersteuning, zodat zij vanaf de eerste dag vol vertrouwen effectief kunnen lesgeven en zich vertrouwd voelen in de schoolcultuur. Iedere collega krijgt begeleiding die past bij zijn of haar talenten en ontwikkelbehoeften. Daarnaast wordt nauw samengewerkt met regionale opleidingsinstituten, zodat theorie en praktijk optimaal op elkaar aansluiten en zodat de instroom van duurzaam hoogwaardig onderwijspersoneel gegarandeerd wordt.
- Vanuit de regeling 'bijzondere bekostiging professionalisering en begeleiding starters en schoolleiders' is gezamenlijk afgesproken dat deze gelden ingezet worden ter bekostiging van GKK.

Gezond, vitaal en weerbaar

Om de medewerkers optimaal en duurzaam inzetbaar te houden, zijn er ook dit jaar activiteiten aangeboden. Zo maken de medewerkers van Koraal Onderwijs gebruik van Koraal Vitaal, een online platform waarin allerlei informatie over vitaliteit wordt aangeboden en ook het aanbod van Koraal wordt gepresenteerd.

Daarnaast heeft elke medewerker toegang tot OpenUp, een platform voor mentaal welzijn, waarbij je in verschillende vormen ondersteuning kunt vinden op het gebied van mentaal welzijn en leefstijl:

- 1-op-1-sessies met een psycholoog, mindfulness- of leefstijlexpert
- Groepssessies op diverse thema's
- Online leermateriaal (artikelen en video's) om je mentale welzijn te verbeteren in je eigen tempo.
- Ook biedt OpenUp specifieke informatie voor leidinggevenden.

Ook dit jaar is een stijgend gebruik zichtbaar geworden. 195 Medewerkers hebben inmiddels een account aangemaakt, waarvan 48 in 2025. 20 Unieke medewerkers hebben in 2025 gebruik gemaakt van 1-op-1-sessies, 23 unieke medewerkers hebben de groepssessies gevolgd en 43 unieke medewerkers hebben het online leermateriaal benut.

Verzuim

Het verzuimpercentage in 2025 van Koraal Onderwijs is 7,38%. Voor Het Driespan is dat 6,78%. Voortdurende ondersteuning en begeleiding vanuit HR blijft hierop nodig. HR-adviseurs en schoolleiders trekken hierin samen op. Waar nodig wordt de regiodirecteur betrokken.

Stichting	Verzuim
Het Driespan	6,78%
Koraal Onderwijs	***7,38%***
Totaal Koraal	***7,74%***

De HR-adviseurs hebben structureel intensief overleg met de schoolleiders (en soms medewerkers) om het verzuim omlaag te brengen en de regiodirecteur wordt meegenomen in de opvolging van het verzuim.

- De frequentie van de gesprekken ligt bij scholen met een structureel hoog verzuim hoger dan bij anderen.
- Nieuwe schoolleiders hebben de mogelijkheid een verzuimtraining te volgen en hebben de mogelijkheid om 3x per jaar aan te sluiten bij intervisie over personele casuïstiek (waaronder verzuim).
- Daarnaast is binnen Koraal Onderwijs een welzijnsplatform aangeboden aan medewerkers (OpenUp) om hen te ondersteunen in hun welzijn, zoals hierboven al uitgebreid is toegelicht.
- Voor een selecte groep medewerkers van Koraal Onderwijs is het project 'Ondervinden' ingezet, wat is gericht op persoonlijke ontwikkeling, groei en versteviging van jezelf. Door dit project zijn deze medewerkers veerkrachtiger en zekerder van zichzelf geworden, wat van hen een beter inzetbare medewerker maakt. Naast deze groepsaanpak wordt deze coaching individueel ingezet waar nodig, evenals andere coachingstrajecten.
- Duurzame inzetbaarheid vraagt om voortdurende aandacht waar ook de regiodirecteur een rol in heeft.
- Tijdens de voortgangsgesprekken wordt het verzuim(beleid) van de locatie als een van de agendapunten door de schoolleiders besproken met de regiodirecteur, de HR-adviseur en de HR Businesspartner. Daar waar nodig worden vervolgacties ingezet.

Zaken in het afgelopen jaar met personele betekenis

De werkgevers en vakbonden hebben in november 2025 een nieuwe cao PO afgesloten met een looptijd van 1 november 2025 t/m 28 februari 2027. In deze cao PO 2025 – 2027 zijn er afspraken gemaakt over een loonstijging van 4,6% vanaf 1 november 2025 en met 1,2% per 1 november 2026,

een nieuwe reiskostenvergoeding en een aangepaste oktobertoelage. Onderwijsondersteunend personeel dat een leraar vervangt komt in aanmerking voor een waarnemingstoelage.

Sinds schooljaar 2021 -2022 hebben een geselecteerd aantal schoolbesturen extra bekostiging voor personeel op vestigingen met het grootste risico op onderwijsachterstanden ontvangen. Deze arbeidsmarkttoelage was bedoeld om tijdens het Nationaal Programma Onderwijs het werk op scholen met het grootste risico op onderwijsachterstanden aantrekkelijker te maken en zo het herstel van kansengelijkheid te bevorderen. Scholen met een groot risico op onderwijsachterstanden hebben vaker moeite om vacatures te vullen en een hoger verloop (bron: OCW). Binnen Het Driespan is Het Ginnekencollege door OCW tot en met 2026 aangemerkt als achterstandsschool.

Toekomstige ontwikkelingen rond HR en medewerkers

Naast de doorontwikkelingen van bovengenoemde acties blijft het onverminderd belangrijk om met aandacht voor medewerkers te werken aan binden, boeien en behouden van medewerkers, mede door de krapte op de arbeidsmarkt en het belang om kwalitatief goed onderwijs aan onze leerlingen te willen bieden.

Door het aanbieden van gecombineerde onderwijs-zorgarrangementen zullen er meerdere disciplines in de scholen werkzaam zijn. Dit kan betekenen dat een uitbreiding wenselijk is van de huidige functies van Koraal Onderwijs, maar kan ook betekenen dat het ‘ingeleende’ functies van ketenpartners zijn.

Koraal Onderwijs heeft het uitgangspunt om het personeelsbeleid van de drie onderwijsstichtingen zoveel mogelijk gelijk te trekken, wat inmiddels al vergevorderd is. Met ingang van 1 januari 2026 gaan de drie stichtingen samen verder als Stichting Koraal Onderwijs.

Uitkeringen na ontslag

De kosten voor uitkeringen na ontslag in verslagjaar 2025 bedragen:

Stichting	Uitkeringen na ontslag
Het Driespan	€ 38.095,14

De ingediende vergoedingsverzoeken bij het Participatiefonds om de uitkeringskosten voor zijn rekening te nemen, zijn deels gehonoreerd. Het Driespan wordt daardoor deels verantwoordelijk geacht voor de uitkeringskosten. Uitgangspunt in het werk-naar-werk beleid is dat instroom in een uitkering wordt voorkomen door tijdig afspraken te maken over het begeleiden van boventallige werknemers naar een andere baan, bij voorkeur binnen de sector.

In het kader van duurzame inzetbaarheid vinden soms maatwerkgesprekken met medewerkers plaats, onder andere door de gesprekkencyclus, om te bespreken hoe medewerkers inzetbaar kunnen blijven. Daarvoor bestaan diverse mogelijkheden, waaronder mobiliteit binnen Koraal Onderwijs of wanneer gewenst/noodzakelijk outplacement.

Banenafspraak

Koraal wil functies voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt creëren of dit via onder aanneming inbedden. Vooral op facilitair vlak wordt aan dit laatste al uitvoering gegeven. Vanuit het doelgroepenregister zijn geen medewerkers in dienst bij Het Driespan.

Aanpak werkdruk en inzet van middelen

Om de ervaren werkdruk in het (primair) onderwijs te verlichten, stelt het kabinet structureel extra middelen ter beschikking. De oorzaken van werkdruk kunnen variëren per school. Daarom hebben schoolteams en schoolleiders de vrijheid om te beslissen wat op hun school het meest effectief is. De personeelsleden in de medezeggenschapsraad hebben instemmingsrecht over de besteding van deze gelden. Ze zijn betrokken bij de besluitvorming over de inzet van deze extra middelen op de scholen. Ze bespreken met de teams de knelpunten die werknemers ervaren en bepalen gezamenlijk oplossingen. Tijdens de bespreking over het aanpakken van werkdruk wordt besloten welke maatregelen de school moet nemen om deze te verminderen. Ook wordt er in relatie tot de regeling 'bijzondere bekostiging professionalisering en begeleiding starters en schoolleiders' gezamenlijk afgesproken hoe nieuwe medewerkers worden ingewerkt op de schoollocatie, wat vervolgens wordt vastgelegd in het werkverdelingsplan. Daarnaast is in 2025 gestart met een pilot om starterscoaches in te zetten bij de begeleiding van startende leraren (in de eerste drie jaar).

Op basis van dit gesprek heeft de schoolleider een bestedingsplan opgesteld voor de inzet van de extra werkdrukmiddelen voor 2025-2026 en voor de begeleiding van nieuwe medewerkers. Dit plan is ter instemming voorgelegd aan de personeelsgeleding van de MR. Daarnaast draagt de school via de bovenschoolse afdracht bij aan het collectieve opleidingsbudget, dat naast een professionaliseringsaanbod voor alle medewerkers ook specifieke ondersteuning biedt voor startende medewerkers. Ook wordt er een leiderschapstraject aangeboden voor schoolleiders.

In 2025 zijn de volgende middelen voor de aanpak van werkdruk als volgt besteed:

Bestedingscategorie	2024-2025	2025-2026	Totaal 2025
Personeel	497.117	431.922	929.039
Materieel	1.853	0	1.853
Professionalisering	875	0	875
Overig	41.005	23.610	64.615
Totaal	**540.850**	**455.532**	**996.382**

Verantwoording aanwezigheid van de Verklaring omtrent het gedrag

Koraal heeft in haar procedures vastgelegd dat medewerkers voor dat zij daadwerkelijk aan de slag gaan een verklaring omtrent gedrag (VOG) overleggen welke niet ouder is dan zes maanden voor startdatum. Deze wordt in het dossier opgenomen. Indien een medewerker deze niet op tijd kan overleggen, dan wordt bekeken of deze wel al kan starten met werkzaamheden waarbij geen direct contact is met leerlingen of de medewerker wordt tijdelijk vrijgesteld van werk. Gelukkig is dit zelden van toepassing, zo laat onderstaande tabel zien:

VOG	Aanwezig bij start	Later ingeleverd	Niet ingeleverd
Stichting Het Driespan	60	0	0
Totaal Koraal Onderwijs	**110**	**0**	**0**

Vanaf 2024 is de controle op de tijdige aanwezigheid van verklaringen niet meer verplicht opgenomen in het protocol van OCW en voert onze externe accountant deze controles alleen nog maar op verzoek uit. Onze systemen zijn erop ingericht dat bij niet op tijd aanwezig zijn van een VOG verantwoordelijken een signaal krijgen om dit op te pakken en maatregelen te treffen.

Huisvesting, facilitaire zaken & ICT

Duurzaamheid & maatschappelijk verantwoord ondernemen

Bij alle ontwikkelingen met betrekking tot huisvesting, zowel bij renovatie, nieuwbouw als onderhoud, wordt gekeken hoe optimaal geïnvesteerd kan worden in duurzaamheidseisen richting 2050. Nieuwbouw wordt in principe energieneutraal (ENG) gerealiseerd, streven is zelfs nul op de meter (NOM), mits dit haalbaar is. Net als voorgaande jaren is in 2025 geïnvesteerd in duurzaamheidsmaatregelen, gedreven door de vastgestelde klimaatdoelen voor 2030-2050, die ook voor Koraal Onderwijs van toepassing zijn. In 2025 worden nieuwe PV-installaties geplaatst, waarmee jaarlijks 800.000 kWh wordt opgewekt. Dit komt overeen met ruim 15% van de totale elektriciteitsbehoefte. Het plaatsen van zonnepanelen draagt bij aan de reductie van CO2-uitstoot en aan verlaging van de verbruikskosten. Daarnaast ligt er een plan voor extra investeringen in gebouwen waar duurzaamheidsmaatregelen een terugverdientijd hebben korter dan tien jaar. Op het Aventurijncollege in Bergen op Zoom is in 2025 de verlichting vervangen door LED-verlichting en zijn er zonnepanelen gelegd.

Vastgoed & onderwijs

Koraal beschikt over een uitgebreide vastgoedportefeuille, waarvan het grootste deel in eigen bezit is. Het aantal huurcontracten binnen de organisatie blijft beperkt. De schoolgebouwen waarin de onderwijsinstellingen van Het Driespan, Saltho Onderwijs en De Vlinder zijn gehuisvest, zijn juridisch eigendom van de werkstichtingen, de gemeente heeft het economisch claimrecht en zijn daarom niet op de balans van Koraal opgenomen.

De gemeenten zijn verantwoordelijk voor investeringen voor nieuwbouw, renovatie en uitbreiding. Het onderhoud is echter anders geregeld: regulier binnen- en buitenonderhoud van de scholen wordt bekostigd vanuit de exploitatiebudgetten van de onderwijsinstellingen. De scholen in Breda zijn juridisch eigendom van BreedSaam, de vereniging van schoolbesturen.

De herziening van de strategische vastgoedplannen (SVP's) in 2023 vormde de basis voor de vastgoedontwikkelingen in 2025. Op basis hiervan zijn voor heel Koraal en zo ook binnen Koraal Onderwijs voorbereidingen gestart voor nieuwe projecten en investeringen, met aandacht voor duurzaamheid, functionaliteit en toekomstbestendige huisvesting. Externe ontwikkelingen, zoals stijgende bouwkosten, de verwerving van nieuwe grondposities en het vinden van tijdelijke voorzieningen, vormden daarbij uitdagingen. Ook landelijke problematiek, zoals netcongestie op het elektriciteitsnetwerk en strengere wetgeving rondom stikstofdepositie, heeft impact op de doorlooptijden van vastgoedprojecten. Ook het streven naar steeds meer inclusief onderwijs heeft impact op de huisvesting en komende projecten. Projecten zoals nieuwbouw Koperakker, definitieve uitbreiding Muldersteeg en vervangende huisvesting voor De Singel worden in het perspectief van meer inclusief onderwijs bekeken.

Doelen, plannen en toekomstige ontwikkelingen voor scholen van Het Driespan

- De uitbreiding van De Fakkel is in 2025 afgerond en in gebruik genomen.
- In 2025 is de aanbesteding voor de nieuwbouw van Het Ginnekencollege voorbereid. Rijksvastgoed gaat Q1 2026 dit proces afronden en opdracht verstrekken. Dit is een omvangrijk project wat in een Design and Build constructie wordt aanbesteed. Zowel de school als Den Hey-Acker worden hierin meegenomen. Totale kosten bedragen circa 100 miljoen.

- In 2025 heeft BreedSaam in afstemming met Koraal besloten het gebouw van de Driezwing in Breda geschikt te maken als vervangende huisvesting voor De Singel. Dit gebouw komt vrij als gevolg van een fusie tussen twee scholen. De voorbereiding tot aanpassingen verduurzaming starten in 2026. Het gebouw zal start schooljaar 2026-2027 in gebruik genomen worden.
- In 2024 is het integraal huisvestingsplan van de gemeente Zundert vastgesteld met daarin nieuwe huisvesting voor De Koperakker. In 2025 starten de voorbereidingen voor nieuwe huisvesting voor de Koperakker. Gemeente is in gesprek met de eigenaar van het huidige gebouw en terrein en geeft aan te willen meewerken. De Koperakker werd in 2025 geconfronteerd met een forse leerlingdaling als gevolg van inclusief onderwijs waardoor het project on hold is gezet. In 2026 wordt een onderzoek gestart naar de toekomst van de Koperakker welke ook tot een huisvestingsplan moet leiden.
- Uitbreiding voor De Muldersteeg is noodzakelijk en staat als voorrangsproject in het Integraal Huisvestingsplan van de gemeente Oosterhout. In 2025 is als gevolg van een forse leerlingdaling als gevolg van inclusief onderwijs besloten om de definitieve uitbreiding van de hoofdlocatie uit te stellen en de tijdelijke dependance nog even aan te houden tot dat er duidelijkheid is m.b.t. de leerlingontwikkeling.
- Duurzaamheidmaatregelen zijn in 2025 op Het Aventurijncollege uitgevoerd middels vervangen verlichting en plaatsen van zonnepanelen. In 2026 krijgt het gebouw een warmtepomp naast de huidige CV-ketels (hybride systeem).

ICT en informatiebeveiliging binnen Koraal Onderwijs

De rol van ICT wordt steeds prominenter zowel binnen het onderwijs als binnen de onderwijs-organisatie. Koraal blijft investeren in de professionalisering van haar ICT-diensten en producten met uitbreidingen op het gebied van informatieanalyse, projectmanagement en functioneel -en netwerkbeheer. Ook in 2025 leverde ICT een steeds grotere bijdrage aan de doelstellingen van Koraal en speelde het een sleutelrol in vrijwel alle bedrijfsprocessen.

In 2025 is het programma Koraal Digitaal overgegaan in de Programmatafel Digitalisering, waarmee Koraal uitvoering geeft aan de digitaliseringsagenda. Hierin staan de administratieve lastenverlichting voor medewerkers, team -en schoolleiders centraal. Binnen het Onderwijsdomein is de ICT-dienstverlening in 2025 verder versterkt door uitbreiding van de organisatie, vooral met het oog op procesoptimalisatie en de robuustere ondersteuning voor de toenemende vraag om digitalisering en ICT-techniek in de scholen.

Teneinde de voortschrijdende digitalisering van de (onderwijs)wereld het hoofd te kunnen bieden, zet Koraal in op vernieuwing van het netwerk, waarbij ook in 2025 opnieuw locaties van Koraal Onderwijs voorzien zijn van nieuwe glasvezel connecties en bijbehorende locatie-afhankelijke infrastructuur. Ook zijn nieuwe technische oplossingen gerealiseerd voor netwerkveiligheid, die Koraal breed zijn uitgerold.

Er zijn nieuwe functionaliteiten toegevoegd aan primaire onderwijsapplicaties zoals ParnasSys en Somtoday, en er is gewerkt aan het ontsluiten van data uit deze systemen om voor te sorteren op het centraal aanbieden van zuivere sturingsdata. Daarnaast is er in 2025 een start gemaakt met het verbeteren van de informatieveiligheid van leerlingdata in ParnasSys, door SSO en MFA toe te passen voor Stichting Driespan, waarbij de intentie vanuit ICT is om opvolgend aan de beoogde besturenfusie van 2026, de overige medewerkers vallend onder Stichting Saltho Onderwijs en Stichting De Vlinder ook te koppelen aan SSO en MFA voor ParnasSys.

Er is in 2025 een pilot gestart met AI toepassingen voor Koraal Onderwijs, met name bij de verschillende VSO locaties. Hierbij wordt met medewerkers gekeken naar de mogelijkheden tot lastenverlichting, en de toegevoegde waarde voor lesdifferentiatie in de mentorklassen.

Ook is er opnieuw een slag gemaakt met persoonsalarmering waarbij het Berkenhofcollege in 2025 overgegaan is op een nieuw systeem, ten einde het gevoel van veiligheid bij onze medewerkers én leerlingen verder te verhogen.

Toekomstige ontwikkelingen

ICT krijgt een steeds prominentere rol binnen het speciaal onderwijs, mede door (ver)nieuwbouw van locaties en de introductie van *innovatieve technologieën* zoals 3D-printers, OZO-bots, drones en digitaal aangestuurde systemen. Deze ontwikkelingen bieden nieuwe kansen om het onderwijs te verrijken en leerlingen beter voor te bereiden op de toekomst, maar vragen ook om zorgvuldige voorbereiding om teleurstellingen en beveiligingsrisico's te voorkomen.

Digitalisering brengt technische, didactische en sociale uitdagingen met zich mee. Een belangrijk aandachtspunt is *mediawijsheid*. Leerlingen in het speciaal onderwijs hebben extra ondersteuning nodig bij het verantwoord en kritisch omgaan met digitale media. Partnerschap met ouders is hierbij van groot belang om leerlingen zowel op school als thuis te begeleiden.

Digitale geletterdheid vormt een speerpunt. Dit omvat basisvaardigheden zoals het bedienen van apparaten en software en daarnaast het kritisch denken over online informatie, social media, bewust omgaan met privacy en veiligheid, en ethische vraagstukken rondom technologie. Door hier structureel in te investeren, bereiden we leerlingen voor op een digitaal verbonden samenleving.

Daarnaast vraagt verdere ICT-integratie om *scholing en professionalisering* van medewerkers. Leerkrachten en ondersteuners hebben kennis en vaardigheden nodig om technologie effectief en betekenisvol in te zetten, met oog voor pedagogische en didactische toepassingen.

Koraal Onderwijs zet in op een integrale benadering waarin technologie een middel is om het onderwijs te versterken. Zo vergroten we de *digitale weerbaarheid en toekomstbestendigheid* van onze leerlingen.

Door proactief in te spelen op deze ontwikkelingen, kan Koraal Onderwijs de kansen van ICT optimaal benutten en bijdragen aan de digitale weerbaarheid en toekomstbestendigheid van leerlingen.

Cybercriminaliteit/informatiebeveiliging

Koraal besteedt veel aandacht aan informatiebeveiliging en de dreiging van cybercriminaliteit. Zo zijn er diverse mitigerende maatregelen genomen die deel uitmaken van het strategisch risicomanagement.

Koraal is reeds sinds 2027 gecertificeerd voor de NEN7510 informatieveiligheidsnorm, en laat zich ieder jaar extern auditen door DNV. In 2025 is er door de Security Officer uitgebreid gekeken naar de voor onderwijs geldende IBP normen, waarbij een link gelegd is tussen de normen die overeenkomen met de NEN7510 en de AVG. Hieruit blijkt dat het overgrote deel van de door OCW gestelde normen voor Informatiebeveiliging en Privacy bij Koraal al gedekt zijn door de maatregelen genomen in het kader van de NEN7510 certificering.

In het kader van informatiebeveiliging zijn in 2025 ook opnieuw stappen gezet in het beveiligen van meerdere applicaties, zoals onder andere het Leerling Administratie Systeem (LAS), met SSO en MFA. Ook werkplekken van Koraal worden in steeds grotere mate voorzien van MFA, om zo de toegang voor onbevoegden tot documenten en applicaties verder te bemoeilijken.

ICT-systemen van Koraal worden regelmatig getest en gemonitord, en er is aandacht voor voorlichting, security-awareness trainingen voor alle medewerkers, en trainingen voor IB-coördinatoren.

Financieel beleid

Doelen en resultaten

Het financieel beleid wordt mede ingegeven vanuit de kaders die Koraal hanteert. Het financieel beleid is erop gericht de financiële middelen op een verantwoorde manier optimaal in te zetten ten behoeve van het onderwijs. Daarmee is het onderwijs leidend en hebben de financiën een volgende rol. Doelstelling is het opbouwen c.q. handhaven van een gezonde financiële positie waarmee we de continuïteit en kwaliteit van het onderwijs kunnen waarborgen.

Op basis van het financiële beleidskader wordt van de stichtingen van Koraal verwacht dat zij in staat zijn om hun dienstverlening uit te voeren binnen een positieve exploitatie. De stichtingen hebben jaarlijks een rendementsdoelstelling van 1% van de totale opbrengsten voor de reguliere exploitatie van de onderwijsactiviteiten. Dit is een randvoorwaarde voor het individuele begrotingsproces van de stichtingen.

In aanvulling op de exploitatie van de reguliere, structurele activiteiten zetten we de achterliggende en komende jaren actief in op inzet van extra middelen voor incidentele investeringen en ontwikkelingen die vanuit de bestemmingsreserves worden gefinancierd.

Opstellen meerjarenbegroting

Jaarlijks stellen we een begroting en (voortschrijdende) meerjarenbegroting inclusief een risicoparagraaf met onzekerheden op. Bij het opstellen van de begroting worden met een kaderbrief concern-breed bepaalde uitgangspunten en voorwaarden gesteld. Deze zijn in lijn met het meerjarige strategische beleid waaraan de begroting dient te voldoen. Voor de meerjarenbegroting wordt met name de verwachte ontwikkeling in leerlingaantallen als belangrijkste variabele besproken, alsmede de beleidsmatige inzet van middelen op strategische doelstellingen.

Op basis van de verwachte leerlingaantallen, accenten binnen de jaarplannen en ontwikkelingen op de individuele locaties, leveren de schoolleiders input aan voor de begrotingen van de scholen. De begrotingen worden vervolgens opgesteld met realisatiecijfers over de voorgaande jaren als referentie. Hierbij houden we rekening met verwachte externe ontwikkelingen en de input van de locaties. Het totaal van de locatiebegrotingen en de begroting voor de bovenschools georganiseerde diensten en activiteiten leidt tot een integrale begroting voor de stichting. In de begroting staan ook school-overstijgende projecten alsmede investeringen en uitgaven die een incidenteel karakter hebben en een relatie met de gevormde bestemmingsreserve. Deze projecten geven inhoud en stimulans aan organisatie-brede ontwikkelingen.

De regiodirecteur en de controller bespreken de begrotingen met de schoolleiders, waarbij de

schoolleiders binnen de gestelde kaders soms keuzes moeten maken. De schoolleiders bespreken de locatiebegrotingen met de medezeggenschap en legt deze ter advies voor. De begroting voor de stichting als geheel wordt besproken met de bovenschoolse medezeggenschap en voorzien van advies.

Gedurende het jaar bewaken we de ontwikkeling van de realisatie ten opzichte van de begroting met periodieke financiële rapportages en de beschikbare dashboards in een rapportage-omgeving. Per kwartaal wordt een prognose voor de resterende periode opgesteld op het niveau van de stichting.

Toekomstige ontwikkelingen

Binnen de organisatie is en wordt continu gestreefd naar het realiseren van een evenwichtige verdeling van de beschikbare middelen. Zodanig dat de scholen van Koraal bij de uitvoering van de taken evenwicht ervaren tussen de beschikbare middelen, het takenpakket en de ontwikkelings-doelstellingen. Dit uitgangspunt geldt in gelijke mate voor de financiële middelen, de personele middelen en de middelen voor huisvesting en groot onderhoud van schoolgebouwen.

Door de omvang van de regio en de verschillende doelgroepen, was er in de achterliggende jaren – ondanks de dalende tendens – structureel sprake van fluctuerende leerlingenaantallen op de teldata die de bekostiging van de scholen bepalen. Mogelijk gaat dit patroon de komende jaren onder invloed van passend onderwijs en de weg naar inclusiever onderwijs, nog verder veranderen, waardoor de bezettingsgraad van de scholen een onzekere factor vormt. De directie en het bestuur reageren daarop met het beoordelen van verschillende scenario's.

Gedurende het jaar kan sprake zijn van aanzienlijke verschillen in de bezettingsgraad van de scholen van Het Driespan. Eén van de factoren die deze situatie mede kan bepalen, is een onderbezetting van aanpalende residentiële voorzieningen, waardoor we het verwachte quotum interne leerlingen niet halen. Sinds de invoering van passend onderwijs zijn de samenwerkingsverbanden verantwoordelijk voor financiering van nieuwe toeleiding naar het (v)so. De processen en financiële vertaling kan echter per samenwerkingsverband afwijken. Omdat leerlingen uit een breed gebied komen, heeft Het Driespan te maken met vele samenwerkingsverbanden met een gedifferentieerd beleid. Dit trekt een zware wissel op de administratieve processen met het neveneffect dat voor leerlingen met vergelijkbare problematiek een verschil in bekostiging kan ontstaan. Met de invoering van de nieuwe bekostigingssystematiek, waarbij de teldatum 1 februari de grondslag vormt voor de bekostiging per kalenderjaar, ontstaat op dat aspect meer eenduidigheid en rust.

Ook de duurzame positionering en kostendekkende bekostiging van de ambulante begeleiders die worden ingezet vanuit het Kennis- en Expertisecentrum (KEC) is een aandachtspunt. Door de centrale bundeling, coördinatie en activiteiten voor innovatie en kennisontwikkeling en -behoud binnen het KEC worden de medewerkers immers gefaciliteerd in de werkzaamheden voor de samenwerkings-verbanden waarbij de werkgeversrisico's bij Het Driespan liggen.

Door de toenemende complexiteit van de leerlingen en ondersteuningsbehoefte, wordt de samen-werking en verbinding met zorg steeds belangrijker. Binnen de strategie zetten we nadrukkelijk in op het doorontwikkelen van het onderwijs-/zorgaanbod, waarbij de financiering een belangrijk aandachtspunt vormt. Belangrijke en beleidsbepalende vraagstukken voor de komende jaren blijven onder andere of de TLV-categorie in verhouding staat tot en passend is voor de onderwijsbehoefte van de leerling, maar ook de relatie en verantwoordelijkheden van gemeenten in het integrale aanbod.

Investeringsbeleid Koraal Onderwijs

Op dit moment is het investeringsbeleid nog met name op de korte en middellange termijn gericht, waarbij in het begrotingsproces wordt beoordeeld in hoeverre vervangingsinvesteringen in de komende vijf jaar op de planning staan en welke (strategische) uitbreidings- en innovatieve investeringen wenselijk zijn. De investeringsbegroting voor de korte termijn is daarmee integraal onderdeel van het besluitvormingsproces binnen de jaarlijkse begroting van de scholen en bovenschools. Hierbij wordt veelal ook een bepaalde voorzichtigheid betracht gegeven de verwachte toekomstige ontwikkelingen.

Treasury

Het Driespan hanteert het treasurystatuut van Stichting Koraal Onderwijs . Dit statuut is geactualiseerd op basis van de laatste aanpassingen in de regelgeving. Bij tussentijdse bijstellingen in de wetgeving wordt actief beoordeeld in hoeverre het actuele statuut voldoet of dat aanscherping noodzakelijk is. In het statuut is bepaald binnen welke kaders instellingen voor onderwijs hun financierings- en beleggingsbeleid dienen in te richten, waarbij aansluiting is gezocht met de ‘Regeling beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek’. Uitgangspunt is dat de toegekende publieke middelen in overeenstemming met hun bestemming worden besteed. De stichting voert een terughoudend financieel beleid.

Voor geldstromen is Het Driespan grotendeels afhankelijk van de inkomsten vanuit het Rijk, direct of indirect via de samenwerkingsverbanden. Deze positie kent een minimaal risico. Voor alle tegoeden maakten we in 2025 gebruik van bank- en spaarrekeningen, die direct opeisbaar zijn. Door de ontwikkelingen in de rentepercentages op de financiële markten is vanaf 2023 weer sprake van een rentevergoeding op de banktegoeden hoewel deze procentuele vergoeding in 2025 weer een daling heeft ondergaan. Daarnaast heeft Het Driespan in 2025 gebruik gemaakt van kortlopende deposito’s met een looptijd van over het algemeen één maand waar een hogere rentevergoeding voor werd betaald ten opzichte van de tegoeden op de bankrekening.

Door de richtlijn zijn de mogelijkheden om te komen tot een verbetering van het rendement echter beperkt. Het liquiditeitenbeheer wordt in eigen beheer uitgevoerd.

Het Treasury-statuut is een intern document. Voor meer informatie over het Treasury-statuut kunt u zich richten tot de concerncontroller van Koraal.

Allocatie van middelen

We gebruiken een allocatiemodel waarbij is gekozen voor een systematiek die maximaal aansluit bij de wijze waarop de stichting wordt gefinancierd vanuit het ministerie van OCW en de samen-werkingsverbanden. Alle scholen ontvangen voor hun leerlingen de zogenaamde basisbekostiging. De extra bekostiging voor onderwijsondersteuning verloopt direct of indirect via de samenwerkings-verbanden.

Het Driespan heeft hierop geacteerd door actief in te zetten op het inzichtelijk hebben van de financiële stromen op schoolniveau. Dit inzicht ondersteunt ons bij verantwoording, bij strategische besluitvorming voor inrichting van de organisatie en het doelgroep- en locatiebeleid en de discussies hierover met partners.

Uitgangspunt is de baten en lasten zoveel mogelijk op schoolniveau zichtbaar te maken. Zo is er helder inzicht in de financiële situatie per school/locatie waardoor we sneller ontwikkelingen kunnen

identificeren en daarop gericht kunnen sturen. Ook bij identificatie van potentiële problemen maakt dit sturing sneller mogelijk. Sturing op formatie en (beïnvloedbare) materiële lasten komt hiermee nadrukkelijk(er) op het niveau van de locaties te liggen, waarbij de centraal georganiseerde faciliteiten ondersteunend zijn.

Het Driespan heeft dertien scholen en het Kennis- en Expertisecentrum Onderwijs (KEC) die elk hun middelen én daarmee hun personeel inzetten binnen de kaders van de door het bestuur van Koraal vastgestelde kaderbrief met betrekking tot de begrotingen. Deze kaders hebben hun weerslag in de schoolbegrotingen, de begroting van Het Driespan als onderdeel van de regiobegroting West-Brabant en de geconsolideerde begroting van Koraal.

In deze systematiek hanteren we de volgende uitgangspunten:

- Voor de primaire bekostiging volgen we het principe ‘het geld volgt de leerling’.
- Met betrekking tot de personele lasten worden de werkelijke loonkosten van formatie verbonden aan de locatie, toegerekend aan de school.
- Met betrekking tot de materiële lasten worden alle lasten direct verbonden aan de locatie, respectievelijk medewerkers/programma’s gealloceerd aan de betreffende school.
- Voor incidentele geldstromen (projecten en subsidies) worden de baten en lasten volledig op bovenschools niveau, respectievelijk gescheiden van het primaire proces georganiseerd. Inzet van middelen/allocatie van budgetten vindt plaats op basis van directiebesluit. Uitzondering hierop vormen de NPO-middelen die rechtstreeks aan de scholen worden toegekend.
- We stellen een bovenschoolse begroting op waarin de kosten van centraal georganiseerde diensten, faciliteiten en contracten zijn opgenomen. De kosten worden door een doorbelasting naar de scholen gedekt.
- De bovenschoolse begroting bestaat uit een verplicht deel dat te maken heeft met kosten voor alle activiteiten. Deze hangen samen met de keuze voor een organisatiestructuur met daarin een bovenschools management, stafondersteuning en het feit dat Het Driespan onderdeel uitmaakt van Koraal Onderwijs waar centraal ook verschillende zaken zijn georganiseerd.
- De bovenschoolse afdracht vloeit verder voort uit keuzes die binnen de organisatie gemaakt zijn. Het betreft onderwerpen die alle locaties betreffen/voor alle medewerkers van toepassing zijn en waarvoor het bovenschools coördineren en organiseren efficiënter en effectiever is.

Risico’s en risicobeheersing

Strategisch risicomanagement

Iedere organisatie heeft bij het uitvoeren van haar strategie en in de bedrijfsvoering te maken met allerlei onzekerheden, zo ook Koraal Onderwijs. Sommige onzekerheden bieden kansen, andere onzekerheden vormen een risico om onze doelstellingen te realiseren. Het is belangrijk deze risico’s en kansen in beeld te brengen. Dit doen we door jaarlijks zowel op strategisch (Koraalbreed) als op tactisch niveau (niveau van de onderwijsstichting) deze risico’s te onderkennen en te beheersen. Het geeft ons overzicht en inzicht in hoe we met die risico’s om gaan, ofwel

- we weten wat onze risico’s zijn;
- we hebben een plan om deze risico’s te beheersen;
- we weten wie waarvoor verantwoordelijk is.

Risicomanagement is binnen Koraal daarmee een integraal onderdeel van de governance, van goed bestuur en goed toezicht.

Het strategisch risicomanagement binnen Koraal is uitgewerkt in het document 'Integraal Strategisch Risicomanagement Koraal', dat jaarlijks wordt bijgewerkt samen met de Raad van Bestuur, regiodirecteuren en professionals binnen Koraal werkzaam in diverse vakgebieden en afdelingen. Op deze manier worden vanuit verschillende invalshoeken en inzichten samenhang en mogelijke dwarsverbanden aangebracht, en kan worden beoordeeld of de diverse risico's uit verschillende bronnen als strategische risico's moeten worden beschouwd.

Op strategisch niveau is een aantal risico's voor de organisatie geïdentificeerd en is per risico een inschatting gemaakt of deze major (belangrijk in termen van effect) of minor (minder belangrijk) zijn. Voor 2025 zijn er op strategisch niveau vijf belangrijke strategische risico's en meerdere minder belangrijke strategische risico's vastgesteld. Dit is beschreven in 'Integraal Strategisch Risicomanagement Koraal'.

Koraal Onderwijs heeft op basis hier van het strategisch risicomanagement Koraal weer verder uitgewerkt naar tactisch en operationeel niveau zodat helder is met welke onzekerheden en risico’s wij te maken hebben binnen ons onderwijs.

De onderstaande risico’s worden op niveau van Koraal beheerst en zijn daar uitgewerkt en zijn ook voor Koraal Onderwijs van toepassing.

Cybercriminaliteit/informatiebeveiliging (major risico).

Koraal besteedt veel aandacht aan informatiebeveiliging en de dreiging van cybercriminaliteit. Zo zijn er diverse mitigerende maatregelen genomen die deel uitmaken van het strategisch risicomanagement.

Koraal is reeds sinds 2017 gecertificeerd voor de NEN7510 informatieveiligheidsnorm, en laat zich ieder jaar extern auditen door DNV. In 2025 is er door de Security Officer uitgebreid gekeken naar de voor onderwijs geldende IBP normen, waarbij een link gelegd is tussen de normen die overeenkomen met de NEN7510 en de AVG. Hieruit blijkt dat het overgrote deel van de door OCW gestelde normen voor Informatiebeveiliging en Privacy bij Koraal al gedekt zijn door de maatregelen genomen in het kader van de NEN7510 certificering.

In het kader van informatiebeveiliging zijn in 2025 ook opnieuw stappen gezet in het beveiligen van meerdere applicaties, zoals onder andere het Leerling Administratie Systeem (LAS), met SSO en MFA. Ook werkplekken van Koraal worden in steeds grotere mate voorzien van MFA, om zo de toegang voor onbevoegden tot documenten en applicaties verder te bemoeilijken.

ICT-systemen van Koraal worden regelmatig getest en gemonitord, en er is aandacht voor voor-lichting, security-awareness trainingen voor alle medewerkers, en trainingen voor IB-coördinatoren.

Aanpassingsvermogen en wendbaarheid

In zijn algemeenheid is het een risico dat voortdurend aanpassingsvermogen en wendbaarheid van de organisatie tekortschiet en zowel het realiseren van de concernstrategie alsook strategische kansen daardoor gemist worden. Om deze risico’s zo veel als mogelijk te beperken is er veel aandacht voor leiderschap en cultuur. Er wordt gewerkt aan herijking van deelstrategieën Jeugd, Langdurige Zorg en Onderwijs. Ook wordt nagedacht over een nieuw besturingsmodel en een andere vorm van interne dienstverlening welke eveneens bijdragen aan het sneller kunnen aanpassen en reageren op ontwikkelingen.

De risico's en de diverse genomen en te nemen beheersmaatregelen zijn onder de aandacht van het bestuur, regiodirectie, directie ID en afdeling S&KO. Deze staan frequent op de agenda om te monitoren en te bewaken. De volgende paragraaf beschrijft de specifieke risico's die we binnen Koraal Onderwijs zien en welke beheersmaatregelen zijn getroffen.

Risico's binnen de onderwijsstichtingen

Fluctuaties in de leerlingaantallen in relatie tot financiering
Risico: Door toepassing van de T-1 systematiek in de bekostiging loopt de bekostiging voor de organisatie niet parallel met de werkelijk benodigde financiering op basis van de feitelijke situatie (aanwezige leerlingaantallen en/of ondersteuningsbehoefte op basis van TLV-categorieën). Bij stijgende leerlingaantallen en/of TLV-mix vraagt dat voorfinanciering vanuit de vermogenspositie waardoor deze onder druk kan komen te staan. Bij teruglopende leerlingaantallen loopt de organisatie het risico dat het kostenniveau niet tijdig wordt aangepast aan wijzigingen in het bekostigingsniveau. Daarnaast is zichtbaar dat een ontwikkeling naar andersoortige onderwijsconcepten (School in school, arrangementen, etc.) is ingezet. Dat vraagt om herbezinning op de wijze waarop we georganiseerd zijn wat mogelijk kan betekenen dat scholen als organisatorische eenheden losgelaten moeten worden en flexibiliteit en wendbaarheid vergroot moeten worden.
Beheersmaatregelen: • Adequaat personeels- en benoemingsbeleid • Traject 'anders organiseren' inzetten om flexibiliteit medewerkers te vergroten • Stimuleren van mobiliteitsbeleid en brede inzet binnen de scholen van de totale organisatie van Koraal • Interne sturing op T-systematiek

Differentiatie in beleid, procedures en processen vanuit de samenwerkingsverbanden en gemeenten
Risico: Door de veelheid aan samenwerkingsverbanden wordt de organisatie geconfronteerd met differentiatie in bekostiging voor leerlingen met vergelijkbare onderwijs(ondersteunings)behoeften bij tussentijdse instroom, hetgeen inrichting van het onderwijs kan compliceren. Met de aankomende drastische bezuinigingen ('ravijnjaar') zien we dat gezamenlijke financiering broodnodig is, maar lastig van de grond lijkt te komen.
Beheersmaatregelen: • Via bestuurlijke participatie proberen beleid te uniformiseren • Goede samenwerking bevorderen tussen diverse partijen (SWV, scholen, gemeenten, ketenpartners en bestuur) • Afspraken maken met samenwerkingsverbanden over tussentijdse instroom en arrangementen • Goed in kaart brengen van onderwijsbehoeften en leerlingenstromen

Arbeidsmarktuitdagingen zijn ook in de komende jaren zeer actueel. Net als andere organisaties hebben we uitdagingen als het gaat over het binden, boeien en behouden van medewerkers. Dit risico geldt voor heel Koraal en daarmee ook voor Koraal Onderwijs. Schaarste aan personeel zorgt naast een strategisch risico van voldoende gekwalificeerd personeel tot de strategische risico's van kwaliteit van onderwijs minder bijdrage kunnen leveren aan ambitie inclusief onderwijs of zijn van een expertisepartner in het netwerk.

Onvoldoende kwantitatieve en kwalitatieve capaciteit onderwijzend personeel

Risico: Schaarste aan personeel op de arbeidsmarkt dat werkzaam wil zijn in de specifieke doelgroepen van het (v)so. Daarbij wordt de behoefte aan gespecialiseerd personeel vergroot door de ontwikkelingen van leerlingaantallen in het (v)so waarbij de verzwaring van de doelgroep op onderdelen ook andere inzet vraagt. Voor scholen verbonden aan residentiële instellingen is een toename zichtbaar aan onderwijs-zorg-arrangementen met specifieke expertise op het snijvlak van onderwijs en zorg. Daarbij ontstaat meer vraag naar kleinschalige, specialistische voorzieningen.

Beheersmaatregelen:

- Participatie in collectieve, gesubsidieerde initiatieven met andere besturen waarmee benadering en aansluiting op de arbeidsmarkt ontstaat door aansluiting bij onderwijsregio's.
- Adequaat personeels- en benoemingsbeleid en proactief wervingsbeleid
- Faciliteren van opleidings- en specialisatietrajecten voor zowel huidige als nieuwe medewerkers
- Koraal voert actief beleid om medewerkers aan te trekken. Voorbeelden hiervan zijn:
    - de werving is verduurzaamd door de inzet van een recruiter;
    - de aanbrengbonus van 500 euro;
    - een arbeidsmarktcampagne met de employer brand van Koraal;
    - ons inductie-/introductiebeleid en de mogelijkheid om direct een vast contract aan te bieden.

Privé gerelateerde problematiek is een veelvoorkomende oorzaak van ziekteverzuim

Risico: Schaarste aan (vervangings)personeel op de arbeidsmarkt kan leiden tot een verhoging van de werkdruk, discontinuïteit in onderwijsprogramma of opvolgend ziekteverzuim

Beheersmaatregelen:

- Participatie in collectieve, gesubsidieerde initiatieven met andere besturen en onderwijsregio's
- Adequaat personeels- en benoemingsbeleid
- Stimuleren van brede inzet binnen de scholen van de totale organisatie van Koraal
- Inzetten van welzijnsplatform OpenUp voor algeheel welbevinden en veerkracht van medewerkers en Koraal Vitaal om medewerkers eigen regie te geven en te laten houden over hun eigen vitaliteit.
- Aandacht voor het welbevinden van medewerkers door leidinggevenden
- Bieden van persoonlijke trajecten om het welbevinden van medewerkers te verbeteren
- Meer aandacht voor preventieve maatregelen bij verzuim

Onzekerheden rondom continuïteit financiering ambulante en specialistische dienstverlening

Risico: Inzet van personeel voor ambulante begeleiding en specifieke expertise binnen de samenwerkingsverbanden wordt veelal ad-hoc bepaald en 'ingekocht' waarbij het werkgeversrisico bij Het Driespan ligt.

Beheersmaatregelen:

- Vroegtijdig overleg met samenwerkingsverbanden rondom continuïteit en omvang van gewenste dienstverlening
- Traject 'anders organiseren' inzetten om flexibiliteit medewerkers te vergroten
- Stimuleren van mobiliteitsbeleid en brede inzet van medewerkers binnen totale organisatie van Koraal

Risico's binnen het onderwijs en de regio

Een actieve monitoring van financiële risico's maakt deel uit van de planning en control-cyclus van de regio's. In zowel het begrotingstraject als de periodieke rapportages wordt aandacht besteed aan de financiële risico's en kansen in de bedrijfsvoering en de noodzakelijke maatregelen om risico's te mitigeren en kansen te verzilveren. Tijdens de besprekingen tussen de regiodirectie en de Raad van Bestuur wordt nadrukkelijk aandacht gegeven aan deze domeinen.

Het bestuur houdt toezicht op de naleving van wet- en regelgeving op basis van een met de regiodirectie overeengekomen toezichtkader. Dit toezichtkader is gebaseerd op de wettelijk vereiste planning en control-documenten (onder andere schoolgids, school- en jaarplan, formatieplan, begroting en jaarrekening). Op basis van dit kader worden via informele en formele overlegmomenten de prestaties van de onderwijsorganisatie gevolgd. Hierbij wordt een koppeling gemaakt tussen kwaliteit en financiën om te kijken of de resultaten worden behaald met de middelen die daarvoor in de begroting zijn opgenomen. Planning en control-elementen rondom de financiën zijn de leerlingaantallen, kaders voor de in te zetten formatie, het materiële budget en het investeringsbudget waar met ingang van 2026 het periodiek groot onderhoud in wordt geïntegreerd. Vanuit het kwaliteitsbeleid wordt gekeken naar onze onderwijskwaliteit, waarbij verder wordt gekeken naar de leeropbrengsten en de verbinding tussen onderwijs en zorg. Elementen als vorming en identiteitsontwikkeling zijn daarnaast ook van cruciaal belang.

Belangrijkste risico's en onzekerheden

Omdat risico's nooit helemaal uitgesloten of beheerst kunnen worden, is een financiële buffer in de vorm van een 'weerstandsvermogen' nodig. Het aanhouden van weerstandsvermogen is nodig voor de niet direct voorzienbare en dus slecht meetbare risico's in de bedrijfsvoering. Het is bedoeld om onverwachte financiële tegenvallers op te vangen, zodat ze geen of weinig invloed hebben op de continuïteit van de activiteiten van de stichting.

Deze tegenvallers zijn voor Koraal Onderwijs veelal terug te herleiden naar onzekerheden in de leerlingenstromen en de hieraan gekoppelde financiering vanuit OCW en de samenwerkingsverbanden. Voorgaande risico's slaan terug op de risico's aan de inkomstenkant. De risico's aan de uitgavenkant zitten primair in de personele sfeer. Bij teruglopende leerlingaantallen is weliswaar sprake van bekostiging op basis van de T-1 systematiek, maar zal de organisatie proactief moeten sturen op formatieve afbouw. Bij groeiende leerlingaantallen is zal een bepaalde mate van voorfinanciering noodzakelijk zijn, maar is de vraag of de benodigde formatie (tijdig) aangetrokken kan worden en het vermogen toereikend is om deze inzet voor te financieren.

Daarnaast is sprake van risico's gelegen in de schaarste op het gebied van gespecialiseerde leerkrachten en ondersteunend onderwijspersoneel. Dit uit zich met name in kortdurende vervangingsproblematiek, waar het vaak niet mogelijk blijkt om een vervanger in te zetten. Dit kan vervolgens zijn effecten hebben op de resterende formatie in termen van verhoging van werkdruk of een toename van het ziekteverzuim. De structurele krapte op de arbeidsmarkt vormt ook een risico voor de uitvoering van het strategisch beleidsplan en de bijbehorende kwaliteitscultuur. Dat maakt dat zowel de deelname aan ontwikkelteams als de implementatie onder druk kunnen komen te staan.

In de sectoren waarbinnen Koraal actief is, kunnen we in algemene zin stellen dat er sprake is van een lastige arbeidsmarkt en relatief hoog verloop. Hierdoor heeft de organisatie moeite om de openstaande (vervangings-)vacatures in te vullen. Dit dwingt ons soms om vervanging van ziekte en vacatures in te vullen via externe bureaus om de continuïteit van het primaire proces te borgen.

Vanuit financieel perspectief is de inzet van medewerkers via externe bureaus op korte termijn een duurdere oplossing ten opzichte van vaste formatie. In het overzicht op de vorige pagina's is een schematisch overzicht opgenomen van de belangrijkste risico's en de beheersings- en sturingsmaatregelen die de organisatie daarbij hanteert.

Informatiebeveiliging en privacy (IBP)

Binnen Koraal Onderwijs is informatieveiligheid een integraal onderdeel van de organisatie. Dit omvat een combinatie van beleidsmaatregelen, procedures, technische oplossingen en bewustwording bij medewerkers. De richtlijnen hiervoor zijn vastgelegd in het Veiligheidsbeleid van Koraal Onderwijs en in ons informatiebeveiligingsbeleid dat zowel op concernniveau als op schoolniveau wordt toegepast.

Maatregelen en bewustwording in 2025

In 2024 en 2025 heeft Koraal diverse initiatieven genomen om de informatieveiligheid verder te versterken en de bewustwording bij medewerkers te vergroten:

- De implementatie van een platform voor security awareness training en phishing-simulaties waarmee medewerkers periodiek worden getraind in het herkennen en voorkomen van cyberdreigingen zoals social engineering en malware.
- De organisatie brede invoering van Zivver voor het beveiligd versturen van e-mails, om het risico op datalekken door foutief verzonden berichten te verkleinen.
- Voorbereidingen op de invoering van de NIS2/Cyberbeveiligingswet die vanaf 2025 van kracht wordt en aanvullende eisen stelt aan de beveiliging van digitale systemen.

Koraal voldoet aan de NEN 7510-normen voor informatiebeveiliging binnen de zorg, en deze richtlijnen gelden ook voor Koraal Onderwijs. In 2024 heeft Koraal opnieuw de certificering voor NEN 7510:2017 behaald. De praktische uitvoering richt zich onder andere op:

- Strikte toegangscontrole tot privacygevoelige gegevens via autorisatiematrixen en werkafspraken.
- Intensieve samenwerking tussen ICT, applicatiebeheerders en security officer bij de implementatie van nieuwe digitale systemen om beveiligingsrisico's te minimaliseren.
- Het uitvoeren van interne audits, penetratietests en data protection impact assessments als onderdeel van het jaarlijkse informatieveiligheidsprogramma.

Uitwerking van het Koraal beleid betreft met name het opvolgen van deze voorschriften en het goed regelen van bijvoorbeeld rechten voor toegang tot privacygevoelige documenten of dossiers. Dit gebeurt via autorisatiematrixen en werkafspraken over het wel of niet instellen van bepaalde rechten. Ook wordt bij de implementatie van nieuwe toepassingen binnen het Onderwijs nauw overleg gevoerd met onder meer ICT, applicatiebeheerders en security officer om zo securityrisico's te voorkomen.

Door continu te investeren in informatieveiligheid en bewustwording, zorgt Koraal Onderwijs ervoor dat leerlingen, medewerkers en gegevens optimaal beschermd blijven in een toenemende digitale onderwijsomgeving.

Verantwoording van de financiën

Verantwoording van de financiën

Ontwikkelingen in meerjarig perspectief

Belangrijkste variabele in de bekostiging vormt de ontwikkeling qua leerlingaantallen, waarbij de landelijke verwachting is dat de leerlingaantallen in het gespecialiseerd onderwijs een dalende trend zullen laten zien. In de regio van Het Driespan heeft deze daling in de afgelopen jaren echter niet op grote schaal plaatsgevonden en de tussentijdse instroom die in de afgelopen schooljaren heeft plaatsgevonden, liet tot op heden (nog) een ander beeld zien. In schooljaar 2026/2027 zien we echter de eerste daling optreden en de komende jaren wordt rekening gehouden met een daling naar een niveau richting de 1.600 leerlingen.

In het lopende schooljaar werd reeds geanticipeerd op een terugloop in leerlingaantallen, die op basis van de recente telling van 1 februari jl. redelijk in lijn ligt met de prognose in de begroting van 2026. Gezien de toenemende complexiteit van de doelgroep binnen de scholen van Het Driespan (resp. de intramurale doelgroep bij de zorgpartners), wordt nadrukkelijk het overleg met samenwerkingsverbanden opgezocht om de mogelijkheden voor een zwaardere bekostiging te bespreken en hierop zijn in afgelopen jaren resultaten zichtbaar. Hierbij is ingezet op een hogere bekostiging voor het aanbod aan een zwaarder wordende doelgroep en vooral in de onderwijszorg-arrangementen die in toenemende mate zichtbaar zijn en gevraagd worden. We zien steeds meer dat het organiseren van het aanbod voor specifieke doelgroepen meer kleinschaligheid in de vorm van kleinere klassengrootte dan wel extra (onderwijs)ondersteuning in de klas vraagt, hetgeen zich ook zal moeten vertalen naar een passende bekostiging.

Hoewel deze financiering in de afgelopen jaren is verstrekt door samenwerkingsverbanden in de regio zien we ook dat de samenwerkingsverbanden te maken hebben met financiële uitdagingen en keuzes moeten maken omtrent de inzet van middelen. In schooljaar 2024/2025 heeft het Driespan uiteindelijk de benodigde aanvullende bekostiging voor de inzet binnen zwaardere doelgroepen op het Berkenhofcollege en het Brederocollege VMBO vanuit eigen middelen gefinancierd, omdat het SWV in de regio geen extra middelen beschikbaar stelde. Voor schooljaar 2025/2026 is dit op basis van een arrangement toegekend, maar voor volgend schooljaar is vooralsnog aangekondigd dat dit niet toegekend gaat worden. Dit vraagt derhalve veel afstemming en onzekerheid omtrent de continuïteit van het onderwijsaanbod in de beoogde vorm.

In het meerjarenperspectief is vooralsnog conservatief uitgegaan van een toename van € 100.000 in 2027 en € 300.000 in 2028 voor aanvullende, individuele arrangementen vanuit de samenwerkings-verbanden om de extra onderwijsondersteuning in dit aanbod mogelijk te (kunnen) maken. Verder zijn samen met de samenwerkingsverbanden een aantal specifieke voorzieningen opgericht, waarbij veelal sprake is van een tussenvoorziening voor kortdurende (observatie)trajecten waarbij de leerlingen ingeschreven blijven staan op de school van herkomst. Verwachting is dat een daling van de leerlingaantallen in het (v)so gedeeltelijk bereikt kan worden door vroegtijdige plaatsing in een tussenvoorziening waardoor instroom in het (v)so wellicht voorkomen kan worden. In het meerjaren-perspectief is rekening gehouden met een toename van deze tussenvoorzieningen en de bekostiging die daarvoor wordt ontvangen vanuit de samenwerkingsverbanden in 2027 met € 150.000 en in 2028 met € 300.000. Om dit mogelijk te maken, zal echter een daling in de leerlingaantallen gerealiseerd

moeten worden die worden opgevangen binnen het reguliere onderwijs danwel de beschreven (goedkopere) tussenvoorziening als alternatief.

Daarnaast zijn bij de invoering van Passend Onderwijs de geldstromen voor (ambulante) begeleiding rechtstreeks naar de samenwerkingsverbanden gegaan, waarbij jaarlijks afspraken rondom inzet en invulling van expertise vanuit het (v)so werden gemaakt op het gebied van de gewenste (onderwijs)-ondersteuningsbehoeften. In de eerste jaren was sprake van een stabiele inzet van deze middelen vanuit de regio's, maar vanaf 2023 is een deel van de formatie overgenomen door samenwerkings-verbanden in de regio en mogelijk zet deze trend zich verder door. Daarbij wordt wel nog steeds een beroep gedaan op de expertise vanuit onze organisatie, maar meer op ad-hoc basis en in de vorm van maatwerk qua ondersteuning en het verzorgen van begeleiding, trainingen en cursussen. Voor 2027 wordt kostentechnisch rekening gehouden met een afname van deze inzet met € 200.000 aangezien samenwerkingsverbanden meer in eigen regie gaan uitvoeren en personeel in dienst nemen. Verwachting is dat de inzet van expertise daarmee verder gaat verschuiven van een structureel karakter op basis van vaste afspraken rondom inzet naar een meer incidenteel karakter gericht op tijdelijke, specifieke ondersteuningsthema's of scholingsbehoeften. Voor 2028 is in het meerjarenperspectief uitgegaan van een verdere afname van opbrengsten van de inzet van deze vorm van dienstverlening met € 50.000, waarbij de mate waarin dit tegen een integraal kosten-dekkend tarief kan plaatsvinden eveneens onderwerp van gesprek is en blijft.

Buiten de beschreven verwachtingen werkt de ontwikkeling in leerlingaantallen direct door in de bekostiging voor het daaropvolgende kalenderjaar op basis van de T-1 financiering binnen de sector en vormt daarmee de basis voor het financiële meerjarenperspectief en de inzet van formatie. Daarnaast zal de komende jaren financieel verder ingezet worden op de inzet van middelen op specifieke accenten binnen de organisatie. Hiervoor is in achterliggende jaren ruimte gemaakt via een bestemmingsreserve om een impuls te geven aan de beleids- en kwaliteitsontwikkeling op de scholen binnen Koraal en ook voor ontwikkel- en innovatiecapaciteit in nauwe samenwerking met het primaire proces. Dit betekent dat de komende jaren ruimte is en wordt gecreëerd om te investeren in extra personeel en faciliteiten om dit vorm te geven.

De ontwikkeling in leerlingaantallen en de mate waarin sprake is van Toelaatbaarheidsverklaringen (hierna: TLV's) in hogere bekostigingscategorieën is sterk afhankelijk van het (plaatsings)beleid van samenwerkingsverbanden in de regio's van de scholen. Dat maakt dat de prognose van leerling-aantallen voor een belangrijk deel onderhevig is aan externe invloeden resp. beleids- en besluit-vorming en minder voorspelbaar is dan bijvoorbeeld de ontwikkeling op basis van geografische bevolkingsgroei. In onderstaande tabellen is de geprognosticeerde ontwikkeling van de leerling-aantallen en de daar (impliciet) van afgeleide personele bezetting van afgelopen periode en de komende jaren opgenomen.

Aangezien Het Driespan met ingang van 2026 bestuurlijk gefuseerd is met de andere onderwijs-stichtingen Saltho Onderwijs en De Vlinder binnen Koraal Onderwijs, zal er vanaf 2026 sprake zijn van één onderwijsorganisatie onder de naam Koraal Onderwijs. Hoewel er in onderstaande paragrafen sprake is van een zelfstandig meerjarenperspectief, wordt dit in 2026 samengevoegd tot één geheel voor Koraal Onderwijs waarbinnen de activiteiten van (de scholen van) Het Driespan worden voortgezet.

Leerlingen

In het meerjarenperspectief is rekening gehouden met de volgende leerlingenprognose op de bekostigingsrelevante peildatum van 1 februari van het voorafgaande kalenderjaar.

Leerlingenaantallen	1-2-2024	1-2-2025	1-2-2026	1-2-2027	1-2-2028
Aantal leerlingen	1.767	1.764	1.705	1.646	1.604

Op basis van de inzet van de samenwerkingsverbanden om de basisondersteuning op de scholen te verhogen en instroom in het (v)so terug te dringen, is bij het opstellen van de meerjarenbegroting rekening gehouden met een terugloop in leerlingen de komende jaren. Verwachting van de directie is zoals beschreven dat dit op termijn gedeeltelijk 'gecompenseerd' gaat worden door de bekostiging van voorzieningen, o.a. op locaties waar sprake is van residentiële leerlingen, omdat samenwerking-sverbanden afspraken willen maken op jaarbasis.

De leerlingaantallen op 1 februari in het betreffende kalenderjaar werken door in de bekostiging voor het daaropvolgende (kalender)jaar op basis van de T-1 financiering binnen de sector. In de komende jaren wordt een afname verwacht richting de 1.600 leerlingen. Deze ontwikkeling is door vertaald in het meerjarenperspectief in de volgende paragraaf, waarbij de sturing primair plaats zal vinden op formatie in lijn met de leerlingenontwikkeling. Qua risicobeheersing zit hier dan ook de belangrijkste variabele die door de directie nauwlettend gevolgd wordt.

FTE

In onderstaande tabel is de verwachte ontwikkeling van de personele bezetting weergegeven. De gegevens voor 2024 en 2025 betreffen de over het kalenderjaar gemiddeld gerealiseerde aanstellingen. Voor de jaren 2026 t/m 2028 is op hoofdlijnen een inschatting gemaakt van de ontwikkeling van de formatie waarbij gezien de ontwikkeling in leerlingaantallen en beëindiging van extra inzet in het kader van NPO-doelstellingen vanaf 2026 in totaliteit een terugloop in formatie zal plaatsvinden die mogelijk deels opgevangen kan worden door de beschreven hogere bekostiging per leerling. De werkelijke ontwikkeling en samenstelling van de personele bezetting is echter mede afhankelijk van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, waar met name op het vlak van onderwijzend personeel een forse uitdaging ligt. Daarbij wordt extra geïnvesteerd in opleidingstrajecten voor onderwijzend personeel waarvoor ook extra ruimte via een bestemmingsreserve is opgenomen.

Personele bezetting in fte	2024	2025	2026	2027	2028
Bestuur/ management	15	15	16	16	16
Onderwijzend personeel	251	250	244	238	232
Ondersteunend personeel	175	189	168	160	155

Staat van baten en lasten en balans

Een gezonde financiële huishouding is een randvoorwaarde voor het verzorgen van kwalitatief hoogstaand onderwijs. Financiële sturing dient op de toekomst gericht te zijn. Van belang daarbij is een evenwicht in de baten en lasten op basis van een meerjarenperspectief. Belangrijke elementen hierbij zijn het besteedbaar en benodigd eigen vermogen, beschikbare budgetten en liquiditeit.

Daarvoor zijn een gedegen meerjarige exploitatiebegroting en een goede risicoanalyse onmisbare instrumenten. In deze paragraaf presenteren wij op hoofdlijnen de meerjarige exploitatiebegroting. Allereerst worden daarbij de belangrijkste ontwikkelingen in het afgelopen jaar ten opzichte van de begroting en het voorgaande jaar beknopt toegelicht. Daarna worden op hoofdlijnen de gehanteerde uitgangspunten voor de komende jaren en een toelichting op de verwachte ontwikkeling beschreven.

Staat van baten en lasten	Jaarrekening 2024	Begroting 2025	Jaarrekening 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028
BATEN						
Rijksbijdragen	47.456.213	51.339.000	51.642.875	53.551.000	52.020.000	50.421.000
Overige overheidsbijdragen	1.147.744	1.253.000	1.612.929	1.231.000	1.231.000	1.231.000
Overige baten	797.214	830.000	637.625	975.000	975.000	1.025.000
TOTAAL BATEN	**49.401.171**	**53.422.000**	**53.893.429**	**55.757.000**	**54.226.000**	**52.677.000**
LASTEN						
Personeelslasten	44.715.180	49.030.000	48.489.436	48.329.000	46.978.000	44.687.000
Afschrijvingen	1.060.907	1.085.000	993.982	1.051.000	1.030.000	1.009.000
Huisvestingslasten	2.594.873	2.694.000	2.680.142	2.719.000	2.665.000	2.610.000
Overige lasten	5.225.127	5.153.000	5.015.362	5.043.000	4.942.000	4.841.000
TOTAAL LASTEN	**53.596.087**	**57.962.000**	**57.178.922**	**57.142.000**	**55.615.000**	**53.147.000**
Saldo baten en lasten	**-4.194.916**	**-4.540.000**	**-3.285.493**	**-1.385.000**	**-1.389.000**	**-470.000**
Saldo fin. Baten en lasten	501.640	350.000	255.768	195.000	195.000	145.000
TOTAAL RESULTAAT	**-3.693.276**	**-4.190.000**	**-3.029.725**	**-1.190.000**	**-1.194.000**	**-325.000**

Verklaring belangrijkste verschillen resultaat en begroting

Over kalenderjaar 2025 heeft Het Driespan een negatief resultaat van € 3,0 miljoen behaald ten opzichte van een begroot negatief resultaat van € 4,2 miljoen.

Het exploitatieresultaat valt daarmee minder negatief uit dan begroot en dit kan voor een groot deel worden toegeschreven aan de achterblijvende inzet voor programma's en doelstellingen gekoppeld aan de bestemmingsreserves. Op hoofdlijnen kan dit worden herleid naar een lager dan begrote personele inzet vanuit de bestemmingsreserve, omdat het niet mogelijk is gebleken om tijdelijke formatie aan te trekken danwel vanuit locaties beschikbaar te krijgen en vervanging te organiseren. Dit speelt zowel bij de achterblijvende inzet bij de programma's gericht op beleids- en kwaliteits-ontwikkeling als bij de (strategische) projecten en onderwijsinnovatie. Dit kan worden toegeschreven aan het feit dat enkele programma's en bijbehorende budgetten gekoppeld aan de strategische koers nog geen concrete invulling hebben gekregen. De inzet vanuit de personele bestemmingsreserve is lager uitgevallen doordat het aantal deelnemers dat deel heeft genomen aan opleidingstrajecten lager is uitgevallen alsmede dat er sprake is geweest van deelnemers die voortijdig zijn gestopt met het traject. Daarnaast is besloten om in schooljaar 2025/2026 geen nieuw traject voor BBL-opleidingen op te starten. De lagere onttrekking aan de bestemmingsreserve voor leerlingaantallen kan worden verklaard doordat de leerlingaantallen op teldatum 1-2-2025 lager zijn uitgevallen dan geprognosticeerd, waardoor ook een lagere omvang aan voorfinanciering voor de scholen noodzakelijk was op basis van het door Koraal gehanteerde T-beleid. Het hanteren van het T-beleid voor de scholen betekent dat de budgetten voor de scholen worden toegekend op basis van de aanwezige leerlingaantallen op de teldatum in het lopende schooljaar zodat ook de formatie en

ondersteuning kan worden ingezet die passend is bij de aanwezige leerlingaantallen en behoefte aan (extra) onderwijsondersteuning. Het verschil tussen de leerlingaantallen en TLV-mix die grondslag vormen voor bekostiging op basis van het voorgaande (school)jaar en de leerlingaantallen en TLV-mix in het lopende schooljaar wordt binnen de stichting voorgefinancierd indien er sprake is van groei danwel ingehouden bij krimp.

Tegenover de lagere onttrekkingen uit de beschreven bestemmingsreserves, staat een hogere dan begrote besteding van NPO-middelen. In het begrotingstraject voor 2025 was de inschatting gemaakt dat er nog € 540.000 aan te besteden NPO-middelen zou zijn, maar per 31 december 2024 was echter sprake van een positief / nog te besteden saldo van ruim € 1.015.139 in de bestemmings-reserve. Deze middelen zijn gedurende 2025 door de scholen grotendeels ingezet. Het ultimo 2025 nog resterende saldo van € 265.647 is gegeven de beëindiging van de bestedingstermijn vrijgevallen en dit bedrag is herbestemd en toegevoegd aan de bestemmingsreserve voor innovatie en projecten.

De hoger dan begrote onttrekking aan de bestemmingsreserve voor kleinschalige voorzieningen kan worden verklaard doordat de aanvullende bekostiging voor het Olivijncollege lager is uitgevallen dan begroot. Het verschil is aanvullend onttrokken aan de bestemmingsreserve, waarmee de totale onttrekking in 2025 op € 0,3 miljoen in uitgekomen. Hiermee is het exploitatietekort gedeeltelijk opgevangen, maar door de teruglopende capaciteit in navolging van de af- en ombouw van gesloten jeugdzorg ontstaat een situatie dat zowel de exploitatie van de locatie onder druk staat als de kwaliteit en veiligheid. Hierover zal nadrukkelijk het overleg worden aangegaan met zowel de samenwerkingspartners als het Ministerie van OCW.

In onderstaand overzicht is zichtbaar dat de beschreven ontwikkelingen in relatie tot de bestemmingsreserves in totaal een verschil van € 1,3 miljoen ten opzichte van de begroting geven met een positief effect op het gerealiseerde exploitatieresultaat.

Inzet vanuit bestemmingsreserves	Begroting 2025	Jaarrekening 2025	Verschil
Beleids- en kwaliteitsontwikkeling	-420.000	-226.400	193.600
Ontwikkeling leerlingaantallen	-1.460.000	-894.000	566.000
Innovatie en projecten	-1.350.000	-736.584	613.416
NPO-middelen	-540.000	-749.492	-209.492
Kleinschalige voorzieningen	-160.000	-300.000	-140.000
Personeel	-800.000	-485.090	314.910
Totaal	**-4.730.000**	**-3.391.566**	**1.338.434**

Het verschil in realisatie ten opzichte van de begroting is voor de verschillende rubrieken op hoofdlijnen als volgt te verklaren:

- De Rijksbijdragen vallen € 0,3 miljoen hoger uit dan begroot, hetgeen met name kan worden verklaard door de verwerkte subsidie voor Digitale School van ruim € 0,3 miljoen die niet was begroot. Het Driespan treedt voor deze subsidie op als penvoerder namens een coalitie met verschillende samenwerkingsverbanden in te regio.
- De overige overheidsbijdragen zijn hoger uitgevallen door de ontvangen en verwerkte subsidies vanuit het Jeugdeducatiefonds voor het verstrekken van schoolmaaltijden voor een bedrag van ruim € 0,3 miljoen. Deze subsidies waren begroot onder de overige baten.
- De overige baten zijn lager uitgevallen doordat in de begroting de subsidies voor schoolmaaltijden onder deze rubriek opgenomen voor een bedrag van bijna € 0,2 miljoen.

- De personele lasten vallen ruim € 0,5 miljoen lager uit dan begroot. De kosten voor personeel in loondienst (incl. ontvangen uitkeringen) zijn ondanks de cao-effecten € 1,0 miljoen lager uitgevallen dan begroot, doordat de ingezette formatie lager is uitgevallen dan begroot. Een groot deel van de lagere inzet is te herleiden naar achterblijvende inzet op trajecten/ programma's gekoppeld aan inzet vanuit bestemmingsreserves. Dit is ook zichtbaar in de achterblijvende onttrekking vanuit de bestemmingsreserve zoals opgenomen in de resultaatanalyse. De inzet van personeel niet in loondienst (PNIL) vanuit externe bureaus is daarentegen € 0,1 miljoen hoger uitgevallen. Dit is met name te herleiden naar een hogere inzet van onderwijspersoneel vanuit externe bureaus om vacature-ruimte en/of ziektevervanging op te vangen. Inzet van PNIL betreft vaak een substitutie-effect met (achterblijvende) inzet van personeel in loondienst. Daarnaast is sprake geweest van hogere dan begrote kosten voor opleidingen en professionalisering (€ 0,1 miljoen) en hogere kosten voor verzuimpreventie en –begeleiding (€ 0,3 miljoen).
- De afschrijvingslasten zijn € 0,1 miljoen lager uitgevallen dan begroot, doordat investeringen op onderdelen lager zijn uitgevallen dan begroot en op onderdelen nog niet hebben plaatsgevonden door vertraging in de afstemming en uitvoering met betrokken externe partners.
- De overige instellingslasten vallen € 0,1 miljoen lager uit, waarbij met name sprake is van lager dan begrote kosten voor extern advies hetgeen deels te relateren is aan begrote kosten voor externe advies bij de uitvoering van programma’s vanuit de bestemmingsreserves. De kosten voor inkopen ten behoeve van het verzorgen van schoolmaaltijden vallen daarentegen hoger uit, maar hier staan tevens (hogere) ontvangen subsidies vanuit het Jeugdeducatiefonds tegenover.
- Rentebaten zijn lager uitgevallen dan begroot. Dit vloeit voort uit de algehele ontwikkeling van rentetarieven in 2025, waardoor sprake is geweest van een lagere procentuele rentevergoeding op het saldo op de rekening courant en de afgesloten deposito’s. Daarnaast is sprake van een afname in liquiditeiten in navolging van de ontwikkeling van de vermogenspositie.

Verklaring belangrijkste verschillen resultaat verslagjaar en voorgaand jaar

Belangrijkste verschillen in realisatie ten opzichte van vorig jaar zijn:

- De Rijksbijdragen vallen in 2025 € 4,2 miljoen hoger uit ten opzichte van kalenderjaar 2024, hetgeen voor een groot deel voortvloeit uit de indexatie van de bekostigingstarieven. Naast het effect van de indexatie van de bekostigingstarieven kan dit worden verklaard door de toename in TLV-categorieën. Voor 2024 was sprake van bekostiging op basis van 1.767 leerlingen op teldatum 1-2-2023 en dit is relatief constant gebleven op een niveau van 1.764 leerlingen op teldatum 1-2-2024 als grondslag voor de bekostiging in 2025. Er is echter sprake van een toename van het aantal leerlingen in de bekostigingscategorie Hoog (19), waardoor de gemiddelde bekostiging per leerling hoger is komen te liggen. Daarnaast is sprake van toegekende aanvullende bekostiging per capaciteitsplaats voor scholen verbonden aan instelling voor gesloten jeugdzorg (€ 0,3 miljoen). Hier staat een afname van de bekostiging op basis van arrangementen en inzet vanuit de lichte ondersteuningsmiddelen van de samenwerkingsverbanden tegenover.
- De overige overheidsbijdragen vallen bijna € 0,5 miljoen hoger uit ten opzichte van vorig jaar door hogere ESF-subsidies en subsidies voor schoolmaaltijden. Overige baten vallen lager uit door een wijziging in de presentatie van de subsidie voor schoolmaaltijden die in 2025 zijn opgenomen onder de overige overheidsbijdragen.

- De personele lasten komen € 3,8 miljoen hoger uit ten opzichte van 2024 waarbij de kosten van formatie in loondienst (incl. ontvangen uitkeringen) een toename van € 3,7 laten zien. De hogere kosten voor formatie in loondienst zijn toe te schrijven aan de cao-verhoging van 4,9% per 1 oktober 2024 en 4,6% per 1 november 2025. Daarnaast heeft een toename plaatsgevonden in het aantal ingezette fte's in 2025. De inzet van personeel niet in loondienst is daarentegen € 0,3 miljoen lager uitgevallen in 2025 door een lagere inzet vanuit externe bureaus van onderwijspersoneel en interim schoolleiding. Bij de overige personele lasten zijn verder hogere kosten voor opleidingen en professionalisering ten opzichte van vorig jaar zichtbaar.
- Afschrijvingen vallen lager uit ten opzichte van 2024, wat grotendeels kan worden herleid door achterblijvende (vervangings)investeringen van ICT-apparatuur.
- De huisvestingslasten vallen € 0,1 miljoen hoger uit wat op hoofdlijnen te herleiden is naar hogere energielasten.
- De overige instellingslasten vallen € 0,2 miljoen lager uit hetgeen grotendeels kan worden verklaard door lagere kosten voor extern advies (€ 0,3 miljoen). In 2024 was o.a. een traject voor het vormgeven van een integraal dagprogramma in samenwerking met Justitie verwerkt van € 0,2 miljoen. Verder vallen verschillende kosten verbonden aan het reguliere onderwijsproces alsmede administratie- en beheerlasten hoger uit hetgeen een gevolg is van generieke prijsstijgingen in het verlengde van de ontwikkeling van de inflatie.
- Rentebaten zijn lager uitgevallen ten opzichte van 2024. Dit vloeit voort uit de algehele ontwikkeling van rentetarieven in 2025, waardoor sprake is geweest van een lagere procentuele rentevergoeding op het saldo op de rekening courant en de afgesloten, kortlopende deposito's. Daarnaast is sprake van een afname in liquiditeiten in navolging van de ontwikkeling van de vermogenspositie.

Belangrijkste toekomstige ontwikkelingen in de meerjaren-begroting

Op basis van een aantal aannames qua ontwikkelingen in begrotingsparameters is op hoofdlijnen een doorkijk voor Het Driespan gemaakt voor de financiële situatie tot en met 2028 met als vertrekpunt deze begroting voor kalenderjaar 2026. Belangrijkste variabele in de verdere uitwerking vormt de ontwikkeling qua leerlingaantallen zoals opgenomen eerder in dit hoofdstuk, waarbij de verwachting binnen de organisatie is dat de leerlingaantallen de komende jaren een dalend verloop zullen laten zien. Naast de ontwikkeling van het absolute aantal speelt daarbij de mix tussen de verschillende bekostiging categorieën een rol in de omvang van de baten. Op basis van de inzet van de samenwerkingsverbanden om de basisondersteuning op de scholen te verhogen en instroom in het (v)so terug te dringen, is bij het opstellen van de meerjarenprognose rekening gehouden met daling van de 'reguliere', structurele plaatsingen. Verwachting van de directie is echter dat dit op termijn gedeeltelijk 'gecompenseerd' gaat worden door de bekostiging van (tussen)voorzieningen & arrangementen voor kortdurende plaatsen.

In het meerjarenperspectief is daarnaast een eerste richtinggevende uitwerking opgenomen voor de geplande inzet van middelen op specifieke accenten binnen de organisatie de komende jaren. In achterliggende jaren is hiervoor ruimte gemaakt via bestemmingsreserves door beleidsrijk middelen te koppelen aan (toekomstige) programma's en ontwikkelingen. Binnen Het Driespan is een bestemmingsreserve gevormd om een impuls te geven aan de beleids- en kwaliteitsontwikkeling op de scholen en om extra in te kunnen zetten op ontwikkel- en innovatiecapaciteit in nauwe

samenwerking met het primaire proces. Door middel van een aantal projecten is deze beleids- en kwaliteitsontwikkeling de afgelopen jaren vormgegeven binnen het programma ‘De Negensprong‘. In de loop van 2024 is dit programma afgewikkeld en zijn de laatste lopende programmalijnen tot een einde gebracht. Inmiddels is in de loop van 2025 de nieuwe deelstrategie Onderwijs voor de periode 2025-2029 vastgesteld en hier zal de komende jaren verder invulling aan worden gegeven. Daarnaast zal komende jaren extra geïnvesteerd worden in het werven en opleiden van personeel door scholen en medewerkers in verschillende opleidingstrajecten te faciliteren. Ten slotte is een bestemmingsreserve gevormd om kleinschalige voorzieningen tijdelijk te (kunnen) ondersteunen in de exploitatie gedurende de verdere uitwerking van het toekomstperspectief. Dit speelt met name voor de locatie het Olivijncollege, waar de afgelopen periode een afbouw van het aantal plaatsen van de gesloten jeugdzorg bij de samenwerkingspartner heeft plaatsgevonden. Als gevolg hiervan is de exploitatie als zelfstandige locatie onder druk komen te staan. In overleg met de betrokken partners in de regio zullen de perspectieven voor deze locatie worden beoordeeld.

In afgelopen jaren zijn bedragen toegevoegd aan de personele bestemmingsreserve om de komende jaren de gewenste opleidingstrajecten verder te faciliteren en bestendigen. Daarnaast is een bestemmingsreserve gevormd voor (onderwijs)innovatie en projecten c.q. strategische thema’s die voortvloeien uit de jaarlijkse beleidsplannen. In combinatie met de strategische ontwikkelingen zal dit praktisch vertaald worden naar de ontwikkelingen en behoeften op de school. Daarbij kan onder andere de implementatie en borging van competenties met betrekking tot stressregulering en traumasensitief onderwijs een impuls worden gegeven. Daarnaast zal worden ingezet op de (door)ontwikkeling van onderwijs-zorg aanbod/ arrangementen (oza’s) in de regio alsmede de samenwerking met gemeenten, SWV-en en (zorg)partners om dit te realiseren.

Verder was in 2024 een bedrag van € 1.460.000 opgenomen in de bestemmingsreserve om de geprognosticeerde ontwikkelingen in leerlingaantallen en TLV-mix in 2025 voor te financieren en het onderwijsaanbod en de formatie in te kunnen richten op de actuele leerlingaantallen en (onderwijs)-ondersteuningsbehoefte. Deze bestemmingsreserve is voor een bedrag van € 894.000 aangewend in 2024 zoals reeds eerder toegelicht en gegeven de prognose voor de ontwikkeling in 2026 in leerling-aantallen en TLV-mix wordt geen verdere voorfinanciering verwacht. De bestemmingsreserve is vooralsnog gehandhaafd op het resterende niveau.

De inzet en omvang van de bestemmingsreserves wordt jaarlijks beoordeeld en waar nodig herzien op basis van actuele ontwikkelingen. De prioriteiten en fasering van deze inzet wordt in nauw overleg met de medezeggenschap bepaald, waarbij in navolging van de fusie tot Koraal Onderwijs in 2026 ook een samenvoeging en herijking van de bestemmingsreserves zal plaatsvinden. Bij de opgestelde meerjarenprognose kan worden opgemerkt dat de uitkomst van een meerjarenperspectief uiteraard in sterke mate afhankelijk is van de aannames en daarbij gehanteerde inputvariabelen en dus enkel het doel heeft om een trendmatige richting aan te duiden. In een stabiele situatie zal een meerjaren-perspectief relatief eenvoudiger op te maken zijn.

Balans in meerjarig perspectief

Balans in meerjarig perspectief	Jaarrekening 2024	Jaarrekening 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028
ACTIVA					
VASTE ACTIVA					
Materiële vaste activa	5.532.431	5.906.824	6.830.824	6.800.824	6.791.824
VLOTTENDE ACTIVA					
Vorderingen	1.960.986	1.342.839	1.340.000	1.340.000	1.340.000
Liquide middelen	14.251.154	11.851.963	9.732.990	8.568.990	8.252.990
TOTAAL ACTIVA	**21.744.571**	**19.101.626**	**17.903.814**	**16.709.814**	**16.384.814**
PASSIVA					
EIGEN VERMOGEN					
Algemene reserve	*6.251.650*	*6.613.490*	*7.173.490*	*7.715.318*	*8.241.256*
Reserve beleids- en kwaliteitsontwikkeling	*1.851.620*	*1.625.220*	*1.400.220*	*900.220*	*400.220*
Reserve kleinschalige voorzieningen	*800.000*	*500.000*	*500.000*	*250.000*	*0*
Reserve onderwijsinnovatie en projecten	*1.590.765*	*1.119.828*	*19.828*	*0*	*0*
Reserve ontwikkeling leerlingaantallen	*1.460.000*	*566.000*	*566.000*	*0*	*0*
Reserve NPO	*1.015.139*	*0*	*0*	*0*	*0*
Reserve personeel	*1.411.028*	*925.938*	*500.938*	*100.938*	*0*
Totaal eigen vermogen	**14.380.202**	**11.350.476**	**10.160.476**	**8.966.476**	**8.641.476**
VOORZIENINGEN	862.804	737.516	743.338	743.338	743.338
LANGLOPENDE SCHULDEN	0	0	0	0	0
KORTLOPENDE SCHULDEN	6.501.565	7.013.634	7.000.000	7.000.000	7.000.000
TOTAAL PASSIVA	**21.744.571**	**19.101.626**	**17.903.814**	**16.709.814**	**16.384.814**

Belangrijkste mutaties balansposten ten opzichte van het voorgaande jaar

De verschillen in balanspositie kunnen op hoofdlijnen als volgt verklaard worden:

- Materiële activa zijn met € 0,4 miljoen toegenomen ten opzichte van 2024, waarbij met name een aantal grotere investeringen in het gebouw van het Berkenhofcollege hebben plaatsgevonden. Verschillende (vervangings)investeringen voor ICT-apparatuur die in 2025 waren gepland, hebben vooralsnog niet plaatsgevonden. Door de verschillende afschrijvingstermijnen ontstaat daardoor een beeld waarbij de materiële vaste activa een toename laat zien, terwijl sprake is van een afname van de afschrijvingslasten.
- De vorderingen zijn met € 0,6 miljoen gedaald ten opzichte van 2024. De daling wordt met name veroorzaakt door de ontvangst van een tweetal grotere posities die ultimo 2024 als nog te ontvangen bedragen waren opgenomen. Ultimo 2024 stond nog een positie aan te ontvangen voorschotten voor Plein 3 vanuit de gemeentelijke regio's open voor totaal ruim € 0,4 miljoen en een bedrag van bijna € 0,2 miljoen voor arrangementen op het Aventurijncollege. Beide posities zijn in 2025 afgewikkeld.
- De liquide middelen laten een daling van € 2,4 miljoen zien, hetgeen ook grotendeels in lijn ligt met het resultaat over 2025. Het negatieve resultaat en daaruit voortvloeiende afname van

liquiditeiten is een direct gevolg van de inzet op de verschillende programma's en thema's gekoppeld aan bestemmingsreserves alsmede de voorfinanciering van groei in leerlingaantallen waarbij bekostiging op basis van de T-1 systematiek plaatsvindt.

- De mutatie in de voorzieningen vloeit met name voort uit de mutaties in de voorziening voor langdurig zieken die op balansdatum ongeveer € 0,1 miljoen lager uitvalt ten opzichte van voorgaand jaar. Daarnaast is in 2025 de reorganisatievoorziening volledig afgewikkeld door middel van de laatste onttrekkingen.
- De kortlopende schulden laten een stijging van € 0,5 miljoen zien. Dit is voor een groot deel toe te schrijven aan hogere posities gekoppeld aan de salarisverwerking en cao-verplichtingen die in het verlengde van de stijging van de salarissen en ontwikkeling in het aantal fte's meebewegen. Verder is sprake van een hogere positie aan nog te verrekenen bedragen met verbonden partijen als gevolg van de verrekening van de gemeentelijke bijdragen voor Plein[3] die via de concernstichting verloopt.

(Toekomstige) belangrijkste ontwikkelingen in de meerjaren balans

Een belangrijke keuze die in voorgaande jaren is gemaakt, heeft betrekking op het verwerken van een stelselwijziging voor de verwerking van kosten voor groot onderhoud. Daarbij zijn we ons bewust van het feit dat in de bedrijfsvoering de komende jaren aandacht dient te worden gegeven aan de effecten bij het overgaan naar deze methode zodat voldoende (exploitatie)ruimte aanwezig is om de oplopende afschrijvingskosten op te vangen. De volledige vertaling van deze effecten in een meerjaren-investeringsbegroting heeft in afwachting van landelijke richtlijnen nog niet plaats-gevonden. Dit zal in 2026 nader uitgewerkt worden op basis van een geactualiseerd meerjarig onderhoudsplan, de landelijke handvaten die hiervoor inmiddels beschikbaar zijn en de strategische huisvestingsplannen die Koraal-breed zijn resp. worden opgesteld. De effecten voor de verwerking van kosten voor groot onderhoud in de actualisatie van de meerjarenbegroting zullen aansluitend verwerkt gaan worden. Bij de componentenbenadering worden de werkelijke uitgaven jaarlijks geactiveerd en via de afschrijvingen verwerkt ten laste van de exploitatie, dus dit zal een verhogend effect gaan geven op de positie materiële vaste activa de komende jaren.

Daarnaast zijn in het afgelopen jaar binnen verschillende samenwerkingsverbanden in de regio de plannen voor de komende jaren opgesteld, waarbij ingezet wordt op een het terugdringen van de instroom in het gespecialiseerde onderwijs en verder vormgeven van inclusief onderwijs. De ontwikkelingen en (beleids)keuzes binnen de samenwerkingsverbanden in de regio vormen belangrijke input voor de positie van het (voortgezet) gespecialiseerd onderwijs de komende jaren. Ook deze input wordt meegenomen in de uitwerking van de nieuwe strategische koers en actualisatie van het meerjarige perspectief van Het Driespan.

Verder zal gestreefd worden naar een verder afbouw van de vermogenspositie door gerichte inzet op de doelstellingen gekoppeld aan de gevormde bestemmingsreserves zoals beschreven. Dit zal zich dan primair vertalen in een afname van de liquiditeiten als tegenhanger op de balans. De mate waarin dit gerealiseerd kan worden, zal echter voor een groot deel afhankelijk zijn van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de mate waarin we erin slagen om mensen te werven en te binden aan de organisatie. Verder zullen de balansposities naar verwachting een relatief stabiel

beeld vertonen als de geprognosticeerde leerlingaantallen en bekostigingsmix geen significante afwijkingen laten zien.

Belangrijke (toekomstige) investeringen en ontwikkelingen in kasstromen en financiering

Op basis van de realisatie over 2025 en de meerjarige exploitatiebegroting is een doorkijk gemaakt naar de ontwikkeling van de balans. Deze extrapolatie is primair van belang om een indicatie van de ontwikkeling van de belangrijkste ratio's te kunnen beoordelen c.q. de bandbreedte ten opzichte van de ondergrens van de signaleringswaarden.

Belangrijke, maar lastig in te schatten variabelen hierbij zijn de ontwikkelingen in de investeringsbehoefte en het verloop van de voorzieningen. In de achterliggende jaren hebben behoorlijke ICT-investeringen plaatsgevonden. Verwachting is dat ook komende jaren verdere vervangings- en uitbreidingsinvesteringen in ICT, huisvesting en onderwijsmethoden zullen gaan plaatsvinden (resp. noodzakelijk zullen zijn) gegeven de ontwikkelingen op dit gebied. Daarnaast effecten zullen op gaan treden als gevolg van het activeren van componenten van groot onderhoud die op dit moment op hoofdlijnen en op basis van grove inschattingen zijn meegewogen. Voor 2026 is rekening gehouden met een verhoogd investeringsniveau van bijna € 2,0 miljoen door geplande investeringen op het Ginnekencollege en vervanging van ICT-apparatuur op verschillende locaties. Voor de daaropvolgende jaren is vooralsnog ingezet op een investeringsniveau dat redelijk vergelijkbaar is met het afschrijvingsniveau en uitkomt op € 1,0 miljoen per jaar. Deze niveaus aan investeringen zullen zich op (langere) termijn gaan vertalen naar een stabilisatie aan afschrijvingen, waarbij een kostenverhogend effect wordt opgevangen door teruglopende investeringen bij lagere leerlingaantallen.

Voor de voorzieningen zijn in 2026 inschattingen gemaakt op basis van het verwachte verloop en vervolgens zijn de posities constant gehouden voor de daaropvolgende jaren. Tenslotte wordt op specifieke onderdelen extra ingezet vanuit de gevormde bestemmingsreserves waarmee een afbouw van de vermogenspositie wordt beoogd, maar hetgeen tot een afname van de liquiditeiten zal leiden. Dit geeft het navolgende verloopoverzicht voor de kasstroom:

Betreft	Jaarrekening 2024	Begroting 2025	Jaarrekening 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028
Kasstroom uit operationele activiteiten						
Saldo baten en lasten	-4.194.916	-4.540.000	-3.285.493	-1.385.000	-1.389.000	-470.000
Aanpassingen voor:						
Afschrijvingen	1.060.907	1.085.000	993.982	1.051.000	1.030.000	1.009.000
Mutaties voorzieningen	3.534	-72.620	-125.288	5.822	0	0
Boekresultaten afstoting activa	0	0	-121.884	0	0	0
Verandering in vlottende middelen						
Vorderingen	206.998	595.986	628.163	2.839	0	0
Kortlopende schulden	280.902	-341.565	512.068	-13.634	0	0
Kasstroom uit bedrijfsoperaties						
Interest	501.640	350.000	245.752	195.000	195.000	145.000
Kasstroom uit operationele activiteiten	**-2.140.935**	**-2.923.199**	**-1.152.700**	**-143.973**	**-164.000**	**684.000**
Kasstroom uit investeringsactiviteiten						
Investeringen in materiele vaste activa	-1.027.370	-2.760.000	-1.246.491	-1.975.000	-1.000.000	-1.000.000
Desinvesteringen in materiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	**-1.027.370**	**-2.760.000**	**-1.246.491**	**-1.975.000**	**-1.000.000**	**-1.000.000**
Kasstroom uit financieringsactiviteiten						
Mutatie langlopende schulden	0	0	0	0	0	0
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	0	0	0	0	0	0
Mutatie liquide middelen	**-3.168.305**	**-5.683.199**	**-2.399.191**	**-2.118.973**	**-1.164.000**	**-316.000**
Beginstand liquide middelen	**17.419.459**	**14.251.154**	**14.251.154**	**11.851.963**	**9.732.990**	**8.568.990**
Eindstand liquide middelen	**14.251.154**	**8.567.955**	**11.851.963**	**9.732.990**	**8.568.990**	**8.252.990**
Mutatie liquide middelen	**-3.168.305**	**-5.683.199**	**-2.399.191**	**-2.118.973**	**-1.164.000**	**-316.000**

Financiële positie

Kengetallen

Het financiële toezicht op het onderwijs berust bij de Inspectie van het Onderwijs. Eén van de onderdelen van dat financiële toezicht is het toezicht op de financiële continuïteit. Dit betreft de vraag of een schoolbestuur/instelling financieel gezond is en op korte en langere termijn aan haar financiële verplichtingen kan voldoen. Dit toezicht, dat deel uitmaakt van het geïntegreerd toezicht, vindt risicogericht plaats. Op grond van een analyse van de financiële gegevens uit de jaarrekening, de continuïteitsparagraaf uit het jaarverslag of eventuele signalen, bepaalt de inspectie of de positie van de instelling nader moet worden onderzocht. Bij de analyse gebruikt de inspectie ter detectie van de risico's de navolgende set kengetallen.

Kengetal	Jaarrekening 2024	Jaarrekening 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Signalering
Liquiditeit	2,49	1,88	1,58	1,42	1,37	Ondergrens: <0,75
Solvabiliteit 2	70,10%	63,28%	60,90%	58,11%	57,28%	Ondergrens: <0,30
Rentabiliteit	-7,40%	-5,60%	-2,13%	-2,19%	-0,62%	Afhankelijk van reservepositie van het schoolbestuur.

De liquiditeitsratio wordt uitgedrukt als de verhouding tussen de vlottende activa en vlottende passiva en geeft een indicatie in hoeverre de instelling in staat is om op korte termijn aan haar verplichtingen te voldoen. Een liquiditeitsratio van 0,75 wordt hierbij als ondergrens gehanteerd. Een ratio moet echter worden gezien in de context en als een momentopname en uit de trend over de

afgelopen en komende jaren komt een duidelijke bandbreedte naar voren, waarbij Het Driespan structureel boven de norm beweegt. De afnemende posities aan vorderingen en met name liquiditeiten die gepaard gaat met een toename van de kortlopende schulden op balansdatum, leidt er toe dat in 2025 sprake is van een daling in het kengetal. De geplande, toekomstige investeringen en beoogde afbouw van het vermogen laten verder zien dat dit tot een verdere daling van de liquiditeitsratio zal leiden maar dat dit geen problemen qua financiering zal geven en geen externe financieringsbehoefte noodzakelijk is.

De solvabiliteit is gedefinieerd als het eigen vermogen exclusief (solvabiliteit 1) of inclusief (solvabiliteit 2) het voorzieningenniveau gedeeld door het totale vermogen en geeft een indicatie in hoeverre de instelling in staat is om op lange termijn aan haar verplichtingen te voldoen. Zichtbaar is dat de ratio een stabiel beeld geeft, waarbij Het Driespan boven de norm ligt. Komende jaren wordt door aanwending van het eigen vermogen via de bestemmingsreserves een daling verwacht. Jaarlijks zal worden geëvalueerd in hoeverre een verdere bestemming/ aanwending van vermogen kan plaatsvinden, waarbij ook het risicoprofiel van de organisatie meegewogen zal worden.

De rentabiliteit wordt berekend door het resultaat te delen door de totale baten vermeerderd met de financiële baten. In 2025 is een sterk negatieve rentabiliteit zichtbaar en heeft een forse inzet vanuit de bestemmingsreserves plaatsgevonden. Ook voor komende jaren zijn negatieve rendementen begroot hetgeen voortvloeit uit de ambitie om de vermogenspositie af te bouwen via de programma's en doelstellingen gekoppeld aan de bestemmingsreserves. Dit gaat grotendeels gepaard met extra formatieve inzet op (onderwijs)innovaties, strategische thema's en het faciliteren van opleidingstrajecten. De haalbaarheid van deze plannen wordt echter in belangrijke mate bepaald door de mogelijkheden op de arbeidsmarkt en de beschikbaarheid van gekwalificeerd personeel. De schaarste op de huidige arbeidsmarkt kan er immers toe leiden dat de beoogde formatie niet of niet volledig ingezet kan worden, waardoor geplande kosten en investeringen achterblijven op de begroting(en). Voor de komende jaren zou de extra inzet van middelen echter moeten leiden tot een negatieve rentabiliteit, hetgeen gegeven de vermogenspositie van Het Driespan geen problemen zal opleveren.

Reservepositie

Door de Inspectie is een methodiek uitgewerkt voor de signaleringsgrenzen voor de omvang van het eigen vermogen. Op basis van een formule berekent de Inspectie wat een schoolbestuur redelijkerwijs aan eigen vermogen nodig heeft om bezittingen te financieren en risico's op te vangen. Dit bedrag is het normatieve publieke eigen vermogen. Als het eigen vermogen groter is dan het normatieve eigen vermogen, kan het "bovenmatig" zijn.

De hoogte ervan is de signaleringswaarde. De formule is voor alle onderwijssectoren gelijk en wordt berekend vanuit een benodigde reserve voor vervanging van materiele vaste activa en een rekenfactor afhankelijk van de baten.

In de tabel is de uitkomst van deze formule vergeleken met het geprognosticeerde publieke vermogen.

Betreft	Jaarrekening 2024	Begroting 2025	Jaarrekening 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028
Bovenmatig publiek eigen vermogen - algemene berekening						
Totaal baten	49.401.171	53.422.000	53.893.429	55.757.000	54.226.000	52.677.000
Aanschafwaarde gebouwen	1.152.900	1.152.900	1.742.121	1.742.121	1.742.121	1.742.121
Boekwaarde overige materiele vaste activa	4.672.584	6.460.140	4.559.280	5.611.700	5.710.120	5.829.540
Omvangafhankelijke rekenfactor	-0,0010	-0,0039	-0,0042	-0,0054	-0,0044	-0,0034
Factor 0,5 * aanschafwaarde gebouwen x 1,27	732.092	732.092	1.106.247	1.106.247	1.106.247	1.106.247
Boekwaarde overige materiele vaste activa	4.672.584	6.460.140	4.559.280	5.611.700	5.710.120	5.829.540
Omvangafhankelijke rekenfactor * totaal baten	2.470.059	2.671.100	2.694.671	2.787.850	2.711.300	2.633.850
Normatief eigen vermogen methode Inspectie	**7.874.735**	**9.863.332**	**8.360.198**	**9.505.797**	**9.527.667**	**9.569.637**
Aanwezig eigen vermogen - algemene en bestemmingsreserve	**14.380.202**	**10.190.202**	**11.350.476**	**10.160.476**	**8.966.476**	**8.641.476**
Ratio	**1,83**	**1,03**	**1,36**	**1,07**	**0,94**	**0,90**

De vermogenspositie van Het Driespan wordt als gezond beschouwd, waarbij het onderwijsbestuur verantwoordelijk is voor de continuïteit van de onderwijsorganisatie. Dat betekent dat binnen de lopende exploitatie en met inachtname van risico's op termijn vanuit bedrijfseconomische overwegingen prudent wordt omgegaan met financiële middelen. Het eigen vermogen is opgebouwd vanuit een solide bedrijfsvoering waarbij rekening is gehouden met de impact van de beweging naar Inclusief Onderwijs. Daarbij is nog steeds de verwachting dat deze beweging op termijn gaat leiden tot dalende leerlingaantallen. We zien ook dat verschillende samenwerkingsverbanden hier komende jaren nadrukkelijker op willen en moeten (gaan) sturen.

De totale reservepositie voor Het Driespan ligt boven de signaleringswaarde, waarbij in afgelopen en komende jaren ingezet zal worden op investeringen in materiële vaste activa enerzijds en gerichte extra inzet van het eigen vermogen anderzijds. Deze beoogde inzet is ook zichtbaar in de dalende trend van het kengetal alsmede de negatieve rentabiliteit voor 2026 t/m 2028. Rekening houdend met de gevormde bestemmingsreserves kan worden gesteld dat de (toekomstige) reservepositie ten opzichte van de signaleringswaarde lager uitvalt. Omdat binnen Koraal op beleids- en operationeel niveau reeds intensief wordt samengewerkt tussen de scholen die onder de drie juridische onderwijsentiteiten vallen, is in 2025 toegewerkt naar een samenvoeging tot één juridische entiteit waarbij de evaluatie dan kan plaatsvinden over het totaal aan scholen binnen Koraal. Dit traject heeft geleid tot de fusie vanaf 2026 waarbij ook sprake zal zijn van een consolidatie van de vermogens-posities van de onderwijsentiteiten en een toereikende vermogenspositie aanwezig is.

Het opgebouwde vermogen wordt de komende jaren gericht aangewend voor verbetering van de kwaliteit van Onderwijs en daarnaast voor verdere investeringen in innovatie (keten-samenwerking via onderwijs-zorg arrangementen, verbindingen/ symbiose tussen regulier en speciaal onderwijs), medewerkers en ICT. Ook ontwikkelingen op het gebied van huisvesting, waarbij vanuit gemeenten een toenemende vraag naar investeringen vanuit het schoolbestuur wordt gevraagd op terreinen als duurzaamheid, zien we als een (toekomstig) bestedingsdoel. De uitwerking van deze bestedings-plannen zal jaarlijks in overleg met betrokkenen verder vorm krijgen in de context van het vaststellen van de accenten binnen de (meerjarige) begrotingscyclus.

II Verslag interne toezichthouder

Verslag interne toezichthouder

Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht bewaakt dat Koraal de publieke waarde van haar maatschappelijke opdracht realiseert op een manier die transparant, uitlegbaar en rechtvaardig is, zeker wanneer schaarste (mensen, middelen, plekken) keuzes afdwingt. De Raad ziet erop toe dat belangen van cliënten, leerlingen, verwanten, medewerkers, vrijwilligers, financiers en samenwerkingspartners zorgvuldig worden afgewogen en dat gemaakte keuzes navolgbaar zijn voor betrokkenen en voor de samenleving.

Het handelen van Koraal vraagt om vertrouwen vanuit de samenleving. De Raad van Toezicht ziet erop toe dat Koraal zich verantwoordt over haar keuzes, resultaten en de wijze waarop zij haar maatschappelijke opdracht invult. Dit betekent dat Koraal zich toetsbaar en uitlegbaar opstelt over afwegingen, leerpunten en dilemma's, en daarover waar passend de dialoog aangaat met belanghebbenden, met oog voor zorgvuldigheid in wat gedeeld kan worden, zonder afbreuk te doen aan transparantie.

Visie op toezichthouden

De Raad van Toezicht houdt integraal toezicht op het tot stand komen en uitvoeren van het beleid door de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen Koraal. Dit is gericht op het realiseren van de maatschappelijke doelstellingen van de organisatie waarbij het maken van toekomstbestendige keuzes. De positie van (toekomstige) cliënten en leerlingen en alle in aanmerking komende belangen zijn daarbij zorgvuldig en evenwichtig afgewogen. De Raad van Toezicht ziet er ook op toe dat de dialoog met in- en externe belanghebbenden bijdraagt aan deze afwegingen. De missie en visie van Koraal zijn daarbij richtingbepalend. De Raad van Toezicht staat de Raad van Bestuur gevraagd en ongevraagd met raad ter zijde en vervult de werkgeversrol ten aanzien van de Raad van Bestuur.

Informatievoorziening

De Raad van Toezicht heeft voor de uitoefening van zijn taken een stevige informatiepositie nodig; de Raad en de leden zijn daarbij ook zelf verantwoordelijk voor hun informatievoorziening. De Raad van Bestuur is de primaire informatiebron. Daarnaast haalt de Raad actief signalen op bij belanghebbenden, met name medewerkers, cliënten en leerlingen, en kan hij informatie inwinnen bij onder meer de cliënt- en leerlingenmedezeggenschap, de medezeggenschap voor medewerkers, andere functionarissen en (externe) adviseurs.

Houding & gedrag

De Raad van Toezicht handelt onafhankelijk en kritisch, met het belang van Koraal voorop. De Raad hecht aan open samenwerking binnen de Raad en met de Raad van Bestuur, gebaseerd op transparantie, vertrouwen en verantwoordelijkheid. In het samenspel bewaakt de Raad de balans tussen betrokkenheid en afstand en voert hij het gesprek op basis van argumenten en kritisch doorvragen. Bij benoemingen weegt de Raad verantwoordelijkheidsgevoel, maatschappelijke sensitiviteit en evenwichtige samenstelling van het team zwaar.

Compliance

De Raad van Toezicht ziet erop toe dat de Raad van Bestuur én de Raad zelf voldoen aan wet- en regelgeving, governancecodes, reglementen en procedures. Verder heeft de Raad van Toezicht toegezien op rechtmatige verwerving én doelmatige en rechtmatige besteding van publieke middelen. Oordelen van de accountant (rechtmatigheid, governance-inrichting, financiële positie) en externe toezichthouders over kwaliteit wegen daarbij zwaar. De Raad bewaakt de balans tussen aandacht voor de inhoudelijke sturing en aandacht voor compliance, integrale risicobeheersing en financiële continuïteit. Ter voorbereiding werkt de Raad met vier commissies: Agendacommissie, Commissie Kwaliteit, Veiligheid en Vitaliteit, Financiële commissie en Remuneratiecommissie.

Professionalisering

De Raad van Toezicht investeert doorlopend in ontwikkeling: jaarlijks collectief en daarnaast door individuele ontwikkeling van leden, met onderlinge transparantie. De jaarlijkse (zelf)evaluatie is hierbij een belangrijk instrument en wordt vastgelegd in een verslag; ten minste eens per drie jaar gebeurt dit onder begeleiding van een onafhankelijk externe deskundige. Nieuwe leden krijgen een introductie en kennisoverdracht vanuit vertrekkende leden. Van leden wordt verwacht dat zij relevante ontwikkelingen in zorg, onderwijs en arbeidsintegratie actief volgen.

Toezicht in een netwerk- en samenwerkingscontext

Koraal werkt in een steeds complexere omgeving waarin zorg, onderwijs en participatie vaker samenkomen in samenwerking met andere organisaties. De Raad van Toezicht ziet erop toe dat zulke samenwerking past bij de maatschappelijke opdracht en strategie van Koraal, met heldere rolverdeling en expliciete weging van risico's en afhankelijkheden. Daarbij bewaakt de Raad dat Koraal in samenwerkingsverbanden transparant en aanspreekbaar blijft.

Hierbij hanteert de Raad van Toezicht de navolgende vijf uitgangspunten:

1. **Gedeelde visie op de maatschappelijke opdracht en publieke waarde van Koraal**
   De Raad van Toezicht ziet erop toe dat deze visie herkenbaar is vertaald in de strategie en dat keuzes transparant, uitlegbaar en rechtvaardig worden gemaakt, zeker wanneer schaarste of botsende belangen dat vraagt.
2. **Vertrouwen in het bestuur, met duidelijke rolverdeling**
   De Raad van Toezicht geeft ruimte aan de Raad van Bestuur en vergewist zich van de kwaliteit van besturing en uitvoering via een stevige informatiepositie, dialoog met belanghebbenden en toetsing (onder meer door accountant en externe toezichthouders).
3. **Passend samenspel en rolzuiverheid**
   De Raad van Toezicht biedt steun en tegenwicht, bewaakt de juiste afstand en voert het gesprek op basis van argumenten en kritisch doorvragen, zonder bestuurlijke verantwoordelijkheid over te nemen.
4. **Proactief en risicobewust toezicht**
   De Raad van Toezicht bepaalt mede de toezichtagenda op basis van maatschappelijke opdracht, strategie, kwaliteit en veiligheid, financiële continuïteit en signalen van cliënten, leerlingen en medewerkers, en ziet erop toe dat risico's, afhankelijkheden en dilemma's expliciet worden gewogen.
5. **Open en lerende toezichtcultuur**
   Openheid, integriteit en kritische betrokkenheid kenmerken het handelen van de Raad van Toezicht. De Raad draagt de kernwaarden van Koraal uit, stimuleert participatie en

medezeggenschap waar passend en gebruikt de (zelf)evaluatie om ontwikkeling en onderlinge transparantie te borgen.

De integrale tekst van de Visie op Toezichthouden is gepubliceerd op de website van Koraal.

Samenstelling Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht bestaat conform de statuten van Stichting Koraal uit ten minste vijf en ten hoogste negen natuurlijke personen. Het definitieve aantal leden wordt met inachtneming van de statuten vastgesteld door de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht heeft vastgesteld dat de Raad uit zeven leden bestaat.

In 2025 is de tweede termijn van één lid afgelopen. Na een openbare werving- en selectieprocedure is een geschikte kandidaat geselecteerd die op 1 december 2025 is benoemd. Daarnaast was eind 2024 reeds besloten tot benoeming van een lid per 1 oktober 2025. Om die reden bestond de Raad van Toezicht tot 1 december 2025 uit zes leden en daarna uit zeven leden.

De samenstelling van de Raad per 31 december 2025 is:

- Mevrouw prof. dr. E.J.S.M. de Bont, voorzitter
- Mevrouw K.W. Hoorn MBA, MA, vicevoorzitter
- Mevrouw mr. N.W.C. Michon – van Tuel, lid
- De heer drs. H.J. Smid, lid
- De heer ing. C. Sterk MHA, lid
- De heer J.J.M. Kusters, lid
- De heer F. Hoekstra, lid

Rooster van aftreden

De leden van de Raad van Toezicht treden periodiek af volgens een rooster van aftreden. De statutaire benoemingsperiode van leden van de Raad van Toezicht bedraagt vier jaar. Een aftredend lid is maximaal éénmaal herbenoembaar in dezelfde of een andere functie binnen de Raad van Toezicht.

Het rooster van aftreden per 31 december 2025 is als volgt:

		Laatste dag	
Naam	**Datum aantreden**	**1e termijn**	**2e termijn**
De heer dr. ir. M.J. de Graaf	03-10-2017	02-10-2021	02-10-2025
De heer drs. H.J. Smid	15-01-2020	14-01-2024	14-01-2028
Mevrouw prof. dr. E.J.S.M. de Bont	01-05-2021	01-05-2025	30-04-2029
Mevrouw mr. N.W.C. Michon – van Tuel	01-05-2021	01-05-2025	30-04-2029
Mevrouw K.W. Hoorn MBA, MA	01-03-2022	27-02-2026	27-02-2030
De heer ing. C. Sterk MHA	01-01-2024	31-12-2027	-
De heer J.J.M. Kusters	01-10-2025	30-09-2029	-
De heer F. Hoekstra	01-12-2025	30-11-2029	-

Nevenfuncties

Het functioneren van de leden van de Raad van Toezicht wordt onder andere gekenmerkt door integriteit en een onafhankelijke opstelling. Conform het reglement van de Raad van Toezicht melden leden nieuwe (neven)functies aan de Raad, zodat kan worden vastgesteld of al dan niet sprake is van (de schijn van) onverenigbaarheid of anderszins tegenstrijdig belang met Stichting Koraal.

Naam Hoofdfunctie	Nevenfuncties
Mevrouw prof. dr. E.J.S.M. de Bont Hoofdfunctie: Voorzitter Raad van Bestuur Elkerliek Ziekenhuis	• hoogleraar algemene kindergeneeskunde i.h.b. kinderoncologie en -hematologie (RUG/UMCG) • voorzitter Stichting Wooninitiatief Musketiers, Eindhoven
De heer drs. H.J. Smid Hoofdfunctie: Toezichthouder en bestuursadviseur	• voorzitter bestuur stichting Life Sciences and Health/Health-Holland • voorzitter Raad van Toezicht De Rijnhoven • voorzitter werkgroep kwaliteitsstandaard DSD (Kennisinstituut Medisch Specialisten) • voorzitter Raad van Toezicht NIVEL • vicevoorzitter Raad van Toezicht Stichting ExtraZorg Samen • lid Raad van Toezicht Nederlandse Transplantatie Stichting • Lid Raad van Advies Landelijk Netwerk Depressie
Mevrouw mr. N.W.C. Michon – van Tuel Hoofdfunctie: Adviseur finance	• vicevoorzitter Raad van Toezicht S&L Zorg • lid Raad van Toezicht RIBW K/AM • lid Raad van Toezicht Nederlandse Brandwonden Stichting (vrijwilligersfunctie) • lid Raad van Toezicht De Rading
Mevrouw K.W. Hoorn MBA, MA Hoofdfunctie: Voorzitter Raad van Bestuur Esdégé-Reigersdaal	–
De heer ing. C. Sterk MHA Hoofdfunctie: Toezichthouder en strategisch sparringpartner	• voorzitter Raad van Toezicht Stichting ZorgSaam Zorggroep • voorzitter Raad van Toezicht Warmande (onderdeel van Stichting ZorgSaam Zorggroep) • voorzitter Raad van Commissarissen SJG Weert BV • voorzitter Bestuur Vereniging van Eigenaars Woningen Ligne Noord
De heer J.J.M. Kusters (lid vanaf 1 oktober 2025) Hoofdfunctie: bestuurder/toezichthouder	• Voorzitter strategische adviesraad Fontys educatie

Naam Hoofdfunctie	Nevenfuncties
De heer F. Hoekstra (lid vanaf 1 december 2025) Hoofdfunctie: CIO GGD GHOR Nederland Van hoofdfunctie afgeleide nevenfuncties: • Lid veldraad MedMij • Lid Strategisch Beraad iJGZ	• Lid bestuur CLIMB UP, Nieuwegein • Lid bestuur, Vrienden Parnassia Groep, Den Haag

De samenstelling van de Raad van Toezicht wordt jaarlijks getoetst aan de Wet Bestuur en Toezicht. De leden van de Raad van Toezicht van Koraal voldoen hieraan. Verder melden toezichthouders vooraf aan de Raad van Toezicht hun voornemen om een nieuwe (neven)functie te willen bekleden. De nevenfuncties zijn getoetst aan de Wet Bestuur en Toezicht en zijn daarmee in overeenstemming.

Samenstelling en taken commissies

De Raad van Toezicht kende in 2025 vier permanente commissies. De Raad van Bestuur neemt deel aan de vergaderingen van de Agendacommissie, de Financiële Commissie en de Commissie Kwaliteit, Veiligheid en Vitaliteit. Alle commissies werken volgens een door de Raad van Toezicht vastgesteld reglement; de reglementen worden jaarlijks geëvalueerd.

Commissie	Samenstelling (2025)	Kernopdracht / focus	Aantal in 2025
Agenda-commissie	• Mw. De Bont • Mw. Hoorn	Voorbereiden vergaderingen (agenda en stukken), bewaken afhandeling actiepunten, aandacht voor deskundigheidsontwikkeling (incl. voorbereiding scholing).	5
Remuneratie-commissie	• Mw. De Bont • Mw. Hoorn	Adviseren over bezoldiging Raad van Bestuur en honorering toezichthouders; periodieke beoordeling functioneren bestuurders en rapportage.	2
Commissie Kwaliteit, Veiligheid en Vitaliteit	• Mw. De Bont • Mw. Hoorn • Dhr. Smid (voorzitter) • Dhr. De Graaf (tot 3 oktober 2025) • Dhr. Kusters (per 1 oktober 2025) • Dhr. Hoekstra (per 1 december 2025)	Monitoren kwaliteit dienstverlening en organisatie, mensen en middelen; specifieke aandacht voor duurzame inzetbaarheid en verzuim(beleid); o.a. IGJ/Inspectie Onderwijs/Inspectie SZW, klachtencommissies, calamiteiten, tevredenheid en jaarlijks overleg College van Geneesheer-directeuren.	4

Commissie	Samenstelling (2025)	Kernopdracht / focus	Aantal in 2025
Financiële Commissie	• Mw. Michon (voorzitter) • Dhr. Sterk • Dhr. De Graaf (tot 3 oktober 2025) • Dhr. Kusters (per 1 oktober 2025) • Dhr. Hoekstra (per 1 december 2025)	Monitoren financieel-economische situatie; o.a. managementletter en jaarrekening (met accountant), conceptbegrotingen, kwartaal-rapportages, investeringen, nieuwbouw, liquiditeit en vermogen, vastgoedbeleid en risicomanagement.	5

Verantwoording Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht van Koraal heeft in 2025 vijf (5) plenaire vergaderingen en elf (11) commissie-vergaderingen gehouden. Daarnaast is er halfjaarlijks overleg met de centrale medezeggenschap. De agenda van deze overleggen wordt vooraf door de Raad van Toezicht en de medezeggenschap opgesteld. Het betreft een gecombineerd overleg met een delegatie van de MZ Onderwijs en van de MZ Centraal. Daarnaast is er overleg met de Centrale Cliëntenraad, bestaande uit een afvaardiging vanuit de deelraad cliënten Langdurige Zorg, deelraad cliënten Jeugdhulp, deelraad verwanten en een onafhankelijk voorzitter.

Deskundigheidsbevordering

In het kader van deskundigheidsbevordering heeft de Raad van Toezicht twee plenaire scholings-bijeenkomsten georganiseerd. De eerste bijeenkomst stond in het teken van speciaal onderwijs, met aandacht voor inclusief onderwijs (extern perspectief regulier onderwijs en sectorraad gespecialiseerd onderwijs), de deelstrategie onderwijs van Koraal, financiering en ontwikkelingen in extern toezicht op het speciaal onderwijs. De tweede bijeenkomst stond in het teken van de arbeidsmarkt met als titel: Kantelende wereld van werken: van kwantiteit naar energie en leiderschap. Aan beide scholingsdagen hebben zowel interne als externe deskundigen bijgedragen. Naast de Raad van Toezicht namen ook de Raad van Bestuur en de secretaris van de Raad van Toezicht deel.

Evaluatie Raad van Bestuur

De Remuneratiecommissie heeft conform reglement de periodieke beoordeling van het functioneren van beide bestuurders (individueel en gezamenlijk) besproken in jaargesprekken. De uitkomst is besproken in een plenaire vergadering van de Raad van Toezicht. De gesprekken vonden plaats in de vorm van twee individuele gesprekken en een gezamenlijk gesprek, waarin onder meer de individuele en gezamenlijke toekomstambitie aan de orde is geweest. Ontwikkelperspectieven van de bestuurders zijn gemotiveerd en besproken. Van de gesprekken zijn door de Remuneratie-commissie verslagen opgesteld. De Raad van Toezicht concludeert dat het bestuur in 2025 goed heeft gefunctioneerd, zowel in de individuele als in de gezamenlijke prestaties.

Zelfevaluatie Raad van Toezicht

Volgens de principes van de Governancecode Funderend Onderwijs, de Governancecode Zorg en het programma Goed Toezicht van de NVTZ evalueert een Raad van Toezicht zijn functioneren ten minste één keer per drie jaar met een onafhankelijke externe begeleider. De zelfevaluatie in 2024 vond plaats met een onafhankelijk externe begeleider. In 2025 heeft de Raad van Toezicht een eigen zelfevaluatie gehouden waaraan ook de Raad van Bestuur een bijdrage heeft geleverd.

Toezicht, advies, goedkeuren en besluiten

De onderstaande onderwerpen laten zien hoe de Raad van Toezicht toezicht houdt op kwaliteit, veiligheid en (mensgerichte) organisatiekracht, waaronder professionalisering en duurzame inzetbaarheid. Onderverdeeld naar de taken van de Raad van Toezicht om toezicht te houden, te adviseren respectievelijk besluiten te nemen, zijn de navolgende onderwerpen (in alfabetische volgorde) aan de orde geweest.

Toezicht houden:

- Bespreken accountantsverslag 2024
- Bespreken integrale kwartaalrapportages 2025
- Bespreken managementletter 2024
- Bespreken uitkomsten rapportages extern toezicht en externe audits
- Besturing(smodel) Koraal
- Borgen van kwaliteit en veiligheid van dienstverlening
- Jaarlijkse evaluatie Raad van Bestuur
- Strategisch portfolio en strategische externe samenwerking

Adviseren:

- Strategie en anticiperen op maatschappelijke ontwikkelingen
- Strategische samenwerkingsmogelijkheden
- Strategiebrief 2026

Goedkeuren bestuursbesluiten:

- Bestuursbesluit Besturingsmodel Fase II
- Bestuursbesluit bestuurlijke fusie Stichting Koraal – Stichting Via Jeugd
- Bestuursbesluit Deelstrategie Onderwijs ‘Samen op eigen kracht’ (2025–2029)
- Bestuursbesluit duurzame samenwerking Stichting Biesonder Thuis Schimmert
- Bestuursverslag 2024 Stichting De Vlinder
- Bestuursverslag 2024 Stichting Het Driespan
- Bestuursverslag 2024 Stichting Saltho Onderwijs
- Concernplan en -begroting Koraal 2026
- Jaarstukken 2024 Stichting Koraal
- Jaarstukken 2024 Stichting Koraal Jeugdhulp
- Jaarstukken 2024 Stichting Koraal Langdurige Zorg
- Aankoop registergoederen

Daarnaast heeft de Raad van Toezicht de navolgende besluiten genomen:

- (Her)benoemingsbesluit leden Raad van Toezicht: mevrouw De Bont (tweede termijn); mevrouw Hoorn (tweede termijn); mevrouw Michon (tweede termijn); de heer Hoekstra (eerste termijn) en de heer Kusters (eerste termijn)
- Besluit juridische fusie onderwijsstichtingen (Het Driespan verkrijgend; Saltho en De Vlinder verdwijnend), inclusief bestuursoverdracht/fusie WEC
- Bezoldiging Raad van Bestuur en bezoldiging Raad van Toezicht
- Dechargeverlening aan de Raad van Bestuur voor het gevoerde beleid over 2024
- Gunning opdracht onafhankelijke partij voor ondersteuning bij werving en selectie van een lid Raad van Toezicht
- Klasse-indeling Stichting Het Driespan en Stichting Saltho Onderwijs conform regeling ‘Regeling bezoldiging onderwijs OCW-sectoren’
- Onkostenbeleid Raad van Bestuur (versie 2.0)
- Onkostenvergoeding Raad van Toezicht
- Profiel te werven lid Raad van Bestuur
- Reglementen commissies Raad van Toezicht (aanvulling bepaling introductie nieuwe leden)
- Statutenwijziging Het Driespan (o.a. naamswijziging naar Stichting Koraal Onderwijs)
- Vergaderplanning 2026
- Visie op toezicht houden (actualiseren)
- WNT-waardering Stichting Koraal

III Jaarrekening 2025
Stichting Het Driespan

Jaarrekening 2025

Balans per 31 december 2025 na resultaatbestemming

(in euro's)

ACTIVA	31-12-2025	31-12-2024
VASTE ACTIVA		
Materiële vaste activa	5.906.824	5.532.431
	5.906.824	**5.532.431**
VLOTTENDE ACTIVA		
Vorderingen en overlopende activa	1.342.839	1.960.986
Liquide middelen	11.851.963	14.251.154
	13.194.802	**16.212.140**
TOTAAL ACTIVA	**19.101.626**	**21.744.571**

PASSIVA	31-12-2025	31-12-2024
EIGEN VERMOGEN		
Eigen vermogen	11.350.476	14.380.202
	11.350.476	**14.380.202**
VOORZIENINGEN	**737.516**	**862.804**
KORTLOPENDE SCHULDEN EN OVERLOPENDE PASSIVA	**7.013.634**	**6.501.565**
TOTAAL	**19.101.626**	**21.744.571**

Staat van baten en lasten over 2025

(in euro's)

	2025	Begroting 2025	2024
BATEN			
Rijksbijdragen	51.642.875	51.339.000	47.456.213
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.612.929	1.253.000	1.147.744
Overige baten	637.625	830.000	797.214
Totaal baten	**53.893.429**	**53.422.000**	**49.401.171**
LASTEN			
Personele lasten	48.489.436	49.030.000	44.715.180
Afschrijvingen	993.982	1.085.000	1.060.907
Huisvestingslasten	2.680.142	2.694.000	2.594.873
Overige lasten	5.015.362	5.153.000	5.225.127
Totaal lasten	**57.178.922**	**57.962.000**	**53.596.087**
SALDO BATEN EN LASTEN	**-3.285.493**	**-4.540.000**	**-4.194.916**
Financiële baten en lasten	255.768	350.000	501.640
RESULTAAT	**-3.029.725**	**-4.190.000**	**-3.693.276**

Kasstroomoverzicht 2025 (indirecte methode)

(in euro's)

	2025	2024
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo baten en lasten	-3.285.493	-4.194.916
Aanpassingen voor:		
- afschrijvingen	993.982	1.060.907
- mutaties voorzieningen	-125.288	3.534
- boekresultaten afstoting activa	-121.884	0
	746.810	1.064.441
Veranderingen in vlottende middelen:		
- vorderingen	628.163	206.998
- schulden	512.068	280.902
	1.140.231	487.900
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	**-1.398.452**	**-2.642.575**
Ontvangen interest	245.752	501.640
Betaalde interest	0	0
	245.752	501.640
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	**-1.152.700**	**-2.140.935**
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investeringen in materiële vaste activa	-1.246.491	-1.027.370
Desinvesteringen in materiële vaste activa	0	0
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	**-1.246.491**	**-1.027.370**
Mutatie geldmiddelen (inclusief kortlopende schulden aan kredietinstellingen)	**-2.399.191**	**-3.168.305**

Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

Algemeen

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de bepalingen opgenomen in de Ministeriële richtlijn Jaarverslaggeving Onderwijs. Hierbij wordt aansluiting gezocht bij de bepalingen van het Burgerlijk Wetboek boek 2, titel 9 en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, met in het bijzonder Richtlijn 660 Onderwijsinstellingen.

Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs.

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

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2025 dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2025.

Continuïteitsveronderstelling

Bij het opstellen van de jaarrekening is uitgegaan van de continuïteitsveronderstelling. Daarbij is rekening gehouden met het feit dat per 1 januari 2026 een bestuurlijke fusie van de onderwijs-entiteiten binnen Stichting Koraal plaatsvindt, waarbij de activiteiten worden voortgezet binnen Stichting Koraal Onderwijs. Gezien het voortzetten van de activiteiten en het ontbreken van een voornemen tot liquidatie of beëindiging, bestaat er geen onzekerheid van materieel belang omtrent de continuïteit. Voor een nadere toelichting op de fusie wordt verwezen naar de paragraaf ‘Gebeurtenissen na balansdatum’.

In hoofdstuk 3 van het bestuursverslag is een meerjarig perspectief opgenomen, waarbij de prognose van de leerlingaantallen, gehanteerde uitgangspunten en aannames financieel zijn vertaald en verder worden toegelicht. Op basis van de beschreven uitgangspunten is het bestuur van mening dat de toekomstige situatie voldoende perspectief biedt voor behoud en voortzetting van de bedrijfsactiviteiten.

Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen voor waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar.

Schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft. 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 in de grondslagen voor waardering resp. bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

Verbonden partijen

Stichting Het Driespan heeft geen verbonden partijen met een financieel en/of bestuurlijke meerderheidsbelang. Stichting Het Driespan maakt onderdeel uit van Stichting Koraal en de cijfers van Het Driespan maken tevens onderdeel uit van de geconsolideerde cijfers van Koraal.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs onder aftrek van eventuele investeringssubsidies, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden gebaseerd op de geschatte economische levensduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs, rekening houdend met een eventuele restwaarde.

Afschrijving vindt plaats met ingang van de maand van investering en aanschaf van individuele activa met factuurbedragen onder de € 2.500 worden rechtstreeks ten laste van de exploitatie gebracht in het jaar van aanschaf.

Binnen Koraal worden voor de onderwijsorganisaties de navolgende uniforme afschrijvingstermijnen gehanteerd:

- Gebouwen 40 jaar
- Schoolmeubilair 20 jaar
- Terreinvoorzieningen 10 jaar
- Verbouwingen 10 jaar
- Stoffering 10 jaar
- Machines en installaties 10 jaar
- Inventaris 10 jaar
- Leermiddelen 5 jaar
- Vervoermiddelen 5 jaar
- Duurzame apparatuur 5 jaar
- ICT-apparatuur/automatisering 3-5 jaar

Vorderingen

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

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde. Liquide middelen die naar verwachting langer dan 12 maanden niet ter beschikking staan van de instelling worden gerubriceerd als financiële vaste activa.

Algemene reserve

De algemene reserve betreft een buffer ter waarborging van de continuïteit van de stichting en wordt opgebouwd uit resultaatbestemming van overschotten welke ontstaan uit het verschil van toegerekende baten en werkelijke gemaakte lasten in een verslagjaar. In geval van een tekort wordt dit resultaat aan de algemene reserve onttrokken.

Bestemmingsreserves

De bestemmingsreserves zijn reserves met een beperktere bestedingsmogelijkheid, waarbij de beperking door het bestuur is aangebracht. De bestemmingsreserves beleids- en kwaliteits-ontwikkeling, ontwikkeling leerlingenaantallen, NPO-middelen, personeel, Innovatie & projecten en transitie kleinschalige voorzieningen worden nader toegelicht in de toelichting op de balans.

Voorzieningen

Voorzieningen worden op de balans opgenomen voor:

- Verplichtingen en verliezen waarvan de omvang op balansdatum onzeker is, maar redelijkerwijs is in te schatten.
- Op de balansdatum aanwezige risico's van bepaalde te verwachten verplichtingen of verliezen waarvan de omvang redelijkerwijs is in te schatten.

De voorziening voor (toekomstige) jubileumverplichtingen is gevormd op basis van de (geschatte) indiensttredingsdata van de personeelsformatie binnen het onderwijs op 31 december 2025, leeftijdgebonden kanspercentages op uitstroom voor bereiken van de jubileumdata binnen Stichting Het Driespan en een uitkering bij 25- en 40-jarig jubileum conform de cao. De voorziening voor (toekomstige) jubileumuitkeringen is gewaardeerd tegen contante waarde op basis van een disconteringsvoet van 2,5% (vorig jaar 2,5%).

In 2012 heeft Het Driespan mede naar aanleiding van de aangekondigde wijzigingen in het onderwijs-stelsel door invoering van Passend Onderwijs een nieuwe visie vastgesteld. De visiewijziging gaat samen met een majeure organisatiewijziging met gevolgen voor de directiestructuur, de ondersteunende diensten en de zorggerelateerde ondersteuningsfuncties. Voor de verwachte kosten van de organisatiewijziging en hiermee gepaard gaande reorganisatie is een voorziening gevormd. Gedurende 2025 heeft de laatste onttrekking aan de voorziening plaatsgevonden waardoor de voorziening ultimo 2025 volledig aangewend is.

De voorziening langdurig zieken dient ter dekking van personeel waarvan verwacht wordt dat deze langdurig ziek zullen blijven en waarvoor maximaal twee jaar salaris (1e jaar 100% en 2e jaar 70%) betaald dient te worden totdat de betalingen aan het zieke personeelslid door de bedrijfsvereniging betaald zullen worden. In deze voorziening zijn tevens de verschuldigde transitievergoedingen opgenomen bij ontslag. De voorziening is gewaardeerd tegen nominale waarde omdat het effect van tijdswaarde niet materieel is.

Kortlopende schulden

Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Dit is meestal de nominale waarde.

Grondslagen voor resultaatbepaling

Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de vermelde waarderingsgrondslagen. De baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben, uitgaande van historische kosten. Verliezen worden verantwoord als deze voorzienbaar zijn; baten worden verantwoord als deze gerealiseerd zijn.

Rijksbijdragen

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

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

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

Overige overheidsbijdragen en -subsidies

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

Exploitatiesubsidies worden als baten verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen en de instelling de condities voor ontvangst kan aantonen.

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.

Lasten uit hoofde van personeelsbeloningen

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de staat van baten en lasten voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belasting-autoriteit.

Pensioenlasten

Stichting Het Driespan heeft alle pensioenregelingen verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. De over het verslagjaar verschuldigde premie wordt als last verantwoord. De pensioenen zijn ondergebracht bij het ABP en worden jaarlijks geïndexeerd voor zover de dekkingsgraad dit toelaat. Ultimo 2025 bedroeg de dekkingsgraad 123,5% (2024: 111,9%).

Stichting Het Driespan heeft geen verplichtingen tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Stichting Het Driespan heeft daarom de pensioenregeling verwerkt als een 'toegezegde-bijdrageregeling' en alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het onderhavige boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Afschrijvingen

Materiële vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. De grondslag met betrekking tot het toerekenen van afschrijvingen is toegelicht onder de waarderingsgrondslagen inzake materiële vaste activa.

Huisvestingslasten en overige lasten

De lasten worden bepaald op historische basis en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben.

Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva.

Grondslagen voor het kasstroomoverzicht

In het kasstroomoverzicht (opgesteld volgens de indirecte methode) wordt een overzicht gegeven van de geldmiddelen die in de verslagperiode beschikbaar zijn gekomen en van het gebruik dat van deze middelen is gemaakt.

In samenhang met de balans en de exploitatierekening moet het kasstroomoverzicht bijdragen aan het inzicht in de financiering, de liquiditeit, de solvabiliteit en het vermogen van de stichting om geldstromen te genereren.

Waarderingsgrondslagen WNT

Voor de uitvoering van de Wet normering topinkomens (WNT) heeft de instelling zich gehouden aan de wet- en regelgeving inzake de WNT, waaronder de instellingsspecifieke (sectorale) regels.

Toelichting op de balans per 31 december 2025

(in euro's)

VASTE ACTIVA

MATERIËLE VASTE ACTIVA

	31-12-2025	31-12-2024
De materiële vaste activa kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
Gebouwen en terreinen	1.347.544	859.847
Inventaris en apparatuur	4.559.280	4.672.584
TOTAAL MATERIËLE VASTE ACTIVA	**5.906.824**	**5.532.431**

	Gebouwen en terreinen	Inventaris en apparatuur
Het verloop in 2025 is als volgt:		
Aanschafprijs per 1 januari	1.152.900	7.958.831
Cumulatieve afschrijving per 1 januari	293.053	3.286.247
Boekwaarde per 1 januari	**859.847**	**4.672.584**
Investeringen	616.117	755.555
Desinvesteringen	26.896	719.029
Afschrijving desinvesteringen	26.896	715.732
Afschrijvingen	128.420	865.562
Aanschafprijs per 31 december	1.742.121	7.995.357
Cumulatieve afschrijving per 31 december	394.577	3.436.077
Boekwaarde per 31 december	**1.347.544**	**4.559.280**

Materiële vaste activa die volledig zijn afgeschreven, zijn verwerkt als desinvestering en in mindering gebracht op de aanschafprijs en cumulatieve afschrijvingen in 2025 voor een totaalbedrag van € 738.600 (2024: € 470.477).

VLOTTENDE ACTIVA

VORDERINGEN EN OVERLOPENDE ACTIVA	31-12-2025	31-12-2024
Debiteuren	160.665	119.686
Verbonden partijen	23.783	20.976
Overige vorderingen	1.066.981	1.743.420
Overlopende activa	91.410	76.904
	1.342.839	**1.960.986**

De vorderingen en overlopende activa hebben in algemene zin een looptijd van korter dan een jaar. Uitzondering hierop vormt de positie nog te ontvangen ESF-subsidies die is opgenomen onder de overige vorderingen waarbij de doorlooptijd tussen uitvoering van het gesubsidieerde project en ontvangst van de (verwachte) subsidies normaal gesproken langer dan 1 jaar bedraagt.

Op de post debiteuren is een voorziening voor mogelijke oninbaarheid in mindering gebracht.

Deze voorziening geeft het navolgende verloop te zien:

	31-12-2025	31-12-2024
Voorziening per 1 januari	0	0
Bij: toevoeging t.l.v. het resultaat	3.896	3.066
Af: Onttrekking afgeboekte posten	-3.896	-3.066
Voorziening per 31 december	**0**	**0**

Specificatie overige vorderingen	31-12-2025	31-12-2024
Nog te ontvangen ESF-subsidie	618.203	758.314
Te verrekenen met personeel	20.424	18.627
Nog te ontvangen bedragen overig	0	10.328
Nog te ontvangen transitievergoeding	143.460	106.621
Nog te factureren bijdrage praktijk en onderhoud groen JJI	0	44.977
Nog te ontvangen rente	10.016	31.264
Herrubricering subsidie NPO Breda 2024-2025	7.000	0
Afrekening medegebruik Slotjesveld 2025	11.162	0
Nog te ontvangen bevoorschotting 2023 Pilot Plein 3 regio WBW	0	459.000
Nog te ontvangen subsidie STO aug-dec 2025	6.536	0
Nog te ontvangen Subsidie Schoolmaaltijden	28.965	19.557
Nog te ontvangen bekostiging trajecten Zonnewijs	0	7.283
Nog te ontvangen bekostiging arrangementen BoZ – AVE aug t/m dec	0	167.784
Nog te ontvangen vergoeding Nieuwbouw De Fakkel	0	18.266
Nog te ontvangen Nafacturatie KEC CAO-verhoging okt-dec	5.761	9.881
Nog te factureren dienstverlening KEC aug t/m dec 2024	0	12.801
Inschatting compensatie inz. alarmering Sibeliuslaan	0	25.000
Nog te ontvangen bekostiging inzet PM-ers BER aug-dec 2024	0	29.500
Nog te ontvangen creditnota afrekening elektra 2023	0	22.762
Vooruitbetaalde kosten vervangen LED Verlichting Aventurijncollege	89.824	0
Vooruitbetaalde kosten Ontwikkeltraject leerkracht 2026	125.000	0
Waarborgsommen	630	1.205
Voorschotten	0	250
	1.066.981	**1.743.420**

LIQUIDE MIDDELEN	31-12-2025	31-12-2024
Direct opvraagbaar		
Kasmiddelen	7.114	7.904
Tegoeden op bank- en girorekeningen	1.842.325	4.243.241
Deposito’s	10.000.000	10.000.009
Kruisposten	2.524	0
	11.851.963	**14.251.154**

EIGEN VERMOGEN

	31-12-2025	31-12-2024
Algemene reserve (Publiek)		
Algemene reserve	6.613.490	6.251.650
Bestemmingsreserve (Publiek)		
Bestemmingsreserve beleids- en kwaliteitsontwikkeling	1.625.220	1.851.620
Bestemmingsreserve ontwikkeling leerlingaantallen	566.000	1.460.000
Bestemmingsreserve NPO-middelen	0	1.015.139
Bestemmingsreserve personeel	925.938	1.411.028
Bestemmingsreserve Innovatie en projecten	1.119.828	1.590.765
Bestemmingsreserve kleinschalige voorzieningen	500.000	800.000
	4.736.986	8.128.552
	11.350.476	**14.380.202**

Het verloop in 2024 is als volgt:

	Stand 1 januari 2024	Mutatie winst-bestemming stichting	Overige mutaties	Stand 31 december 2024
Algemene reserve	6.509.627	-257.977	0	6.251.650
Bestemmingsreserve beleids- en kwaliteitsontwikkeling	2.200.000	-348.380	0	1.851.620
Bestemmingsreserve ontwikkeling leerlingaantallen	1.900.000	-440.000	0	1.460.000
Bestemmingsreserve NPO-middelen	2.073.718	-1.058.579	0	1.015.139
Bestemmingsreserve personeel	1.581.979	-170.951	0	1.411.028
Bestemmingsreserve Innovatie en projecten	2.058.154	-467.389	0	1.590.765
Bestemmingsreserve kleinschalige voorzieningen	1.000.000	-200.000	0	800.000
Bestemmingsreserve expertisebekostiging	750.000	-750.000	0	0
	18.073.478	**-3.693.276**	**0**	**14.380.202**

Het verloop in 2025 is als volgt:

	Stand 1 januari 2025	Mutatie winst-bestemming stichting	Overige mutaties	Stand 31 december 2025
Algemene reserve	6.251.650	361.840	0	6.613.490
Bestemmingsreserve beleids- en kwaliteitsontwikkeling	1.851.620	-226.400	0	1.625.220
Bestemmingsreserve ontwikkeling leerlingaantallen	1.460.000	-894.000	0	566.000
Bestemmingsreserve NPO-middelen	1.015.139	-749.492	-265.647	0
Bestemmingsreserve personeel	1.411.028	-485.090	0	925.938
Bestemmingsreserve Innovatie en projecten	1.590.765	-736.584	265.647	1.119.828
Bestemmingsreserve kleinschalige voorzieningen	800.000	-300.000	0	500.000
	14.380.202	**-3.029.726**	**0**	**11.350.476**

In 2018 is een bestemmingsreserve gevormd om een impuls te geven aan de beleids- en kwaliteits-ontwikkeling op de scholen en ruimte te vormen voor ontwikkel- en innovatiecapaciteit naast het primaire proces. In de achterliggende jaren is dit verder vorm gegeven binnen het programma ‘De Negensprong‘. Het programma ‘De Negensprong‘ is ontstaan uit het samenvoegen van het programmaplan onderwijs, de implementatie van goed bestuur goed onderwijs en de inzichten die verkregen zijn uit het bestuursonderzoek. Daarmee is een samenhangend geheel ontstaan dat het kader vormt voor de ontwikkeling van de onderwijsentiteiten binnen Koraal voor de periode t/m 2024. In de loop van 2024 is dit programma afgewikkeld en in 2025 zijn de laatste lopende programmalijnen tot een einde gebracht om te komen tot verder borging. Gedurende 2025 is hiervoor een bedrag van EUR 226.400 aan kosten gemaakt die ten laste van deze bestemmings-reserve verwerkt zijn via de resultaatbestemming. Daarnaast is in de loop van 2025 de nieuwe deelstrategie Onderwijs voor de periode 2025-2029 vastgesteld en hier zal de komende jaren verder invulling aan worden gegeven. De bestemmingsreserve zal hiervoor worden ingezet, waarbij in navolging van de fusie tot Koraal Onderwijs in 2026 ook een samenvoeging en herijking van de bestemmingsreserves zal plaatsvinden.

Vanaf schooljaar 2022/2023 is het leerlingenaantal met name in combinatie met de TLV-mix binnen Het Driespan, ondanks een dalende tendens, toegenomen. Gegeven de vertraging in de bekostiging via de t-1 systematiek vraagt dit een bepaalde mate van voorfinanciering om de organisatie in te richten op de actuele leerlingenaantallen en (zwaardere) ondersteuningsbehoefte. De afgelopen

jaren is jaarlijks de verwachte omvang aan voorfinanciering opgenomen in de bestemmingserserve, waarbij de onttrekking uiteindelijk is bepaald op basis van de werkelijke leerlingaantallen in het betreffende jaar. Voor 2025 was de verwachting dat sprake zou zijn van een verdere toename van het leerlingenaantal al dan niet in combinatie met een stijging van het aantal TLV's Midden en Hoog, waardoor voor de benodigde voorfinanciering in 2025 een bedrag van EUR 1.460.000 was opgenomen in de bestemmingsreserve. Op basis van de ontwikkeling in leerlingaantallen en TLV-mix is uiteindelijk een voorfinanciering van EUR 894.000 ingezet vanuit de gevormde bestemmings-reserve die via de resultaatbestemming wordt onttrokken. In de begroting voor 2026 is de verwachting dat geen sprake zal zijn van verdere groei, waardoor voor 2026 geen voorfinanciering noodzakelijk zal zijn en de bestemmingsreserve vooralsnog wordt aangehouden op het resterende niveau.

In de periode van 1 augustus 2021 tot en met 31 juli 2023 zijn aanvullende middelen toegekend in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) die ingezet mogen worden op specifieke activiteiten gericht op herstel / achterstanden en ontwikkeling van het onderwijs tijdens en na de coronapandemie. De ontvangen en bestede middelen zijn verwerkt in de exploitaties in afgelopen jaren, waarbij in de eerste jaren zichtbaar was dat de bestedingen achterbleven ten opzichte van de ontvangen middelen. Deze niet bestede middelen waren derhalve opgenomen in een separate bestemmingsreserve om gedurende de resterende bestedingsperiode in te zetten binnen de kaders van het NPO. In 2025 is door de locaties in totaal een bedrag van EUR 749,492 ingezet en dit heeft geleid tot een onttrekking aan de bestemmingsreserve. Gegeven de beëindiging van de bestedings-termijn valt het resterende saldo van EUR 265.647 vrij en dit bedrag is herbestemd en toegevoegd aan de bestemmingsreserve voor innovatie en projecten.

Afgelopen en komende jaren zal extra worden ingezet op het intern opleiden van personeel met de doelstelling om nieuwe leerkrachten en onderwijsondersteunend personeel voor de organisatie beschikbaar te krijgen en behouden. Om deze ontwikkeling meerjarig vorm te kunnen geven is in afgelopen jaren in totaal een bedrag van EUR 1.700.000 opgenomen in de bestemmingsreserve. Hiermee ontstaat de mogelijkheid om tijdelijk extra opleidingsplaatsen binnen de organisatie te creëren naast de reguliere formatie en aanvullende opleidingskosten te financieren. Jaarlijks wordt de nadere invulling besproken en op basis hiervan worden deze opleidingstrajecten gestart. De gemaakte kosten in het kader van deze opleidingstrajecten in 2025 ter hoogte van EUR 485.090 zijn via de resultaatbestemming in mindering gebracht op de bestemmingsreserve ultimo 2025.

In afgelopen jaren is een bestemmingsreserve gevormd voor Innovatie & projecten. Bij de inzet zal het accent komen te liggen op extra investeringen met betrekking tot strategische thema's in het jaarlijkse regioplan en gerichte kwaliteits- en innovatieve ontwikkelingen binnen de stichting. De exacte invulling en besteding van de bestemde, extra middelen worden jaarlijks in nadere afstemming tussen bestuur, medewerkers en medezeggenschap vormgegeven als onderdeel van het begrotingsproces. De gemaakte kosten in 2025 ter hoogte van EUR 736.583 zijn via de resultaat-bestemming in mindering gebracht op de bestemmingsreserve ultimo 2025. Daarnaast wordt een bedrag van EUR 265.467 toegevoegd door de herbestemming van middelen die vrijvallen vanuit de bestemmingsreserve voor NPO-middelen.

Binnen Driespan is sprake van verschillende locaties die relatief beperkt van omvang zijn en ingericht zijn / worden tot kleinschalige, specialistische voorzieningen. Dit vraagt op onderdelen een extra investering om deze transitie te kunnen bewerkstelligen en om deze ontwikkeling vorm te kunnen geven is in 2022 een bestemmingsreserve van EUR 1.000.000 gevormd die de komende jaren

aangewend zal worden. In 2025 is EUR 300.000 vanuit deze bestemmingsreserve ingezet om de verlieslatende exploitatie van het Olivijncollege te ondersteunen.

VOORZIENINGEN

	31-12-2025	31-12-2024
Toekomstige jubileumuitkeringen	523.338	490.184
Reorganisatie	0	32.800
Langdurig zieken	214.178	339.820
	737.516	**862.804**

Het verloop in 2025 is als volgt:

	Toekomstige jubileum-uitkeringen	Reorganisatie	Langdurig zieken
Stand per 1 januari	490.184	32.800	339.820
Mutaties:			
- vrijval	0	0	-108.582
- dotaties	65.445	0	189.021
- onttrekkingen	-32.291	-32.800	-206.081
- oprenting en verandering disconteringsvoet	0		
Stand per 31 december	**523.338**	**0**	**214.178**
Kortlopend deel (<1 jaar)	29.079	0	179.589
Langlopend deel (>1 jaar)	494.259	0	34.589
Hiervan >5 jaar	367.244	0	0

KORTLOPENDE SCHULDEN EN OVERLOPENDE PASSIVA

	31-12-2025	31-12-2024
Crediteuren	432.549	521.305
Nog te besteden subsidies OCW	125.886	79.540
Schulden aan verbonden partijen	452.068	172.914
Belastingen en premies sociale verzekeringen	2.151.505	2.066.241
Schulden terzake van pensioenen	544.086	504.350
Overige kortlopende schulden	70.236	141.343
Salarissen, vakantietoeslag en vakantiedagenverplichting	1.636.912	1.406.313
Overlopende passiva	1.600.392	1.609.559
	7.013.634	**6.501.565**

De kortlopende schulden en overlopende passiva hebben in algemene zin een looptijd van korter dan een jaar.

Specificatie overige kortlopende schulden

	31-12-2025	31-12-2024
Participatiefonds onderwijs	24.021	48.965
Reservering verplichtingen personeel	46.215	92.378
	70.236	**141.343**

Specificatie salarissen, vakantietoeslag en vakantiedagenverplichting

	31-12-2025	31-12-2024
Te betalen nettosalarissen	20.908	3.302
Te betalen vakantietoeslag	1.231.464	1.158.799
Sociale lasten vakantietoeslag	221.664	208.584
Vakantiedagenverplichting	22.199	3.936
Reservering PBL	31.224	31.692
Te betalen oktobertoelage	109.453	0
	1.636.912	**1.406.313**

Specificatie overlopende passiva

	31-12-2025	31-12-2024
Vooruitontvangen bedragen gemeente	535.572	234.145
Nog te besteden/vooruitontvangen bekostiging OCW & SWV-en	576.215	983.876
Te betalen kosten overig	20.000	28.500
Nog te ontvangen facturen/vooruitbetaalde kosten	468.605	363.038
	1.600.392	**1.609.559**

OVERZICHT SUBSIDIES OCW EN EZ (RJ 660, MODEL G)

G1 verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule

Omschrijving	Kenmerk toewijzing	Datum toewijzing	Bedrag van toewijzing	Ontvangen t/m verslagjaar	Prestatie afgerond J/N
Subsidie zij-instroom	1333929	20-4-2023	25.000	25.000	J
Subsidie verbetering basis-vaardigheden	VBV23-PO-4416	31-5-2023	174.000	174.000	J
Subsidie zij-instroom	1355963	20-10-2023	25.000	25.000	J
Subsidie zij-instroom	1408491	21-5-2024	25.000	25.000	N
Subsidie zij-instroom	1409436	20-6-2024	25.000	25.000	N
Subsidie voor studieverlof	1414032	20-8-2024	43.389	43.389	J
Subsidie voor studieverlof	1414294	20-8-2024	10.680	10.680	J
Subsidie Digitale School 2024	DS2024012	6-11-2024	1.470.000	720.000	N
Subsidie zij-instroom	1444666	20-11-2024	25.000	25.000	N
Subsidie verbetering basis-vaardigheden	VBV25-PO-0187	28-4-2025	105.780	20.490	N
Subsidie verbetering basis-vaardigheden	VBV25-PO-1566	28-4-2025	97.785	18.941	N
Subsidie verbetering basis-vaardigheden	VBV25-PO-2791	28-4-2025	73.800	14.295	N
Subsidie zij-instroom	1454747	20-3-2025	25.000	25.000	N
Subsidie zij-instroom	1459190	22-4-2025	25.000	25.000	N
Subsidie voor studieverlof	1474611	20-6-2025	24.031	24.031	N
Subsidie voor studieverlof	1475619	20-6-2025	78.267	78.267	N
Subsidie voor studieverlof	1479679	22-7-2025	-13.350	-13.350	J
Subsidie zij-instroom	1497032	20-11-2025	75.000	75.000	N
Totaal			**2.314.381**	**1.340.742**	

De subsidie voor studieverlof (kenmerk 1479679) betreft een medewerker wiens aanvraag vóór aanvang is ingetrokken.

De negatieve beschikking heeft betrekking op de verzamelsubsidie met kenmerk 1475619, ontvangen op 20 juni 2025.

NIET UIT DE BALANS BLIJKENDE VERPLICHTINGEN

De verplichting uit het toekomstige huurcontract van het pand Sibeliuslaan 13 te Breda loopt t/m 31-01-2033 en bedraagt € 1.013.979.

Toelichting op de staat van baten en lasten over 2025

(in euro's)

BATEN

RIJKSBIJDRAGEN

	2025	Begroting 2025	2024
Rijksbijdrage OCW			
Normatieve rijksbijdrage OCW	49.408.151	49.398.000	44.865.881
Overige subsidies OCW			
Niet-geoormerkte OCW-subsidies	423.547	0	55.992
Inkomensoverdracht van rijksbijdragen			
Ontvangen doorbetalingen Rijksbijdrage SWV	1.811.177	1.941.000	2.534.340
	51.642.875	**51.339.000**	**47.456.213**

OVERIGE OVERHEIDSBIJDRAGEN EN -SUBSIDIES

	2025	Begroting 2025	2024
Gemeentelijke bijdragen en subsidies	729.640	860.000	488.536
Overige overheidsbijdragen	883.289	393.000	659.208
	1.612.929	**1.253.000**	**1.147.744**

Onder de overige overheidsbijdragen zijn onder andere gerealiseerde ESF-subsidies opgenomen voor een bedrag van € 405.141 (2024: € 351.654), een ontvangen subsidie van € 38.049 (2024: € 62.996) vanuit het programma Sterk Techniekonderwijs in de regio en een doelgroep-specifieke bijdrage vanuit Justitie in het kader van de samenwerkingsovereenkomst tussen het Ginnekencollege, den Hey-Acker voor een bedrag van € 78.352 (2024: € 78.352). Daarnaast zijn op verschillende locaties subsidies voor het verstrekken van schoolmaaltijden vanuit het Jeugdeducatiefonds ontvangen voor een totaalbedrag van € 322.300 (2024: € 144.482 - toen verantwoord onder de overige baten). De overige overheidsbijdragen en subsidies zijn voor het merendeel structureel van aard, waarbij de omvang van de ontvangen gelden variabel is. Daarnaast hebben alle subsidies wel een einddatum, waardoor ook voor structurele subsidies periodiek een nieuwe toekenning van toepassing is.

OVERIGE BATEN

	2025	Begroting 2025	2024
Verhuur	21.776	23.000	21.374
Detachering personeel	216.425	149.000	202.100
Ouderbijdragen	14.292	0	22.842
Overige baten	385.132	658.000	550.898
	637.625	**830.000**	**797.214**
Specificatie overige baten			
Opbrengsten uit cursussen, trainingen en begeleiding	348.642	473.000	347.524
Subsidie stagefonds	7.070	0	6.920
Subsidie schoolmaaltijden	0	0	144.482
Overige	29.420	185.000	51.972
	385.132	**658.000**	**550.898**
Specificatie overige overige baten			
Subsidie overig	21.962	182.000	42.849
Overige opbrengsten	7.458	3.000	9.123
	29.420	**185.000**	**51.972**

LASTEN

PERSONELE LASTEN

	2025	Begroting 2025	2024
Lonen en salarissen	41.216.401	41.947.000	37.566.519
Overige personele lasten	7.822.028	7.393.000	7.721.227
Af: uitkeringen	-548.993	-310.000	-572.566
Personeelslasten	**48.489.436**	**49.030.000**	**44.715.180**
Uitsplitsing			
Brutolonen en salarissen	31.682.287	32.243.000	28.661.285
Sociale lasten	4.978.800	5.135.000	4.778.093
Pensioenpremies	4.555.313	4.569.000	4.127.141
Lonen en salarissen	41.216.400	41.947.000	37.566.519
Dotatie/ vrijval personele voorzieningen	145.884	60.000	329.053
Personeel niet in loondienst	4.799.900	5.173.000	5.146.644
Overig	2.876.245	2.160.000	2.245.530
Overige personele lasten	**7.822.029**	**7.393.000**	**7.721.227**

Specificatie personeel niet in loondienst

	2025	Begroting 2025	2024
Inzet vanuit externe bureaus	1.723.618	1.626.000	2.171.304
Interne personele doorbelastingen binnen Koraal	3.076.282	3.547.000	2.975.340
Specificatie personeel niet in loondienst	**4.799.900**	**5.173.000**	**5.146.644**

Toelichting personeelskosten

In 2025 bedroeg het gemiddeld aantal fte's 454. In 2024 bedroeg het gemiddeld aantal fte's 441.

De onderverdeling van de inzet fte's is als volgt:

	2025	2024
Directie	15	15
OP (onderwijzend personeel)	250	251
OOP (onderwijsondersteunend personeel)	189	175
	454	**441**

Er zijn in 2025 geen medewerkers werkzaam in het buitenland. Ook in 2024 was dit het geval.

AFSCHRIJVINGEN

	2025	Begroting 2025	2024
Gebouwen en terreinen	128.420	182.000	112.556
Inventaris en apparatuur	865.562	903.000	948.351
	993.982	**1.085.000**	**1.060.907**

Huisvestingslasten

	2025	Begroting 2025	2024
Huur	164.015	173.000	191.015
Verzekering	39.655	30.000	27.510
Onderhoud	355.586	353.000	382.617
Overdracht middelen onderhoud/huisvesting	761.872	799.000	741.675
Energie en water	596.033	597.000	505.082
Huishouding en inrichting	672.177	661.000	626.190
Heffingen	13.124	27.000	13.263
Overige huisvestingslasten	77.680	54.000	107.521
	2.680.142	**2.694.000**	**2.594.873**

OVERIGE LASTEN

	2025	Begroting 2025	2024
Administratie- en beheerslasten	2.624.939	2.717.000	2.818.308
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	1.729.756	1.794.000	1.754.445
Overige	660.667	642.000	652.374
	5.015.362	**5.153.000**	**5.225.127**

Specificatie overige lasten

	2025	Begroting 2025	2024
Voedingsmiddelen	375.101	197.000	247.019
Kosten vervoer	102.669	164.000	107.816
Kosten beveiliging	23.990	30.000	40.211
Telefoonkosten	37.507	66.000	74.306
Overige	121.400	185.000	183.022
Overige lasten	**660.667**	**642.000**	**652.374**

Specificatie overige overige lasten

	2025	Begroting 2025	2024
Overige contributies/lidmaatschappen	66.498	65.000	54.685
Vakliteratuur, abonnementen en tijdschriften	18.305	25.000	20.103
Representatiekosten	6.615	18.000	13.143
Ouderorganisatie en -participatie	1.379	17.000	1.539
Betaalde schadevergoedingen	2.751	0	6.237
Ontvangen schadevergoedingen	-13.072	0	-8.631
Bumarechten	554	0	543
Advertenties	14.560	0	25.126
Dotatie voorziening dubieuze debiteuren	3.896	0	3.066
Kasverschillen	43	0	-32
Overige algemene kosten	18.147	52.000	66.858
Doorberekende algemene kosten	895	0	385
Wasapparatuur	829	0	0
	121.400	**177.000**	**183.022**

Specificatie honorarium accountant

De ten laste van het boekjaar gebrachte kosten voor de externe onafhankelijke accountant en de accountantsorganisatie, genoemd in artikel 1, eerste lid, onder a en e, van de Wet toezicht accountantsorganisaties, zijnde Pricewaterhouse Coopers Accountants N.V. zijn als volgt:

	2025	2024
Controle van de jaarrekening	48.820	35.330
Overige controlewerkzaamheden	10.104	16.970
Fiscale advisering	0	0
Niet controle diensten	0	0
Accountantslasten	**58.924**	**52.300**

De accountantskosten worden door Koraal opgenomen in het verslagjaar en middels de doorbelasting van de kosten voor interne dienstverlening tevens in het verslagjaar opgenomen in de administratie van Het Driespan.

FINANCIËLE BATEN EN LASTEN

	2025	Begroting 2025	2024
Rentebaten	255.768	350.000	501.640
Rentelasten	0	0	0
	255.768	**350.000**	**501.640**

Wet normering bezoldiging topfunctionarissen

De Wet normering topinkomens (WNT) stelt een maximum aan de bezoldiging van topfunctionarissen in de publieke en semipublieke sector. Hierbij moet tevens rekening worden gehouden met een uitgebreid overgangsregime.

Op basis van het besturingsmodel van Koraal en de verhoudingen tussen de Raad van Bestuur en de regiodirecteuren wordt de regiodirecteur Het Driespan aangemerkt als topfunctionaris in de zin van de WNT. Voor het bezoldigingsmaximum is de klasse-indeling voor Stichting Het Driespan Onderwijs klasse D van toepassing.

Groepsverantwoording

De stichting Koraal vormt het bestuur van de stichting Het Driespan. Dat betekent dat voor de Raad van Bestuur sprake is van intra-groep-detachering voor deze stichtingen. Voor de bepaling van ’omvang dienstverband’ is uitgegaan van een collegiaal bestuur en een verdeelsleutel op basis van de begrote opbrengsten, Als bezoldiging van de topfunctionarissen waarbij sprake is van intra-groep-detachering is aangemerkt: de directe toerekenbare kosten die zijn doorbelast aan de WNT-entiteit voor de uitoefening van functie als topfunctionaris bij de WNT-entiteit, waarbij de doorbelasting is beperkt tot maximaal de voor de topfunctionaris zijnde individueel toepasselijke bezoldigings-maximum. Benadrukt wordt dat de verantwoorde WNT-bezoldiging voor topfunctionarissen waarbij sprake is van intra-groep-detachering niet is gebaseerd op de bezoldiging die de betreffende top-functionaris als natuurlijk persoon zelf heeft ontvangen, maar op intern doorbelaste kosten tussen entiteiten binnen de groep.

In de navolgende tabellen zijn volgens de publicatieplicht van de WNT de relevante gegevens opgenomen.

(tabel 1a) **bedragen x € 1**	**J.M. Barendrecht**	**R. Fondse**
Functiegegevens	Directeur Het Driespan	Directeur Het Driespan
Aanvang functievervulling in 2025	1-5-2025	1-1-2025
Einde functievervulling in 2025	31-10-2025	31-12-2025
Omvang dienstverband (in fte)	0,700	1,000
Dienstbetrekking	Nee	Ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	67.385	121.870
Beloningen betaalbaar op termijn	0	19.798
Subtotaal	**67.385**	**141.668**
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	67.385	191.000
¯/_ Onverschuldigd betaald bedrag	0	0
Totaal bezoldiging	**67.385**	**141.668**
Verplichte motivering indien overschrijding	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2024		
Aanvang functievervulling in 2024		
Einde functievervulling in 2024		
Omvang dienstverband (in fte)		
Dienstbetrekking		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen		
Beloningen betaalbaar op termijn		
Totaal bezoldiging 2024		
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		

(tabel 1b) bedragen x € 1	Stichting Het Driespan	
Functiegegevens	**D.H.M. Peters**, Directeur	
Kalenderjaar	**2025**	**2024**
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang – einde)	1-11 t/m 31-12	
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	2,0	
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	245	
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum		
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	€ 235	
Maxima op basis van de normbedragen per maand	€ 57.575	
Individueel toepasselijk maximum gehele periode kalender-maand 1 t/m 12	€ 57.575	
Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)		
Bezoldiging in de betreffende periode	€ 44.385	
Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	€ 44.385	
(⁻/₋) Onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	
Bezoldiging	**€ 44.385**	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	

(tabel 1b) bedragen x € 1	Stichting Het Driespan	
Functiegegevens	**D.H.M. Creemers**, Bestuurder	
Kalenderjaar	**2024**	**2023**
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang – einde)	1-1 t/m 31-5	
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	5,0	
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	110	
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum		
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	€ 221	
Maxima op basis van de normbedragen per maand	€ 16.380	
Individueel toepasselijk maximum gehele periode kalender-maand 1 t/m 12	€ 16.380	
Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)		
Bezoldiging in de betreffende periode	€ 14.230	
Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	€ 14.230	
(⁻/₋) Onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	
Bezoldiging	**€ 14.230**	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	

(tabel 1a)	Stichting Het Driespan	
bedragen x € 1		
Functiegegevens	**I.R.W.M. Widdershoven**, Voorzitter RvB	**D.H.M. Creemers**, Bestuurder
Aanvang functievervulling in 2025	1-1-2025	1-1-2025
Einde functievervulling in 2025	31-12-2025	31-12-2025
Omvang dienstverband (in fte)	0,140	0,140
Dienstbetrekking	Nee	Nee
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	26.740	26.740
Beloningen betaalbaar op termijn		
Subtotaal	**26.740**	**26.740**
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	26.740	26.740
⁻/₋ Onverschuldigd betaald bedrag	0	0
Totaal bezoldiging	**26.740**	**26.740**
Verplichte motivering indien overschrijding	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2024		
Aanvang functievervulling in 2024	1-1-2024	1-6-2024
Einde functievervulling in 2024	31-12-2024	31-12-2024
Omvang dienstverband (in fte)	0,140	0,140
Dienstbetrekking	Nee	Nee
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	25.340	14.816
Beloningen betaalbaar op termijn		
Totaal bezoldiging 2024	**25.340**	**14.816**
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	25.340	14.816

Gebeurtenissen na balansdatum

Met ingang van 1 januari 2026 zullen stichting Het Driespan, stichting Saltho Onderwijs en stichting de Vlinder juridisch fuseren tot één stichting. Het betreft een bestuurlijke fusie van de onderwijs-entiteiten die reeds onderdeel uitmaakten van stichting Koraal, waarbij stichting het Driespan zal optreden als verkrijgende stichting en stichting Saltho Onderwijs en stichting de Vlinder de verdwijnende stichtingen zullen zijn en waarbij de activiteiten binnen de gefuseerde organisatie zullen worden voortgezet onder de naam Stichting Koraal Onderwijs. Aangezien het om een fusie binnen stichting Koraal gaat, zal de verwachte impact op governance en de financiële positie minimaal zijn.

Er hebben zich verder geen gebeurtenissen van betekenis voorgedaan na balansdatum die het beeld van de jaarrekening 2025 materieel beïnvloeden.

Gegevens over de rechtspersoon

Bestuursnummer	41200
Kamer van Koophandel	20096129
Naam instelling	Stichting Het Driespan
Adres	Sibeliuslaan 13
Postcode/ Plaats	4837 CA Breda
Telefoon	076 502 59 90
Postadres	Poststraat 1
Postcode/ Plaats	6135 KR Sittard
E-mail	infodriespan@koraal.nl
Internetsite	www.koraal.nl
	www.hetdriespan.nl
Contactpersoon	Dhr. M. de Haas
Telefoon	0411 652 405
Fax	-
E-mail	MHaas@Koraal.nl

BRIN-nr.	Naam	Sector
02RH	Het Berkenhofcollege	PO - (V)SO
07WD	De Koperakker	PO - (V)SO
23GY	Plein³	PO - (V)SO

Voorstel bestemming van het resultaat

In de statuten van Stichting Het Driespan is geen specifieke regeling opgenomen omtrent de resultaatbestemming. Het resultaat wordt jaarlijks conform de resultaatbestemming toegevoegd aan de bestemmingsreserves en/of algemene reserve, welke onderdeel uitmaken van het eigen vermogen van Stichting Het Driespan.

Voorgesteld wordt om het negatieve resultaat van € 3.029.725 als volgt te bestemmen:

1. Een dotatie van een bedrag van € 361.841 aan de algemene reserve
2. Een onttrekking van een bedrag van € 226.400 aan de bestemmingsreserve beleids- en kwaliteitsontwikkeling
3. Een onttrekking van een bedrag van € 894.000 aan de bestemmingsreserve voor de ontwikkeling van leerlingenaantallen
4. Een onttrekking van een bedrag van € 749.492 aan de bestemmingsreserve NPO-middelen
5. Een onttrekking van een bedrag van € 485.090 aan de personele bestemmingsreserve
6. Een onttrekking van een bedrag van € 736.584 aan de bestemmingsreserve Innovatie en projecten
7. Een onttrekking van een bedrag van € 300.000 aan de bestemmingsreserve kleinschalige voorzieningen
8. Een herbestemming van een bedrag van € 265.647 vanuit de bestemmingsreserve NPO-middelen naar de bestemmingsreserve Innovatie en projecten

Dit voorstel is als zodanig verwerkt in de jaarrekening.

Ondertekening jaarrekening bevoegd gezag

Raad van bestuur:

Vastgesteld door het bestuur van Stichting Koraal te Sittard-Geleen op 26 mei 2026.

WG

drs. I.R.W.M. Widdershoven – *voorzitter Raad van Bestuur*

WG

prof. dr. D.H.M. Creemers – *lid Raad van Bestuur*

Raad van toezicht:

Goedgekeurd door de Raad van Toezicht van Stichting Koraal te Sittard-Geleen op 26 mei 2026.

WG

prof. dr. E.S.J.M. de Bont – *voorzitter Raad van Toezicht*

WG

K.W. Hoorn MBA MA – *vicevoorzitter Raad van Toezicht*

WG

F. Hoekstra – *lid Raad van Toezicht*

WG

J.J.M. Kusters – *Lid Raad van Toezicht*

WG

mr. N.W.C. Michon-van Tuel – *lid Raad van Toezicht*

WG

drs. H.J. Smid – *lid Raad van Toezicht*

WG

ing. C. Sterk MHA – *lid Raad van Toezicht*

IV Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van bestuur en de raad van toezicht van Stichting Het Driespan

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel met beperking

Wij hebben de jaarrekening 2025 van Stichting Het Driespan te Sittard-Geleen gecontroleerd.

Naar ons oordeel, uitgezonderd de mogelijke gevolgen van de aangelegenheid beschreven in de paragraaf 'De basis voor ons oordeel met beperking',

- geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Het Driespan op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2025, in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025; en
- is de in de jaarrekening van Stichting Het Driespan opgenomen WNT-verantwoording inzake Stichting Het Driespan over 2025 in alle van materieel belang zijnde aspecten opgesteld in overeenstemming met de bepalingen bij en krachtens de Wet normering topinkomens ('WNT') en de brief van het Ministerie van BZK aan de NBA d.d. 14 februari 2023 met kenmerk 2023-0000083914.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2025;
- de staat van baten en lasten over 2025; en

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Fascinatio Boulevard 350, 3065 WB Rotterdam, Postbus 8800, 3009 AV Rotterdam, T: 088 792 00 10, www.pwc.nl

'PwC' is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op www.pwc.nl treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.

www.pwc.nl

- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel met beperking

Bevindingen die hebben geleid tot ons oordeel met beperking

De beperking in ons oordeel heeft betrekking op WNT-aangelegenheden bij intra-groep detachering. Stichting Het Driespan heeft in de jaarrekening op pagina 110 tot en met 113 toegelicht op welke topfunctionarissen bij welke WNT-instelling de omstandigheden, zoals hierna nader toegelicht, toezien.

Wij zijn niet in staat geweest:

- vast te stellen of in de overige doorbelaste kosten nog bezoldigingscomponenten zijn opgenomen die aan het vervullen van de topfunctie moeten worden toegerekend, omdat de bepalingen bij en krachtens de WNT niet voorzien in een limitatieve opsomming van de componenten die tot de WNT-bezoldiging gerekend moeten worden bij intra-groep detachering;
- vast te stellen of de verantwoorde omvang dienstverband van de betreffende leidinggevende topfunctionarissen overeenkomt met de praktijk, onder meer omdat de bepalingen bij en krachtens de WNT niet voorzien in de wijze van toerekening van groepsbrede activiteiten aan individuele WNT-instellingen, alsmede als gevolg van het ontbreken van een vorm van tijdsregistratie.

Als gevolg hiervan zijn wij niet in staat geweest voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen om vast te stellen dat de WNT-gegevens over zowel 2025 als 2024 van de hiervoor genoemde topfunctionaris(sen bij de WNT-instelling, inclusief een eventuele onverschuldigde betaling als gevolg van WNT-bezoldigingselementen die mogelijk in de overige doorbelaste kosten zijn begrepen, in overeenstemming zijn met de bepalingen bij en krachtens de WNT.

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025 en de brief van het Ministerie van BZK aan de NBA d.d. 14 februari 2023 met kenmerk 2023-0000083914 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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

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

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

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

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

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

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

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

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

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

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. De raad van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025.

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

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

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025, de brief van het Ministerie van BZK aan de NBA d.d. 14 februari 2023 met kenmerk 2023-0000083914, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's
    - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude,

- van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn;

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

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

Rotterdam, 26 mei 2026
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door:
drs. H.A.B. de Coninck RA

V Bijlagen

Bijlage 1 Lijst van scholen

Naam	BRIN-nummer	Website & Locatie
Stichting Het Driespan *Directiekantoor*	41200	www.hetdriespan.nl Breda
KEC Onderwijs	41200	www.kec-onderwijs.nl Breda
Scholen speciaal basis onderwijs (so)		
De Kornalijn	07WD01	www.dekornalijn.nl Bergen op Zoom
De Fakkel	02RH01	www.defakkelroosendaal.nl Roosendaal
De Singel	02RH13	www.desingelbreda.nl Breda
De Muldersteeg	23GY06	www.demuldersteeg.nl Oosterhout
De Koperakker	07WD00	www.dekoperakker.nl Rijsbergen
Scholen speciaal voortgezet onderwijs (vso)		
Het Aventurijncollege	02RH02	www.aventurijncollege.nl Bergen op Zoom
Het Berkenhofcollege	02RH00	www.berkenhofcollege.nl Breda
Het Brederocollege vmbo	02RH14	www.hetbrederocollege.nl Breda
Het Brederocollege havo	02RH16	www.hetbrederocollege.nl Breda
Het Ginnekencollege	23GY01	www.ginnekencollege.nl Breda
De Kei	02RH12	www.dekeibreda.nl Breda
Het Olivijncollege	02RH15	www.olivijncollege.nl Ossendrecht
Plein^{3}	23GY00	www.Plein3oosterhout.nl Oosterhout

Bijlage 2 Verslag Medezeggenschap onderwijs

MZ Onderwijs

Leden

MZ Onderwijs bestaat in 2025 uit 8 leden (5 leden uit de personeelsgeleding van Het Driespan, 2 leden uit de personeelsgeleding van Saltho Onderwijs en 1 lid vanuit de personeelsgeleding van De Vlinder). De zetels voor de oudergeleding van alle stichtingen zijn niet ingevuld. De raad heeft zich in 2025 op meerdere manieren ingezet om meer vacatures gevuld te krijgen.

Overlegstructuur

MZ Onderwijs komt elke week bij elkaar. De bijeenkomsten vinden bij voorkeur fysiek plaats. Indien fysiek vergaderen niet haalbaar is, wordt een digitaal of hybride overleg gepland. Door de werkdruk in de scholen is het voor leden steeds moeilijker om aan te sluiten bij de vergaderingen van MZ Onderwijs.

Het dagelijks bestuur van MZ Onderwijs heeft meerdere keren per jaar overleg met het dagelijks bestuur van de regiegroep van MZ Centraal. Tijdens deze overleggen worden agendapunten uitgewisseld. Daarnaast zijn twee van de leden van MZ Onderwijs ook lid van MZ Centraal; één lid voor de regiegroep en één lid voor de toezichthoudende groep. Deze leden fungeren als linking pin tussen MZ Onderwijs en MZ Centraal.

MZ Onderwijs heeft minimaal elk kwartaal een overleg met de Raad van Bestuur over thema's die alleen onderwijs betreffen en die meerdere onderwijsstichtingen of scholen aangaan. De overleggen vinden bij voorkeur fysiek plaats. Naast het formele overleg is er ruimte voor informeel overleg. Dit vindt plaats voorafgaande aan of na een vergadering. Tijdens dit overleg wordt vaak stilgestaan bij de werkwijze. De voorzitters hebben daarnaast informeel overleg met de bestuurder over thema's waarvoor directe aandacht nodig is. Er is een korte communicatielijn tussen de voorzitters en de Raad van Bestuur.

MZ Onderwijs heeft elke maand overleg met de regiodirecteuren van. Met name de ontwikkelingen in de scholen die van invloed kunnen zijn op Koraal Onderwijs is een thema wat regelmatig op de agenda terugkomt.

MZ Onderwijs heeft frequent contact met expertleden van de ROG-en van onderwijs. Dit betreffen de ROG-en van de regio's West-Brabant, Noordoost/Zuidoost Brabant en het Expertise Centrum. Dit overleg vervangt het overleg met de ROG-en.

Daarnaast wordt regelmatig contact gezocht met de MR/DR-en van de schoollocaties. Dit kan zijn voor participatievragen of input welke nodig is ter voorbereiding op de reactie op een voorgenomen besluit. MZ Onderwijs streeft ernaar om alle MR-en en DR-en één keer per jaar op de locatie te bezoeken. Deze afspraken worden aan het begin van het schooljaar vastgelegd. De MR/DR-en van de schoollocaties zoeken steeds vaker contact met MZ Onderwijs over vragen en adviezen op het gebied van medezeggenschap.

Besproken, gevraagde reacties, advies en instemming in 2025

Onderwerpen die aan de orde kwamen waren:

Als een adviesaanvraag

- Het concernplan en begroting 2026 ten aanzien van onderwijs-specifieke elementen;
- Deelstrategie onderwijs;
- Bestemmingsreserve Stichting Het Driespan, Stichting Saltho Onderwijs en Stichting De Vlinder;
- Onderwijsbeleid;
- Veiligheidsbeleid;
- Protocol 'preventieve ondersteuning, begrenzing & herstel';
- Domeinplan onderwijs;

Als een instemmingsaanvraag

- De bestuursformatieplannen van de onderwijsstichtingen;
- Het vakantierooster en jaarplanning 2025-2026;
- Samenvoeging onderwijsstichtingen Koraal;
- Verandering grondslag onderwijsstichtingen t.b.v. samenvoeging onderwijsstichtingen;

Ter bespreking of informatie

- De arbeidsmarkttoelage VSO achterstandsschool;
- De ontwikkeling van de medezeggenschap in onderwijs;
- De ontwikkelingen rondom de juridische herstructurering van de stichtingen onderwijs Koraal ter voorbereiding op het voorgenomen besluit;
- De ontwikkelingen rondom de actualisatie van de schoolplannen;
- Ervaringen in het kader van Inspectiebezoeken;
- De ontwikkeling van de documenten in het kader van kwaliteit in beeld;
- De ontwikkelingen in het kader van inclusiever onderwijs.
- Ontwikkelingen in het kader van diverse samenwerkingen, waaronder het HUB in Boxtel.

Studiedagen MZ Onderwijs en participatie

In 2025 heeft MZ Onderwijs in november een studiedag georganiseerd met het thema 'Eén werkvloer, vier generaties'. Het doel van de dag was om samen het thema te verkennen met begeleiding door een extern deskundige op het gebied van generaties. Tijdens de bijeenkomst werd aan de hand van opdrachten en spelelementen het thema verder besproken. Daarna zijn de deelnemers met elkaar in gesprek gegaan om het thema in het kader van de praktijk verder uit te diepen. Naast de leden van de MR-en en DR-en zijn ook enkele schoolleiders, de leden van de Raad van Bestuur en een regiodirecteur aangesloten bij de studiedag. De bijeenkomst is gehouden in de middag en avond waardoor meer leden in de gelegenheid waren om deel te nemen. De studiedag is afgesloten met een informeel samenzijn met een diner. Hierdoor was er ook ruimte om te netwerken.

Op verzoek van de leden van de MR-en en DR-en zijn er bijeenkomsten georganiseerd waarin een toelichting is gegeven op de WMS en de werkwijze van MZ binnen Koraal. Beide bijeenkomsten werden goed bezocht. De afspraak is gemaakt om ook in 2026 bijeenkomsten te organiseren om een toelichting te geven op de WMS.

In het kader van medewerkersparticipatie en ouderparticipatie zijn digitale bijeenkomsten georganiseerd over de voorbereiding van de juridische fusie. Enkele medewerkers hebben deelgenomen aan de klankbordgroep ter voorbereiding op de juridische herstructurering onderwijs. Met ouders is tijdens meerdere digitale bijeenkomsten in gesprek gegaan over de effecten van de juridische fusie en de betekenis voor de scholen. Tijdens deze bijeenkomsten is ook stilgestaan bij de wijziging van de grondslag van de scholen en wat ouders hiervan merken. De input uit de bijeenkomsten is door MZ Onderwijs meegenomen in de reactie naar de Raad van Bestuur.