

2025

Bestuursverslag



Hervormde Schoolvereniging te Nijkerk

89155

Digitaal ondertekend door:

Jim Van Der Borg
4 mei 2026 15:04 -00:00

Inhoudsopgave

Voorwoord

1. Het schoolbestuur

- 1.1 Profiel
- 1.2 Organisatie

2. Verantwoording beleid

- 2.1 Identiteit & onderwijs
- 2.2 Personeel
- 2.3 Organisatie & communicatie
- 2.4 Financieel & Materieel
- 2.5 Continuïteitsparagraaf

3. Verantwoording financiën

- 3.1 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief
- 3.2 Staat van baten en lasten en balans
- 3.3 Financiële positie

4. Verslag intern toezicht

- 4.1 Samenstelling toezichthoudend bestuur
- 4.2 Werkzaamheden van het toezichthoudend bestuur
- 4.3 Accountantscontrole
- 4.4 Zelfevaluatie en ontwikkeling

Bijlagen

- Jaarverslag 2025 GMR
- Jaarrekening 2025



Voorwoord

Voor u ligt het bestuursverslag van de HSN voor het jaar 2025.

In dit verslagjaar is gewerkt aan de ambities uit de nieuwe strategische agenda 2023-2027. Deze agenda heeft als titel *Hoopvol onderwijs* met daarin negen ambities voor de komende jaren, gericht op christelijk onderwijs van goede kwaliteit. De doelstellingen van de HSN die hiervan afgeleid zijn, worden beschreven en verantwoord in dit bestuursverslag. Het directieteam van de HSN werkt met een sterke motivatie, kennis en ervaring aan de gezamenlijke HSN-doelen, die zichtbaar worden in hun jaarplannen.

Het bestuursverslag vormt samen met de jaarrekening het jaarverslag van het bestuur. Het document heeft als doel verantwoording af te leggen over het jaar 2025. In het eerste hoofdstuk staat algemene informatie over de HSN beschreven. Het tweede hoofdstuk beschrijft een verantwoording van de realisatie van het beleid in 2025, uitgewerkt naar de doelen van de vier resultaatgebieden van de HSN. Het derde hoofdstuk verantwoordt de financiën over 2025. Tot slot krijgt het jaarlijkse jaarverslag van het toezichthoudend bestuur nu een plek in hoofdstuk 4, het verslag van het intern toezicht. Het jaarverslag van de GMR is als bijlage toegevoegd, zodat het perspectief van de medezeggenschap het totale beeld over 2025 kan verrijken.

Na goedkeuring van de accountant wordt het verslag ter verantwoording aangeboden aan de algemene ledenvergadering van de HSN en het ministerie van OC&W. Mocht het verslag vragen oproepen dan hoor ik het graag en nodig ik u uit om in gesprek te gaan.

Marco van der Zwaard
Algemeen directeur HSN



1. Het schoolbestuur

De HSN biedt onderwijs, opvang en zorg voor kinderen in Nijkerk. Onderwijs is de primaire opdracht en verantwoordelijkheid van het bestuur en wordt geboden met eigen personeel. Opvang en zorg worden geboden in samenwerking met een aantal partners. Voorschoolse educatie wordt op 5 locaties geboden in samenwerking met Christelijke Peuterspeelzalen [De Triangel](#). Dagopvang en buitenschoolse opvang wordt op 3 locaties geboden door kinderbelevingscentrum [Bzzzonder](#). Op 2 locaties wordt dagopvang en buitenschoolse opvang geboden door resp. ['t Klimrek](#) en [Boer Dolf](#). Zorgondersteuning en arrangementen worden geboden met de partners van het samenwerkingsverband [Zeeluwe](#) en de gemeente [Nijkerk](#).

1.1 Profiel

Missie

De HSN biedt bijbelgetrouw primair onderwijs aan in Nijkerk en omgeving. Centraal daarbij staan onze **verwondering en dankbaarheid** voor Gods liefde die zichtbaar is in zijn Zoon Jezus Christus, onze opgestane Verlosser. Vanuit deze christelijke identiteit willen wij werken en invulling geven aan **vakmanschap, verantwoordelijkheid en vertrouwen**. Dit is dan ook ons motto dat we telkens laten terugkomen.

Visie

De christelijke identiteit vormt de basis en inspiratie van de visie en is verankerd binnen het personeelsbeleid. Dit geldt voor al onze personeelsleden, om zo door te kunnen laten werken naar onze leerlingen. Bij het verlaten van een HSN-school kunnen leerlingen hun identiteit verwoorden.

De inhoud van het onderwijs op de scholen kenmerkt zich door een drieslag: kennis, vaardigheden en identiteit. We hechten in ons onderwijs veel waarde aan een stevige basis van kennis en vaardigheden. Wij bereiden kinderen voor op deelname aan de wereld en het vormen van een identiteit in brede zin (de vorming van persoonlijkheid). Op de scholen is een onderbouwde balans voor het onderwijsaanbod op deze drie gebieden.

De visie is uitgewerkt naar de vier resultaatgebieden waar het beleid en de praktijk van de scholen is ingericht.

- Identiteit & Onderwijs
- Personeel
- Organisatie & Communicatie
- Financieel & Materieel

Kernactiviteiten

De kernactiviteiten van het schoolbestuur zijn als volgt belegd:

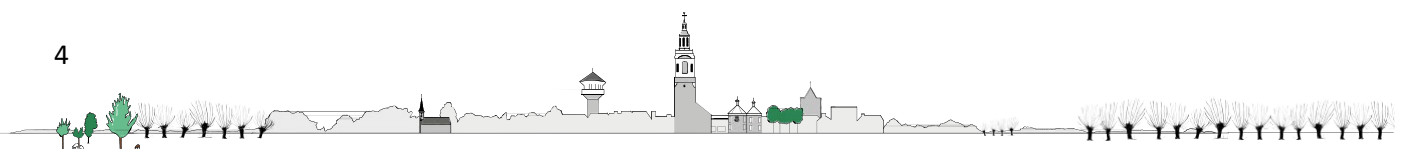
- De kernactiviteiten van de algemeen directeur richten zich op het realiseren van de doelstellingen die geformuleerd zijn per resultaatgebied;
- De kernactiviteiten van het toezichthoudend bestuur richten zich op het toezichthouden op de realisatie van de doelstellingen, vanuit de gestelde toetsingskaders.

Strategische agenda

In 2025 is met input van diverse stakeholders [de strategische agenda voor 2023-2027](#) opgesteld. Daarin zijn drie strategische thema's geformuleerd met een uitwerking in negen ambities:

Burgers en pelgrims

1. Wij werken vanuit heldere doelen en doorgaande leerlijnen voor persoonsontwikkeling;
2. Wij werken vanuit heldere doelen en doorgaande leerlijnen voor burgerschapsvorming;
3. Wij leren de kinderen te leven naar de belofte en principes van Gods Koninkrijk.



Kansrijk, uitdagend en toekomstgericht onderwijs

4. Wij geven kansrijk en passend onderwijs in een doorgaande lijn van 2 tot en met 12 jaar;
5. Wij hebben hoge verwachtingen voor alle kinderen en dat blijkt uit het pedagogisch en didactisch handelen van de leerkrachten en scores op de referentieniveaus 2F/1S boven de signaleringswaarde;
6. Wij richten ons onderwijs betekenisvol en toekomstgericht in met structurele aandacht voor duurzaamheid.

Trots op ons vak

7. De medewerkers zijn vitaal en veerkrachtig en ervaren een gezonde balans tussen werk en privé;
8. De medewerkers zijn eigenaar van hun professionele ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid;
9. De medewerkers zijn bekwaam voor hun vak en wisselen kennis en ideeën uit in de HSN-Academie.

Deze negen ambities zijn uitwerkt in doelstellingen, geordend naar de vier resultaatgebieden van de HSN, zoals hierboven bij de visie al benoemd:

- Identiteit & Onderwijs
- Personeel
- Organisatie & Communicatie
- Financieel & Materieel

Een nadere uitwerking en verantwoording hiervan is te lezen in hoofdstuk 2.

Toegankelijkheid & toelating

Het kader voor toelating van leerlingen is voor ouders beschreven in de schoolgids van de scholen. Deze zijn gebaseerd op de christelijke identiteit van de scholen en op het onderwijs- en zorgaanbod van de scholen zoals beschreven in ondersteuningsprofiel. Dit profiel beschrijft de mogelijkheden en grenzen die een school heeft om tegemoet te komen aan de verschillende onderwijsbehoeften.

Wat betreft de christelijke identiteit kent de HSN een open toelatingsbeleid. Dat wil zeggen dat niet alleen kinderen van ouders die bij een kerk zijn aangesloten kunnen worden aangemeld. Ook kinderen van niet kerkelijk meelevende ouders en van ouders die niet tot een kerkgenootschap behoren worden toegelaten. Hierbij geldt dat in het toelatingsgesprek met de directeur, duidelijk wordt gemaakt dat de school van ouders verwacht, namelijk dat zij de gewoonten en regels van de school respecteren en hun kinderen mee laten doen aan alle activiteiten die in het kader van christelijk onderwijs gebruikelijk zijn.

1.2 Organisatie

Contactgegevens

Hervormde Schoolvereniging te Nijkerk

Bestuursnummer: 89155

Zandoogje 1

3863 HS Nijkerk

033-2470317

www.hsn-scholen.nl

Contactpersoon

Dhr. M.J. van der Zwaard MSc MA - algemeen directeur

directie@hsn-scholen.nl



Overzicht scholen

De HSN bestaat uit zes scholen. Hierbij de namen en websites van de scholen voor meer schoolgebonden informatie:

Naam school	Motto	Website school
De Appelgaard	'Ruimte om te groeien'	https://appelgaard.hsn-scholen.nl/
Maranatha	'Leren door beleven'	https://maranatha.hsn-scholen.nl/
Ichthus	'Niet voor de school maar voor het leven leren wij'	https://ichthus.hsn-scholen.nl/
De Hoeksteen	'Persoonsontwikkeling om van waarde te zijn'	https://hoeksteen.hsn-scholen.nl/
Rehoboth	'Jij doet ertoe!'	https://rehoboth.hsn-scholen.nl/
De Horizon	'Grenzeloos geloof in jou'	https://horizon.hsn-scholen.nl/

Daarnaast is informatie beschikbaar gesteld via scholenopdekaart.nl. Deze website wordt gevuld door PO-Vensters in opdracht van de schoolbesturen die verenigd zijn in de PO-raad.

Bestuur

De dagelijkse bestuurlijke taken zijn gemandateerd aan dhr. M.J. van der Zwaard, algemeen directeur van de HSN.

Nevenfuncties (betaald en onbetaald)

- Algemeen directeur van Christelijke Peuterspeelzalen De Triangel (wtf 0,125 betaald)
- Docent bij Hogeschool Viaa te Zwolle - Penta Nova Academie voor Schoolleiderschap (wtf 0,2 betaald)
- Voorzitter onderwijsregio Koerskracht (wtf 0,05 betaald)
- Voorzitter van het bestuur van stichting Present Harderwijk (onbetaald)

Toeziend bestuur

Het interne toezicht is belegd bij het toezichthoudend bestuur, dat bestaat uit de volgende leden:

- dhr. G.D. Boog voorzitter
- mevr. P.O.G. Hegeman-Mekking secretaris (tot en met juni 2025)
- dhr. A. Klapwijk penningmeester
- mevr. M.J. Vos-de Soet algemeen lid (tot en met juni 2025)
- dhr. M.H.W. Hendrikse algemeen lid
- dhr. H. Kooistra algemeen lid
- dhr. M. Klop algemeen lid en m.i.v. juni 2025 secretaris
- mevr. A. Rebel algemeen lid
- mevr. G. Lozeman algemeen lid

Het toezichthoudend bestuur van de HSN vormt in zijn geheel ook het bestuur van de Christelijke Peuterspeelzalen De Triangel <https://peuterspeelzaaldetriangel.nl/>

Zie voor meer informatie hoofdstuk 4 met het verslag van het toezichthoudend bestuur over de vormgeving, werkzaamheden en adviezen van het intern toezicht. Hierin is een overzicht opgenomen van de portefeuilledverdeling, het rooster van aan- en aftreden en de betaalde en onbetaalde (neven)functies per bestuurslid.

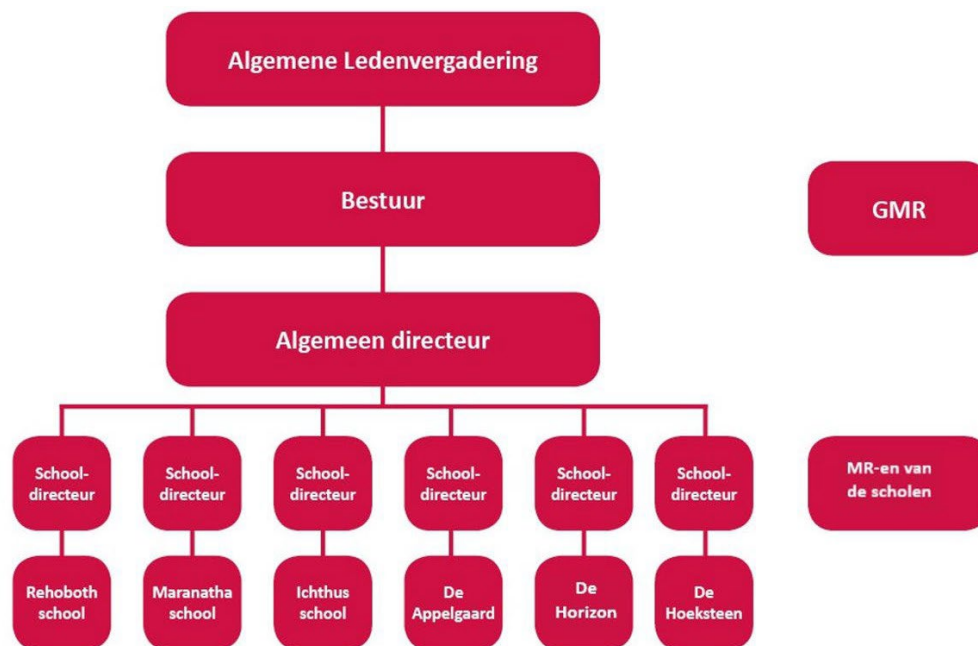
Gemeenschappelijke medezeggenschap

De organisatie van de gemeenschappelijke medezeggenschap binnen de HSN is vastgelegd in een [GMR reglement](#) en een [basisstatuut medezeggenschap](#). Zie voor meer informatie het jaarverslag 2024 van de GMR in de bijlagen.



Organisatiestructuur

De algemeen directeur is belast met het besturen van de HSN en legt aan het bestuur verantwoording af over het gevoerde beleid. Het bestuur is hiertoe aangesteld door de algemene ledenvergadering (ALV). Het bestuur heeft een toezichthoudende rol en toetst de algemeen directeur op de vier hoofdresultaatgebieden aan de hand van de opgestelde kaderstellende uitspraken (toetsingskaders) en bijbehorende indicatoren. Per hoofdresultaatgebied zijn drie of vier bestuursleden verantwoordelijk voor de toetsing, zij zijn portefeuillehouders op dit terrein. Een van hen kan de klankbordrol vervullen, de anderen houden specifiek toezicht. Naast toetsing kan de algemeen directeur dus ook advies vragen aan het bestuur. Tweemaal per jaar is er een integrale rapportage in de cyclus van Planning & Control over de vier resultaatgebieden aan de HSN.



Juridische structuur

De juridische structuur is een vereniging en is vastgelegd in de [statuten](#). Het verenigingsmodel is gebaseerd op de betrokkenheid en het medezeggenschap van ouders als leden van de vereniging. Hierbij een overzicht van het verloop van het ledenaantal:

September 2020	September 2021	September 2022	September 2023	September 2024	September 2025
244 leden	246 leden	242 leden	237 leden	229 leden	223 leden
Op 185 adressen	Op 187 adressen	Op 180 adressen	Op 174 adressen	Op 167 adressen	Op 162 adressen

Uit dit verloop blijkt een dalende trend. Dit zet aan tot nadenken over de herwaardering van het verenigingsmodel. In 2025 is een proces waarin de communicatie met de huidige leden en werving van nieuwe leden centraal staan. In de eerste helft van 2026 wordt een projectleider aangesteld die hier tijdelijk extra inzet op gaat plegen.

Governance Code

De HSN hanteert de [Governancecode funderend onderwijs](#) waarin basisprincipes zijn vastgelegd omtrent professionaliteit van bestuurders, toezichthouders en managers in het primair onderwijs. De HSN wordt bestuurd volgens het bestuursmodel mandatering, zoals vastgelegd in het [managementstatuut van de HSN](#).



Functiescheiding

De governancecode benadrukt de verplichte scheiding van de functies van bestuur en intern toezicht binnen organisaties voor primair onderwijs¹. Binnen de HSN is sprake van het besturingsmodel mandatering, waarbij de bestuurlijke taken en bevoegdheden door het bestuur zijn belegd bij de algemeen directeur. Het bestuur heeft hierbij een toezichthoudende rol, waarbij het toetsingskader leidend is.

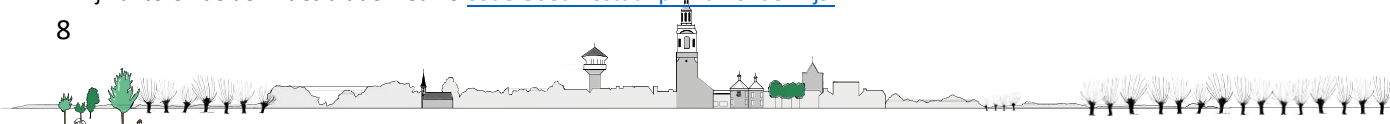
Horizontale dialoog en verbonden partijen

De HSN heeft regelmatig contact met diverse belanghebbenden. Zij zijn als stakeholders van groot belang zijn voor de HSN om in dialoog de koers en de dagelijkse praktijk te bespreken en zoveel mogelijk in samenwerking te realiseren. Met deze regelmatige contacten wil de HSN zorgdragen dat haar aanbod van onderwijs, opvang en zorg op basis van haar missie en visie aansluit bij de behoeften van de belanghebbenden.

Hieronder volgt een overzicht van de belanghebbenden en een omschrijving van de samenwerking of dialoog met hen. Het geeft de contacten weer die het meeste impact hebben op de dagelijkse praktijk in de scholen.

Belanghebbende organisatie of groep	Beknopte omschrijving van de samenwerking of dialoog en de ontwikkelingen hierin
Leerlingen	Samen werken aan onderwijsdoelen en tevreden leerlingen -> <i>gesprekken met groepen en individuele leerlingen, leerlingenraad</i>
Ouders	Praktische ondersteuning, partners in onderwijs en opvoeding, medezeggenschap in bestuur en beleid -> <i>ouderraad, medezeggenschapsraad, klankbordgroepen</i>
Leden	Informatie delen en dialoog over verwachtingen t.a.v. onderwijs en opvoeding in relatie tot de statuten en uitgangspunten van de HSN -> <i>algemene ledenvergadering, deelname aan toezichthoudend bestuur, dialoog of peilingen over thema's</i>
Christelijke Peuterspeelzalen De Triangel	Peuteropvang, doorgaande lijn peuters – kleuters, warme overdracht, VVE-leerlingen, overleg over het gebruik van het plein en de binnenruimtes -> <i>overleg tussen personeel, management, directie en bestuur</i>
Kinderopvangorganisaties Bzzonder, 't Klimrek en Boer Dolf	Dagopvang en naschoolse opvang van kinderen, doorgaande lijn in dagopvang en naschoolse opvang en de school, overleg over het gebruik van het plein en de binnenruimtes -> <i>overleg tussen personeel, management en directie</i>
Kerken in de gemeente Nijkerk	Gezamenlijk vormgeven van de jaarlijkse Kerk-school-gezinsdienst en de bid- en dankdagvieringen -> <i>werkgroep Kerk-gezin-school met vertegenwoordigers van scholen en kerken, stakeholderoverleg tussen HSN bestuur en de kerkenraden van de Hervormde Gemeente van de PKN Nijkerk en Nijkerkerveen, de buitengewone wijkgemeente De Fontein en de Christelijke Gereformeerde kerk</i>
Gemeente Nijkerk	Gezamenlijk uitvoeren van de Wet op Passend onderwijs en de Jeugdwet, het realiseren en onderhouden van huisvesting en leerlingenvervoer, het stimuleren van culturele ontwikkeling en beleid voor sport en gezondheid -> <i>gebiedsteams, lokaal Educatieve Agenda voor huisvesting en afstemming beleid onderwijs en zorg: wethouders, beleidsmedewerker en besturen, directeuren en IB-ers van de Nijkerkse PO en VO scholen</i>
PO-raad	Informatie en kennisdeling, advies en besluitvorming t.a.v. belangen behartiging op landelijk en politiek niveau -> <i>twee jaarlijks overleg tussen bestuurders van aangesloten scholenclusters op regionaal niveau</i>
Verus	Sparren, informatie, kennis en ervaringen uitwisselen met bestuurders van scholenclusters in de provincie Gelderland -> <i>vierjaarlijkse netwerkbijeenkomsten, adviescommissie Onderwijs en zingeving</i>

¹ Wij hanteren de definities uit de nieuwe [Code Goed Bestuur primair onderwijs](#).



Samenwerkingsverbanden

Voor een aantal domeinen werken wij samen met partners, georganiseerd in een samenwerkingsverband. Hieronder een overzicht van de samenwerkingsverbanden met de meeste impact op de dagelijkse praktijk in de scholen.

Samenwerkingsverband	Beknopte omschrijving van de vorm van de dialoog of samenwerking en de ontwikkelingen hierin
Samenwerkingsverband Zeeluwe	Realiseren van een dekkend netwerk in het kader van de wet op Passend Onderwijs - > <i>tweejaarlijks regionaal overleg met de aangesloten schoolbesturen PO, SO/SBO, vierjaarlijks lokaal overleg met schoolbesturen voor PO, SO/SBO binnen de gemeente Nijkerk, frequent overleg in diverse werkgroepen op deelgebieden.</i>
Onderwijsregio Koerskracht	Het samen werven, opleiden, begeleiden en professionaliseren van leerkrachten in het christelijk onderwijs en het uitvoeren van onderzoek in samenwerking met 43 schoolbesturen en hogeschool CHE -> <i>driejaarlijks overleg met bestuurders van de samenwerkende scholenclusters, maandelijks overleg als dagelijks bestuur, tweejaarlijks overleg in HR-netwerk, frequent overleg in diverse werkgroepen op deelgebieden.</i>

Klachten

Binnen de HSN wordt grote waarde gehecht aan korte lijnen tussen onze medewerkers en de ouders. Hierdoor worden problemen, misverstanden en klachten al in een vroeg stadium besproken en waar mogelijk opgelost.

In 2025 zijn twee formele klachten gemeld. In beide gevallen is de klacht conform de klachtenregeling afgehandeld, waarbij betrokkenen zijn gehoord en er passend gehandeld kon worden.

Voor meer informatie zie [de klachtenregeling](#) van de HSN.



2. Verantwoording beleid

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

2.1 Identiteit & onderwijs

Onderwijskwaliteit en kwaliteitszorg

Vanuit de missie streven op de HSN-scholen naar christelijk onderwijs van goede kwaliteit:

- **Bijbelgetrouw en toekomstgericht onderwijs** dat wordt vormgegeven vanuit de christelijke identiteit. Dit onderwijs heeft een sterke focus op persoonsvorming en actief en betrokken burgerschap. Dit onderwijs is passend en uitdagend voor alle leerlingen op onze scholen.
- De **onderwijsresultaten** liggen boven de signaleringswaarden voor 1F en 1S. Gemeten naar het huidige kader van de onderwijsinspectie scoren we op alle indicatoren minimaal 'voldoende' en afhankelijk van de schooleigen ambities op een aantal indicatoren 'goed'.



Het bestuur heeft zicht op onderwijskwaliteit door middel van de volgende instrumenten:

- Opbrengstenformats: verantwoording door de directeuren aan de algemeen directeur van de resultaten uitgewerkt in een analyse van de data uit het leerlingvolgsysteem ParnasSys en een actieplan voor verbeteractiviteiten;
- Managementcontracten: verantwoording door de directeuren aan de algemeen directeur van de voortgang en de resultaten van de doelen uit het schoolplan;
- Interne audits: de adviseur onderwijs & kwaliteit en één van de directeuren voeren in tweetallen audits uit op de scholen uitgaande van de standaarden van de onderwijsinspectie. De rapportage wordt besproken met de algemeen directeur;
- Werkbezoeken door de algemeen directeur en het toezichthoudend bestuur op de scholen.

Het bestuur werkt op drie niveaus aan de onderwijskwaliteit:

1. Het toezichthoudend bestuur spreekt de algemeen directeur aan op de visie, ambities en doelen voor de onderwijskwaliteit van de scholen, vraagt naar verbeterplannen, monitort de voortgang op basis van de verantwoording van de resultaten.
2. De algemeen directeur spreekt de directeuren aan op de visie, ambities en doelen voor de onderwijskwaliteit op hun eigen school, vraagt naar verbeterplannen, draagt ideeën aan ter verbetering, monitort de voortgang op basis van de verantwoording van de resultaten. Hierbij stimuleert en faciliteert hij de samenwerking en kennisdeling tussen de directeuren en de scholen als impuls voor de onderwijskwaliteit.
3. De directeuren spreken de leerkrachten aan op de visie, ambities en doelen voor de onderwijskwaliteit in de eigen groep, vraagt naar verbeterplannen, draagt ideeën aan ter verbetering, monitort de voortgang op basis van de verantwoording van de resultaten. De directeuren stimuleren en faciliteren de professionalisering van en de samenwerking en kennisdeling tussen de leerkrachten, intern begeleiders en specialisten als impuls voor de onderwijskwaliteit.

Het bestuur verantwoordt zich over de onderwijskwaliteit door middel van de volgende instrumenten:

- Planning & Control: verantwoording door de algemeen directeur aan het toezichthoudend bestuur over de dagelijkse praktijk en de resultaten van de scholen in relatie tot de toetsingskaders;



- Managementcontracten: verantwoording door de algemeen directeur aan het toezichthoudend bestuur over de voortgang en de resultaten van de doelen uit het strategisch beleidsplan;
- Bestuursverslag: verantwoording door de algemeen directeur aan het toezichthoudend bestuur, de GMR en de Algemene ledenvergadering over de resultaten van de doelstellingen van de HSN.

Voor meer informatie zie [het Kwaliteitsbeleid](#) van de HSN.

Per doel wordt met kleurcodes aangegeven in welke mate het gerealiseerd is:

Groen = Doel wordt of is gehaald

Blauw = Proces loopt nog

Rood = Doel wordt of is niet gehaald

Doelen en resultaten

Hieronder volgt een beschrijving van de doelen die het schoolbestuur zichzelf heeft gesteld ten aanzien van de onderwijskwaliteit en de realisatie en/of resultaten ervan:

Doel	1. De HSN heeft een visie op christelijk onderwijs van goede kwaliteit en stuurt op het behalen van de daaruit voortkomende ambities en doelen (BKA12).
behaald	De Strategische Agenda 2023-2027 beschrijft de visie op christelijk onderwijs van goede kwaliteit in de vorm van een pedagogische en professionele visie. De strategische kaders zijn vertaald naar negen ambities en daarbij behorende streefdoelen voor de onderwijskwaliteit binnen de HSN-scholen. De scholen hebben deze vervolgens omgezet naar schoolspecifieke ambities en doelen, gerelateerd aan de schoolweging. In de opbrengstbesprekingen die jaarlijks begin maart en eind juni worden gehouden blijkt of de doelen ambitieus genoeg zijn of dat er nog ontwikkelruimte is voor aanscherping.

Doel	2. De HSN bevordert de verbinding tussen persoon, professie en praktijk in het licht van de HSN-uitgangspunten, -missie en -visie, door het organiseren van identiteitsbijeenkomsten en de dialoog op team- en individueel niveau.
behaald	De jaarlijkse identiteitsbijeenkomst werd met grote zorg en aandacht voorbereid en vormgegeven in overleg tussen bestuur en directie, met als thema 'Zingend leren geloven'. Dit vormde de onderlegger voor het nieuwe meerjarige rooster van psalmen, gezangen en liederen. De directeuren organiseren naast deze jaarlijkse avond zelf momenten voor identiteitsvorming van het personeel, in de vorm van weekopeningen, intervisie en/of uitwisselingsmomenten in teambijeenkomsten. Nadruk ligt op toerusting op het vormgeven van christelijke vorming van kinderen en het uitwisselen van ervaringen en goede praktijken ter ondersteuning en inspiratie.

Doel	3. De HSN betreft plaatselijke kerken bij de ontwikkeling van de identiteit van de leerling;
behaald	Dit vindt concreet plaats door de gezamenlijke voorbereiding van de jaarlijkse Kerk-school-gezinsdienst en de vieringen van bid- en dankdag. Vertegenwoordigers van de kerken zijn hierbij betrokken, met name predikanten van De Hervormde Gemeente te Nijkerk (wijkgemeentes Grote Kerk en Fontein), de Christelijke Gereformeerde Kerk te Nijkerk en de PKN gemeenten te Nijkerkerveen. In het jaarlijkse stakeholderoverleg met deze kerken zijn met name leden van de kerkenraad betrokken. Continue aandachtspunt is de wijze waarop de betrokkenheid van de kerken blijvend positieve impact kan hebben op de ontwikkeling van de identiteit van de leerlingen.

Doel	4. De HSN biedt onderwijs met een sterke focus op persoonsvorming en actief en betrokken burgerschap.
deels behaald	In de afgelopen jaren is er een sterke focus gelegd op persoonsvorming. Dit wordt nu verbreed naar burgerschap, dat wij beschouwen als persoonsvorming tot in het publieke domein. Er is een visie op burgerschapsonderwijs vastgesteld met richtlijnen voor de onderwijspraktijk op de 6 HSN-scholen. Dit vormt de basis voor het burgerschapsbeleid op de scholen dat in 2025 verder wordt ontwikkeld en aangescherpt.



Doel	5. De HSN biedt passend en uitdagend onderwijs wat blijkt uit de resultaten die boven de signaleringswaarden voor 1F en 1S liggen.
deels behaald	Er is oog voor de verschillende onderwijsbehoeften van kinderen. Aandacht voor de groep is hierbij leidend, waarbij er specifieke aandacht is voor kinderen met bijzondere onderwijs- en begeleidingsbehoeften. Hier wordt in verschillende vormen extra ondersteuning aan geboden. Gemiddeld genomen ligt het 1F niveau ruim boven de signaleringswaarden. 1S/2F blijkt een grotere uitdaging met name bij het vak rekenen. Hier ligt nog potentie voor verbetering, door met name hogere verwachting en uitdagender onderwijsaanbod voor de zogenaamde middengroep.

Doel	6. De HSN bevordert de psychologische en sociale veiligheid van haar leerlingen en medewerkers.
behaald	Er is langs formele en informele weg veel aandacht voor psychologische en sociale veiligheid van leerlingen en medewerkers. Uit de tevredenheidspeilingen blijkt dat er hoge mate van veiligheid wordt ervaren door leerlingen en medewerkers. In die gevallen waar dit in mindere mate het geval bleek, werden wij hier niet door verrast. Het betreffen situaties waar specifieke aandacht aan wordt besteedt en waar stappen ter verbetering worden gezet. Voor het creëren van veilige gesprekken worden met regelmaat driegesprekken gevoerd, waarbij een derde persoon de rol van onafhankelijk luisteraar of gespreksbegeleider neemt. Dit blijkt in de praktijk goed te werken.

Toekomstige ontwikkelingen

De belangrijkste toekomstige ontwikkelingen op het gebied van identiteit en onderwijs die van invloed zijn op het beleid:

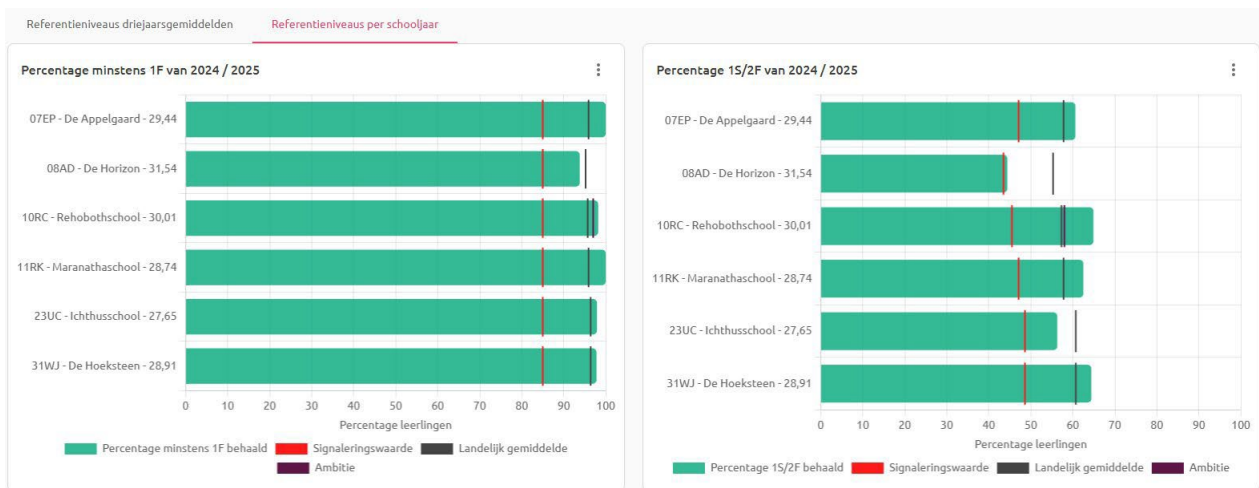
- doorgaand ingrijpend proces van secularisatie waardoor de uitgangspunten van het christelijk onderwijs steeds minder herkend en gedragen wordt in onze multiculturele samenleving;
- de vaststelling dat naast rekenen, taal en burgerschap ook digitale geletterdheid tot de basisvaardigheden in het onderwijs behoren;
- het gebruik van AI en andere technische vernieuwing vanuit een positief kritische houding, gericht op praktisch gebruik, voorzien van een morele reflectie;
- de continue wens naar meer inclusief onderwijs en de confrontatie met de grenzen die in het huidige onderwijssysteem zijn ingebakken;
- het creëren van voorzieningen voor specifieke doelgroepen (zoals NT2) die tijdelijk een impuls bieden en bijdragen aan inclusie in het reguliere onderwijs;
- het integreren van een breed onderwijsaanbod in de reguliere setting met inzet van intern en/of extern beschikbare expertise.

De ambities van de strategische agenda's blijken in de komende jaren nog actueel en betekenisvol te zijn voor de inrichting van het onderwijs. De landelijke herziening van het curriculum van het funderend onderwijs zet door, evenals de ontwikkeling naar meer inclusief onderwijs. Beiden hebben betrekking op de kerndoelen en de mogelijkheden voor het formuleren van eigen doelen voor onderwijskwaliteit. Voor de monitoring en analyse van de onderwijskwaliteit gebruiken we in toenemende mate de beschikbare data van DUO voor benchmarking en verantwoording.

Onderwijsresultaten

De doorstroomtoets 2025 is in februari afgenomen. Hierbij de resultaten:

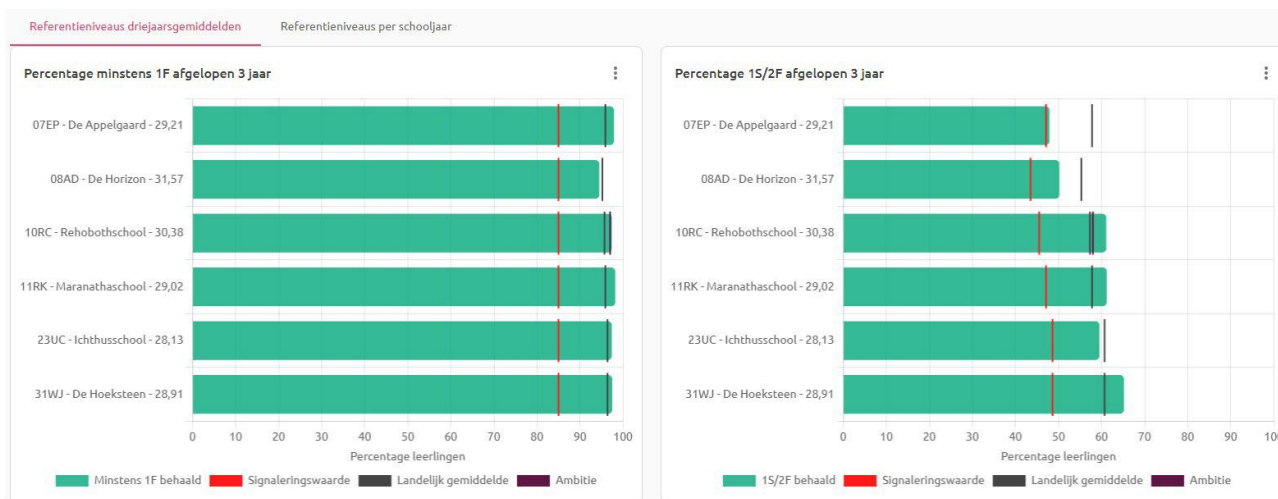




Het fundamentele niveau (1F) van lezen, taalvaardigheid en rekenen ligt voor alle HSN-scholen ruim boven de signaleringswaarde van de onderwijsinspectie. Met uitzondering van de Horizon behalen de scholen de eigen ambities en scores boven het landelijk gemiddelde. Ook de streefniveaus (1S/2F) van lezen, taalvaardigheid en rekenen liggen gemiddeld ruim boven de signaleringswaarde. Vier van de zes scholen behalen op deze streefniveaus hun eigen ambities en scores boven het landelijk gemiddelde.

Opmerkelijk zijn de mooie scores van de Appelgaard, waaruit blijkt dat de verbeterplannen voor de onderwijskwaliteit in deze groep 8 tot zeer goede resultaten hebben geleid. De Horizon laat een gestage groei zien, in lijn met de grondige verbeterplannen die enkele jaren geleden zijn ingezet. De Maranatha zet de stabilisering van goede eindresultaten door. De Ichthus heeft opnieuw lagere resultaten dan van de populatie mogen worden verwacht. Hiervoor zijn verbeterplannen gestart, met name gericht op het doelen stellen en didactisch handelen.

De hogere scores worden met name bepaald door de goede resultaten voor lezen. Rekenen scoort over de algehele linie lager en dan met name op de streefniveaus. De scholen werken aan verbeterplannen. Hierbij een overzicht van de eindresultaten die de afgelopen drie jaar gemiddeld zijn behaald:



Werken met referentieniveaus

Over drie jaar bezien valt op dat er op de meeste scholen met name groeipotentie is voor het niveau 2F/1S, oftewel het streefniveau voor primair onderwijs (niveau TL/HAVO - VWO). Scholen hebben over het algemeen een eigen schoolnorm van 45 tot 60 % 2F/1S. Deze is in 2025 gehaald, maar blijkt met het gemiddelde van de afgelopen drie jaar nog niet gehaald. Met name de resultaten op het vak rekenen blijven achter. De leerkrachten zien steeds meer de meerwaarde van de referentieniveaus bij het formuleren van schooleigen doelen en de analyse van de resultaten. Het is de verwachting dat dit in de komende jaren bijdraagt aan beter afgestemde instructie voor de doelgroep leerlingen met 2F/1S-potentie.



Er is in de afgelopen twee jaar nadrukkelijker aandacht besteed aan het analyseren en verbeteren van de resultaten. De eindtoets van 2025 laat gemiddeld genomen een goed resultaat zien. Op verschillende scholen is goede vooruitgang geboekt en worden de inspectienorm en/of de eigen ambities behaald. Dit willen we doorzetten voor de komende jaren, zodat het beeld over drie jaren verbetert in lijn met de ambities van de scholen. Dit wordt gemonitord in de opbrengstgesprekken met directeuren en ib'ers van meerdere scholen samen, naar aanleiding van de midden- en eindsignalering.

De verdere onderwijsresultaten van de scholen zijn te vinden op scholenopdekaart.nl.

Onderwijs aan nieuwkomers

De HSN-scholen werken in de gemeente Nijkerk met [Taalcentrum Wereldkinderen Nijkerk](#). Het taalcentrum heeft een dubbele functie: het bieden van een onderwijsvoorziening voor nieuwkomers. Bij voldoende leerlingen bieden zij fulltime intensief taalonderwijs aan kinderen in de leeftijd van 6 tot 12 jaar. Door middel van dit onderwijs in de Nederlandse taal en cultuur moet een betere doorstroming in het reguliere primair onderwijs plaatsvinden, zodat deze kinderen zo snel mogelijk integreren in een reguliere school in de gemeente Nijkerk. Vanwege een afname van het aantal kinderen van statushouders en Oekraïense vluchtelingen is sinds 2024 de onderwijsvoorziening tijdelijk gesloten. In 2025 is er wel een deeltijd voorziening beschikbaar geweest voor kinderen van 8 t/m 12 jaar op één van de scholen.

De tweede functie is het begeleiden van leerkrachten, NT2-specialiseren en ib'ers van de Nijkerkse scholen door NT2 specialisten van het taalcentrum Wereldkinderen. Vanuit het taalcentrum is een netwerk van NT2 specialisten gestart om in de komende jaren meer vanuit het expertisemodel het onderwijs aan nieuwkomers te faciliteren en begeleiden.

In 2024 is een nieuwe samenwerkingsovereenkomst opgesteld met oog op een nieuwe onderwijsvoorziening als de instroom van kinderen statushouders en Oekraïense vluchtelingen weer toeneemt. Deze voorziening kan ook van betekenis zijn wanneer de plannen voor de komst van een AZC in Nijkerkerveen en Hoevelaken vanaf medio 2026 in de praktijk gerealiseerd worden. De samenwerkingsovereenkomst is in november 2024 getekend is door de Nijkerkse schoolbesturen waarin de visie, doelstellingen, organisatiestructuur en verantwoording vastgelegd zijn. De aansturing vindt plaats door een bestuurlijke werkgroep met 5 leden, namelijk 4 schoolbestuurders (PO en VO), de wethouder onderwijs en een beleidsadviseur van de gemeente Nijkerk. De stuurgroep stuurt een coördinator aan voor de dagelijkse leiding in het taalcentrum en legt verantwoording af aan de schoolbesturen in het LEA van Nijkerk.

Met ingang van augustus 2026 wordt de onderwijsvoorziening weer geopend, conform de samenwerkingsovereenkomst. Deze voorziening valt administratief onder het BRIN-nummer van de Hoeksteen, één van de scholen van de HSN. Op deze wijze staan de leerlingen centraal ingeschreven en worden de subsidieaanvragen vanuit een centraal punt uitgevoerd, ontvangen en ingezet ten bate van het onderwijs in het taalcentrum.

Internationalisering

In het onderwijs op onze scholen staat een krachtig onderwijsaanbod centraal, gericht op de brede vorming en persoonsontwikkeling van kinderen als wereldburgers. Door de jaren heen wordt het blikveld van de kinderen vergroot van de eigen omgeving naar de wereld om hen heen. Op alle scholen wordt een vorm van thematisch onderwijs gegeven. Hierbij gaat het niet om het doorlopen van het programma van een methode maar om het aanleren van kennis en vaardigheden vanuit de integratie en verbinding van vakgebieden. Internationalisering wordt via de thematische aanpak aangeboden aan de kinderen.

Er is wel een aparte leerlijn voor het vak Engels. We zien kansen om met de verdere ontwikkeling van het burgerschapsonderwijs te werken aan wereldburgerschap, waarbij nadrukkelijker aandacht is voor internationalisering.



Onderzoek

De Rehoboth en de Hoeksteen zijn academische opleidingsscholen binnen het samenwerkingsverband Samen Opleiden met de CHE. De studenten doen samen met enkele gespecialiseerde leerkrachten onderzoek naar actuele thema's in de onderwijspraktijk. Zij worden hierbij begeleid door docenten onder supervisie van de lector van de CHE. In 2025 is er onderzoek uitgevoerd door een gespecialiseerde leerkracht van de Hoeksteen naar de ontwikkeling van het burgerschapsonderwijs op HSN-niveau en in de scholen. De inzichten dragen bij aan de ontwikkeling en verankering van het beleid in de praktijk van de scholen.

Naast dit praktijkgerichte onderzoek van studenten werken de scholen met regelmaat mee met externe onderzoeken die van betekenis zijn voor de eigen praktijk van de school of inzicht geven in de onderwijspraktijk voor beleidsontwikkeling. Dit wordt wel tot een minimum beperkt, aangezien de tijdsinvestering in verhouding dient te blijven met opbrengst voor de school.

Inspectie

Begin 2020 heeft een bestuursonderzoek door de Inspectie van het onderwijs plaats gevonden. De verbeterpunten zijn inmiddels allemaal gerealiseerd. In 2025 heeft het jaarlijks telefonisch contact met de contact-inspecteur plaats gevonden. Daarbij is extra aandacht besteed aan de situatie van de Appelgaard waar de inspectie vragen over had, op basis van hun gegevens over tegenvallende eindresultaten in de jaren 2023 en 2024. Naar aanleiding van dit gesprek is de analyse en het plan van aanpak van de school met de inspectie gedeeld en besproken. Het plan was vertrouwenwekkend voor de inspecteur en eindresultaten uit het voorjaar van 2025 bleken ruim voldoende op niveau. Daarmee is een nader kwaliteitsonderzoek niet nodig. Verder is geconstateerd dat er geen bijzondere aandachtspunten zijn voor de HSN-scholen op basis van de gegevens die bekend zijn bij de inspectie.

Visitatie

In 2025 heeft er geen bestuurlijke visitatie plaats gevonden. De conclusies als opbrengst van de bestuurlijke visitatie in 2022 zijn verwerkt in de [strategische agenda HSN 2023-2027](#). Concrete uitwerking hiervan vindt plaats in de jaarplannen voor de HSN onder verantwoordelijkheid van de algemeen directeur.

Sociale veiligheid en gelijke behandeling

Veiligheid is een belangrijk thema dat binnen de HSN-scholen aandacht krijgt, waarbij erkenning, recht doen en gelijke behandeling de kern vormen. Gelijkwaardigheid en gelijke behandeling raken aan de kern van onze christelijke overtuiging over waarde van het leven en het gelijk waarderen en behandelen van mensen als schepselen van God. Met de aandacht voor veiligheid wordt onderscheid gemaakt tussen fysieke veiligheid, digitale veiligheid, sociale en psychologische veiligheid. Het werken aan veiligheid kent niet één centraal beleidsplan, maar is uiteengelegd in verschillende beleidsdocumenten:

- *Fysieke veiligheid* wordt gewaarborgd door de ARBO-medewerker in ieder team op basis van het veiligheidsplan van iedere school. De RI&E-controle die eens per 4 jaar gehouden geeft hiervoor belangrijke input en de realisatie van de verbeterpunten wordt in overleg met de directeur gemonitord.
- *Digitale veiligheid* (security & safety) wordt gewaarborgd door onze bovenschools ICT-er en privacy officer in samenwerking met een externe functionaris gegevensbescherming. Het onderhouden en continu verbeteren van de bescherming van software, gegevensuitwisseling en persoonsgegevens staan hierbij centraal.
- *Sociale veiligheid* wordt gewaarborgd door de leerkrachten in de groepen en directeuren op schoolniveau. Jaarlijks worden de monitorvragen aan kinderen voorgelegd en hun antwoorden



geanalyseerd en gedeeld met de inspectie van het onderwijs. Op basis van signalen uit observaties, ervaringen en deze vragenlijsten wordt ingegrepen. Over het algemeen is hier een stabiel beeld van een gemiddeld veilige tot zeer veilig ervaren situatie. Naast de follow up van deze vragenlijsten is er een meldcode voor huiselijk geweld en kindermishandeling en een protocol kind en scheiding met oog op de sociale veiligheid van kinderen.

Voor het personeel is in 2025 het beleid voor het melden van klachten en misstanden geactualiseerd. In dit beleid heeft de externe vertrouwenspersoon een centrale rol. Jaarlijks vindt een evaluatiegesprek plaats tussen de externe vertrouwenspersoon en de algemeen directeur, waarin de veiligheid van de medewerkers wordt besproken aan de hand van de meldingen die zijn gedaan. Naast het vertrouwenswerk is er beleid voor het omgaan met agressie en grensoverschrijdend gedrag. Dit heeft betrekking op leerlingen en/of ouders.

- Naast sociale veiligheid onderscheiden wij in de HSN het domein van de *psychologische veiligheid*. De toegenomen diversiteit van het personeel brengt met zich mee dat er meer aandacht en ruimte nodig is voor de individuele inbreng van medewerkers. Het doel is erkenning van ieders bijdrage en het leren benutten van de verschillen. Op basis van het onderzoek van Hans van der Loo & Joriene Beks zien wij drie ingrediënten voor 'Psychologische veiligheid':
 - Vertrouwen in anderen en in jezelf
 - Vrijmoedigheid
 - Het verschil willen maken

Psychologische veiligheid sluit aan bij het DNA van de HSN: wij werken vanuit vertrouwen aan onze missie om verschil te maken en impact te hebben op de ontwikkeling van de kinderen in onze scholen. Dit vraagt vrijmoedigheid: de innerlijke vrijheid en moed om naar voren te stappen, ideeën in te brengen, het gesprek aan te gaan, dingen te proberen, fouten te durven maken; dit zijn cruciale voorwaarde om in alle diversiteit verantwoordelijkheid te nemen voor de uitvoering van de gezamenlijke missie.

Het veiligheidsbeleid wordt jaarlijks geëvalueerd en bijgesteld door de directeuren vanuit hun integrale verantwoordelijkheid voor de veiligheid in de scholen. Afhankelijk van het domein worden er andere medewerkers bij de evaluatie en bijstelling betrokken. De sociale veiligheid in de groepen komt één keer per jaar aan de orde in de opbrengstengesprekken. De veiligheidsbeleving van het personeel wordt iedere twee jaar bevestigd in een personeelstevredenheidspeiling. Op schoolniveau worden de MR-en geïnformeerd over de veiligheid en op HSN-niveau de GMR.

2.2 Personeel

Doelen en resultaten

Hieronder volgt een beschrijving van de doelen die het schoolbestuur zichzelf heeft gesteld ten aanzien van de personeel en de realisatie en/of resultaten ervan:

Doel	1. De HSN heeft een sterke kwaliteitscultuur, die blijkt uit het pedagogisch en didactisch handelen van haar medewerkers en de benodigde facilitering, monitoring en bijsturing door bestuur en directie (BKA2).
behaald	De kwaliteitscultuur blijkt vooral uit de sterk verinnerlijkte norm om goed onderwijs te willen bieden en de enorme inzet om dit te realiseren. De facilitering, monitoring en bijsturing door bestuur en directie draagt hier aan bij. Het pedagogisch en didactisch handelen blijft een continu punt van ontwikkeling. Daarbij verdient de balans tussen inclusie enerzijds en didactisch handelen vanuit hoge verwachtingen anderzijds specifieke aandacht. De kwaliteitscultuur blijkt uit de energie die is gestopt



	in de herziening van het kwaliteitsbeleid van de HSN, de aanscherping van de toezichtsvisie en toetsingskaders en de opbrengstbesprekingen tussen directeuren, ib'ers, adviseur Onderwijs & Kwaliteit en de algemeen directeur, gericht op leren van elkaar enerzijds en horizontale en verticale verantwoording anderzijds.
--	--

Doel	2. De HSN heeft bekwame medewerkers en streeft naar professionalisering op alle niveaus, van startbekwaam naar masterbekwaam.
behaald	In 2025 is professionaliseringsbeleid opgesteld gericht op de doelen van de HSN als kader voor de professionaliseringsactiviteiten op de verschillende bekwaamheidsniveaus. Het professionaliseringsbudget is daarbij maatgevend voor de scholing die gevolgd kan worden en wordt in hoofdlijnen door het directieteam vastgesteld gericht op scholingsdoelen per school. De gerealiseerde professionalisering bestaat uit kortdurende cursussen of scholing in de teams in het kader van schoolontwikkeling. Voor de startbekwame leerkrachten wordt door de schoolcoaches een specifiek traject van individuele (video)coaching in de klas en gezamenlijke intervisiebijeenkomsten georganiseerd. Daarnaast is veel geïnvesteerd in individuele scholingswensen van medewerkers in het kader van hun persoonlijke ontwikkeling, passend bij de functie en/of specialisme.

Doel	3. De HSN bevordert een doelgerichte, professionele en inspirerende samenwerking op alle niveaus.
behaald	Samenwerking is een centraal punt van aandacht, te beginnen in het directieteam en de schoolteams. Daarnaast zien we de samenwerking toenemen tussen directieteam en het ib-team. De gezamenlijke opgave ten aanzien van passend en uitdagend onderwijs vormt hierbij het vertrekpunt en de ontwikkeling naar inclusiever onderwijs het langere termijnperspectief. De groeiende samenwerking kenmerkt zich door een beweging van een functioneel niveau naar een meer doelgericht en inspirerend niveau, ter versterking van het professioneel handelen en om recht te doen aan de wederzijdse afhankelijkheid van de HSN scholen en haar medewerkers. De vorming van lerende netwerken is doorgezet na de goede ervaringen van het netwerk rondom het leren van het jonge kind. Er zijn nu ook netwerken voor de thema's gedrag en rekenen en het werken in groep 3, groep 8 en de rol van onderwijsassistenten in de scholen. In de gemeente Nijkerk neemt de samenwerking toe tussen de scholen van de verschillende schoolbesturen op domeinen van meer- en hoogbegaafdheid, onderwijs- en ontwikkelingsachterstanden en onderwijs- en jeugdzorg. Deze samenwerking vindt plaats in het kader van de lokale aanpak van het samenwerkingsverband Zeeluwe en de nieuwe ambities van de LEA in de gemeente Nijkerk. De HSN neemt hierbij vaak het initiatief en/of draagt actief bij aan deze samenwerking; denk bijvoorbeeld aan het NT2-onderwijs en de Zomerschool.

Doel	4. De HSN streeft naar een stabiele en tegelijk flexibele inzet van haar medewerkers en leidinggevendenden, op basis van zo uniform mogelijke arbeidsvoorwaarden.
deels behaald	De HSN kent een strategische personeelsplanning, waarbij er gezorgd wordt voor goed gekwalificeerd personeel in de teams en op de cruciale functies van specialisten, ib'ers, schoolleiders en beleidsadviseurs. Het is in 2025 gelukt deze cruciale functies goed in te vullen. Daarnaast werd gestreefd naar voldoende beschikbare medewerkers in de flexibele schil. Het aantal medewerkers in de flexibele school bleek echter niet toereikend voor de behoefte aan inzet. Hierdoor is met regelmaat tijdelijk personeel extern in gehuurd. Dit vraagt in 2026 om een nadere verkenning van de mogelijkheden van een bovenbestuurlijke invalpool met andere Koerskracht partners in de regio.

Toekomstige ontwikkelingen

De belangrijkste toekomstige ontwikkelingen op het gebied van personeel die van invloed zijn op het beleid:

- Lerarentekort, met name op het gebied van de flexibele schil;
- Behoeftte aan uitdaging en ontwikkelmogelijkheden voor getalenteerd personeel, zodat zij zich blijvend binden aan de HSN als aantrekkelijke werkgever;



- Doorontwikkeling van de samenwerking binnen onderwijsregio Koerskracht, gericht op werving en matching van nieuwe medewerkers, het samen opleiden van nieuw personeel met de CHE en het versterken van het onderzoek op onze scholen;
- De waarde én noodzaak van veerkrachtig en vitaal personeel om het werk in al zijn complexiteit met plezier te doen;
- Intensiveren van professionalisering op het gebied van passend en inclusief onderwijs, waaronder het bieden van meer uitdagend onderwijs via verrijkingslessen aan meer- en hoogbegaafde kinderen;
- Integratie en alignment van de diverse beleidsontwikkelingen t.a.v. werving, begeleiding en professionalisering van goed personeel in de stuurgroep 'Goed personeel';
- De toenemende erkenning van de waarde van de expertise van leerkrachten met een specialisme en de noodzaak om deze leerkrachten goed te positioneren en effectief en lerend in te zetten ten bate van onderwijs- en organisatieontwikkeling.

Zaken in het afgelopen jaar met personele betekenis

De blijvende positieve aantrekkingskracht van de HSN-scholen en de HSN als werkgever maakt dat de werving van nieuwe medewerkers relatief gemakkelijk verloopt, mede door het jaarlijkse aantal open sollicitaties. Het onderhouden van deze positieve naamsbekendheid door een aansprekend personeelsbeleid, een duidelijke missie en visie en waardevolle samenbindende momenten kunnen hier aan bijdragen.

In de afgelopen jaren is er sprake geweest van een gestage stijging van het ziekteverzuim. In 2025 was het ziekteverzuimpercentage aan het begin van het jaar rond de 8%. Vanaf het voorjaar van 2025 is het ziekteverzuim gedaald. Hiermee komen we tot een ziekteverzuimpercentage voor 2025 van 4,8%.

Er is stapsgewijs gewerkt aan vermindering van het verzuim op basis van een nadere analyse van de achtergronden en dan met name wat het van de organisatie vraagt, oftewel de medewerkers en de directeuren. Er waren meerdere (middel)langdurig zieke collega's. Zij zijn zorgvuldig en intensief begeleid en de voortgang is gemonitord door de verzuimconsulent, de bedrijfsarts en de adviseur personeel van de HSN, in continue afstemming met de directeur van de medewerker. Het kortdurende verzuim wordt goed gemonitord en er wordt snel het gesprek aan gegaan over draagkracht, energiebronnen voor werk en een goede werk-privé balans.

Met betrekking tot de gezonde collega's wordt in individuele gesprekken en gezamenlijke bijeenkomsten met collega's sterk ingezet op het versterken van de vitaliteit en de eigen regie op een goede werk-privé balans van iedere medewerker.

Uitkeringen na ontslag

De premie van de Werkhervattingskas (WHK) was in 2025 1,78%. Dit is een verhoging van de premie t.o.v. 2024, deze was toen 0,71%

Voor 2025 is de premie verhoogd naar 1,78% (WGA 1,66% en ZW 0,12%), doordat er werknemers zijn ingestroomd op de lijst van arbeidsongeschiktheid na in dienst te zijn geweest bij HSN. De beschikking voor de premie van de werkhervattingskas wordt jaarlijks gecontroleerd door de landelijke besturenkoepel Verus. Na de analyse van de instroomlijsten (ontvangen via Belastingdienst/UWV) die betrekking hebben op het heffingsjaar 2025. De analyse van de instroomlijst toont aan dat er zes medewerkers op deze lijst staan, die arbeidsongeschikt zijn geraakt en ziek uit dienst zijn gegaan (2022 twee medewerkers, 2023 vier medewerkers). De T-2 berekening is van toepassing, vandaar heeft de HSN een premieverhoging voor 2025 ontvangen. Er is voor WHK 2026 wederom een stijging van de premie naar 2,83%, de premie voor 2026 zal naar verwachting iets dalen. Op de instroomlijst voor WHK 2026 is één medewerker in 2024 ingestroomd. Dit betreft echter een regres, vandaar is er een herzieningsverzoek ingediend.



Het is door de hoogte van de premie voor 2026 mogelijk financieel interessant om eigenrisicodragers te worden voor ziektewet en WGA. Dit wordt in het voorjaar van 2026 onderzocht.

Regeling bijzondere bekostiging professionalisering en begeleiding starters en schoolleiders

De wijze waarop deze professionalisering en begeleiding van startende leerkrachten en schoolleiders wordt vormgegeven staat beschreven in het personeelsbeleidsplan en het professionaliseringsbeleid. Dit wordt opgesteld en jaarlijks herzien door de stuurgroep Goed Personeel en in afstemming met het directieteam, vastgesteld door de algemeen directeur en besproken voor instemming met de GMR.

Professionalisering en begeleiding van startende leerkrachten:

Voor de startende leerkrachten zijn twee schoolcoaches aangesteld, beide een dag per week. Zij organiseren vijf keer per jaar gezamenlijke intervisiemomenten waaraan de startende leerkrachten worden verwacht deel te nemen. Daarnaast doorlopen de startende leerkrachten een persoonlijk coachingstraject van meerdere sessies met één van beide schoolcoaches, waarbij video-interactiebegeleiding in de klas een belangrijk onderdeel vormt. De directeuren zorgen dat de startende leerkrachten in de dagelijkse praktijk ingewerkt worden in de afgesproken werkwijzen en gewoontes op basis van de missie en visie van de school.

Professionalisering en begeleiding van schoolleiders:

In 2025 is bijgedragen aan de scholingskosten van de opleiding middenmanagement voor een bouwcoördinator.

De directeuren hebben als directieteam in zijn geheel jaarlijks vier intervisie momenten onder begeleiding van een gecertificeerde begeleider. Deze professionaliseringsvorm wordt erg gewaardeerd en bevordert het samen leren en de teamvorming.

De begeleiding van de startende directeuren wordt georganiseerd door zogenaamd maatjesleren met andere daarvoor aangewezen directeuren uit het directieteam, die als mentor praktijkbegeleiding en sparringgesprekken verzorgden. Daarnaast staan de adviseurs van het bestuurskantoor de directeuren met raad en daad bij in hun praktijk. Hiervoor is geen gebruik gemaakt van de specifieke bekostiging.

Naast bovengenoemde centraal georganiseerde professionaliseringsactiviteiten volgen de directeuren kortdurende scholingstrajecten en individuele coaching om hun bekwaamheid te bevorderen en hun registratie te onderhouden. De totale kosten voor coaching, opleiding en registratie van schoolleiders bedroegen in 2025 € 19.371.

Strategisch personeelsbeleid

Het duurzaam realiseren van de onderwijskundige visie staat centraal bij het opzetten, bijstellen en uitvoeren van het personeelsbeleid. De speerpunten van de HSN, de doelen voor passend onderwijs en het verlagen van de werkdruk vormen belangrijke uitgangspunten bij de strategische keuzes die worden gemaakt over het aannemen, de inzet en ontwikkeling van het personeel. Er wordt gewerkt met een ruime formatie voor de scholen en een beperkte formatie voor bovenschoolse overhead. Hierdoor kunnen kleine klassen, ondersteuning door onderwijsassistenten en begeleiding door experts gerealiseerd worden.

Naast de ruime formatie zijn de volgende doelen voor strategische personeelsplanning geformuleerd:

1. Leren en professionaliseren:
 - Het *samen opleiden*, boeien en vasthouden van goede studenten van de CHE als toekomstig personeel. Studenten die vervangingswerkzaamheden op zich nemen worden hiervoor betaald, in lijn met ons beleid hiervoor in het HSN personeelsbeleidsplan.



- Het bieden van groei- en ontwikkelmogelijkheden om onze medewerkers te boeien en vast te houden. Het functiehuis is gedifferentieerd in diverse soorten functies, die kleine groeistappen mogelijk maken, bijv. van OA naar leerkrachtondersteuner naar leerkracht.
2. Geschikte kandidaten die zich via open sollicitaties beschikbaar stellen, nemen we in overleg aan in *min-max contracten*. Op kosten van het bovenschools management worden deze mensen naar noodzaak ingezet en fungeren als een flexibele schil. Bij nieuwe vacatures worden deze mensen in overleg opgenomen in de reguliere formatie van de scholen. Een aantal medewerkers heeft een vast min-max contract. Enkelen stromen snel door naar de reguliere formatie van een school.
 3. Het bieden van een leer-werkplek aan *zij-instromers*. Op kosten van het bovenschools management worden kandidaten toegevoegd aan een team, boven de reguliere formatie. Vervolgens worden bij nieuwe vacatures deze mensen opgenomen in de reguliere formatie.

Er is een jaarlijkse evaluatie en bijstelling van het personeelsbeleid in het directieoverleg. Tussentijds vindt monitoring plaats door de portefeuillehouder vanuit het DO, de algemeen directeur en de stafmedewerker op basis van monitoring van ervaringen en nieuwe inzichten. Bespreking van het bijgestelde personeelsbeleid en de eventuele implementatie vindt plaats in de GMR en het toezichthoudend bestuur.

De dialoog over het strategisch personeelsbeleid met leraren en schoolleiders vindt allereerst plaats in het directieoverleg en in het verlengde daarvan in de GMR en de teams. Hierbij worden niet alleen aanpassingen of nieuwe ontwikkelingen gedeeld, maar ook ervaringen opgevraagd.

Banenafpraak

De banenafpraak betekent voor de HSN dat zij zich, net als andere onderwijsinstellingen, voelt aangemoedigd om bij te dragen aan deze doelstelling. Dit houdt in dat HSN mogelijkheden onderzoekt en plekken beschikbaar stelt om mensen met een beperking binnen hun organisatie passend werk te laten verrichten. Op de Hoeksteen wordt de conciërge wekelijks ondersteund door twee personen die op verschillende dagdelen praktische werkzaamheden verrichten ten behoeve van de school en zich daarbij deel voelen van het team.

Er is wederzijdse tevredenheid over deze vorm en het biedt mogelijkheden om dit te verbreden naar de andere scholen. Dit vraagt verdere verkenning met de betrokken organisaties en de gemeente Nijkerk om vervolgstappen te kunnen en het aantal werkplekken uit te breiden.

Werkdrukmiddelen

Met het werkdrukakkoord is er structureel extra financiering beschikbaar gesteld om de werkdruk op scholen te verlagen. In de scholen wordt deze financiering zorgvuldig verdeeld en ingezet op basis van een transparant proces. Jaarlijks stellen de teams een werkverdelingsplan op, waarin zij vastleggen hoe de werkdrukmiddelen worden ingezet. Dit plan wordt besproken en afgestemd binnen de schoolteams en vervolgens ter goedkeuring voorgelegd aan de personeelsgeleding van de Medezeggenschapsraad (MR). Op deze manier wordt geborgd dat de besteding van de middelen aansluit bij de behoeften van de medewerkers en bijdraagt aan een structurele verlaging van de werkdruk.

Voor het kalenderjaar 2025 had de HSN een totaalbedrag van € 475.044 beschikbaar voor werkdrukvermindering. De meeste scholen hebben ervoor gekozen deze middelen in te zetten voor:

- Extra formatie – het inzetten van (vak)leerkrachten om de onderwijslast te verlichten.
- Onderwijsassistenten – extra ondersteuning in de klas om leerkrachten te ontlasten.

De besteding van de middelen was als volgt:

- Inzet formatie: € 379.580
- Inzet (vak)docent: € 110.491
- Overig: € 478



Door deze gerichte inzet van de werkdrukmiddelen streven we naar een gezondere werkbalans voor leerkrachten en een kwalitatief sterkere leeromgeving voor leerlingen. Dit proces blijft jaarlijks geëvalueerd worden om de effectiviteit van de maatregelen te waarborgen en waar nodig bij te sturen.

De aanwezigheid van de Verklaring omtrent het gedrag

Wij dragen in onze organisatie zorg voor het tijdig aanvragen en verkrijgen van een VOG voor onze nieuwe medewerkers. Hierbij het overzicht met de aantallen met betrekking tot 2025:

Nieuwe VOG's ² in 2024	VOG aanwezig op datum indienstreding	VOG te laat aanwezig	VOG niet aanwezig
Nieuwe medewerkers in loondienst	12	n.v.t.	n.v.t.
Nieuwe medewerkers niet in loondienst met een VOG verplichting ³	96	n.v.t.	n.v.t.

2.3 Organisatie & communicatie

Doelen en resultaten

Hieronder een beschrijving van de doelen die het schoolbestuur zichzelf heeft gesteld ten aanzien van de organisatie & communicatie en de realisatie en/of resultaten ervan:

Doel	1. De HSN heeft een visie op christelijk onderwijs van goede kwaliteit en stuurt op het behalen van de daaruit voortkomende ambities en doelen (BKA12).
behaald	Onder begeleiding van de adviseur Onderwijs & kwaliteit is zijn de visie, ambities en doelen van het kwaliteitsbeleid herijkt en het instrumentarium ter monitoring en verbetering van de kwaliteit waar nodig vernieuwd en duidelijk beschreven voor alle betrokkenen. De visie op christelijk onderwijs van goede kwaliteit is besproken met directie, GMR en bestuur en is vervolgens op schoolniveau vertaald naar schoolspecifieke ambities en doelen t.a.v. de kwaliteit en de eindopbrengsten in de vorm van referentiewaarden.

Doel	2. De HSN werkt vanuit de kracht van de gemeenschap en bevordert de dialoog tussen medewerkers, ouders, kerken en (educatieve) partners in Nijkerk en omgeving (BKA3).
deels behaald	De bewoners van Nijkerk vormen gemiddeld genomen een betrokken gemeenschap, waardoor de ouderbetrokkenheid ondanks de onderlinge verschillen relatief hoog te noemen is. Dit blijkt in de waardering die wordt uitgesproken over de open samenwerkingsgerichte houding van ouders en personeel. Ouders worden actief betrokken en daar waar zij participeren blijkt de meerwaarde. Met name bij leerlingen met complexe onderwijsbehoefte, waaronder ernstige gedragsproblemen verloopt de samenwerking ook wel eens moeizaam door verschillende perspectieven op en verwachtingen van wat kinderen nodig hebben en de waardering van de interventies en de resultaten ervan.. De informatievoorziening aan ouders is verbeterd, maar heeft continu aandacht nodig. Er wordt nu goed onderscheid gemaakt tussen de verschillende communicatiekanalen en de informatie die daarover wordt gedeeld (Parro, nieuwsbrief, website, social media). In complexe trajecten van zorg en verwijzing naar SO/SBO of de verbetering van het klimaat in bepaalde groepen wordt de communicatie en samenwerking met ouders steeds pro-actiever. De

² De VOG is op het moment van indienstreding niet ouder dan 6 maanden. De VOG van personen belast met tussenschoolse opvang is niet ouder dan 2 maanden.

³ Voor het primair onderwijs en het (v)so zie artikel 3, lid 1, onder a, artikel 3a, lid 1, onder a, artikel 32, lid 2, onder a, sub 1, lid 6, lid 7 en lid 9, artikel 34a en artikel 45 van de WPO, artikel 3, lid 1, onder a, artikel 3a, lid 1, onder a en artikel 32, lid 2, onder a, sub 1, en lid 9, van de WEC: leerkrachten, personen die onderwijsondersteunende werkzaamheden verrichten, (adjunct-)directeuren en personen belast met de tussenschoolse opvang.



	zorg, emoties en informatiebehoefte van ouders wordt hierbij nadrukkelijker recht gedaan, waardoor dergelijke processen minder moeizaam verlopen ten bate van de leerlingen.
--	--

Doel	3. HSN biedt kansrijk en passend onderwijs in een doorgaande lijn van 2 tot en met 12 jaar in samenwerking met de peuterspeelzaal De Triangel.
behaald	In de jarenlange samenwerking met peuterspeelzaal De Triangel heeft de doorgaande lijn zich gaandeweg ontwikkeld. Dit blijkt nu met name in het VVE-beleid en bij de warme overdracht. Tegelijk hebben niet alle leerkrachten de doorgaande lijn scherp op het netvlies. De lijn van betekenisvol en spelend leren in de overgang van groep 2 naar 3 blijft een punt van aandacht en ontwikkeling. De ambitie van de LEA van de gemeente Nijkerk voor het bevorderen van de doorgaande lijn versterkt deze ontwikkeling en positionering en samenwerking tussen onderwijs en opvang.

Doel	4. De HSN biedt met haar samenwerkingspartners kinderopvang die aansluit bij de identiteit en pedagogische uitgangspunten van haar scholen.
behaald	Er vinden regelmatig gesprekken plaats tussen de leidinggevenden van Bzzzonder en 't Klimrek en de directeuren om de wederzijdse pedagogische uitgangspunten te delen en op elkaar af te stemmen in een aansluitend aanbod van onderwijs en opvang. Dit aanbod wordt geëvalueerd op basis van signalen en ervaringen van kinderen, ouders en personeel, als medegebruikers van de gebouwen. Er is sprake van tevredenheid en symbiose. Hierdoor is er geen behoefte aan meer centrale sturing en organisatie door bijvoorbeeld het ontwikkelen van Integrale Kindcentra.

Toekomstige ontwikkelingen

De belangrijkste toekomstige ontwikkelingen op het gebied van organisatie & communicatie die van invloed zijn op het beleid:

- Alignment in diverse processen die naast elkaar functioneren en elkaar wederzijds beïnvloeden op het gebied van identiteit, onderwijs, personeel, huisvesting en financiën. De start met het werken van multidisciplinaire stuurgroepen draagt hieraan bij (bijv. Goed personeel, Passend Onderwijs);
- Besluitvormingsprocessen in de organisatie verduidelijken door het expliciteren en communiceren richting betrokkenen van doelen, kaders, fases van inspraak, advies en besluitvorming;
- Verticale en horizontale verantwoording op hoofdlijnen, op basis van toetsingskaders en specifieke aandachtspunten in de HSN met oog voor resultaten en proces (kwantitatief en kwalitatief);
- Het domein marketing & communicatie en de inzet van social media is blijvend in ontwikkeling en cruciaal voor het contact voor met name jonge ouders.
- In de beweging naar inclusiever onderwijs komt meer aandacht voor de samenwerking tussen ouders, school en samenleving, waarbij scholen minder worden gezien als dienstverlener, maar als samenwerkingspartner. Ouders blijven daarmee de primaire verantwoordelijkheid behouden voor de opvoeding van de kinderen.

2.4 Financieel & materieel

Doelen en resultaten

Hieronder volgt een beschrijving van de doelen die het schoolbestuur zichzelf heeft gesteld ten aanzien van het financieel & materieel beleid en de realisatie en/of resultaten ervan::

Doel	1. De HSN stuurt bovenschools en op schoolniveau op een beleidsrijke en doelmatige inzet van mensen en middelen door betrouwbare instrumenten met betrekking tot meerjarenplanningen en -begrotingen en rapportages.
behaald	De HSN werkt met betrouwbare instrumenten en kent in de basis een goed functionerend sturingsproces. Met de inzet van de software, de bovenschoolse beleidsfunctionaris en de adviezen



van de externe controller en bouwkundig adviseur beschikt de HSN over de nodige informatie om de ontwikkelingen te monitoren en waar nodig bij te sturen op basis van de toetsingskaders.

Doel	2. De HSN biedt een plezierige, uitdagende en veilige werkomgeving in haar schoolgebouwen, rekening houdend met onze blijvende opdracht tot rentmeesterschap.
behaald	De HSN werkt met een bouwkundig adviseur voor de algemeen directeur en de directeuren ten aanzien van het onderhoud, de renovatie en de nieuwbouw van scholen. De advisering richt zich op inventarisatie, planning, uitvoering en evaluatie. Hij onderhoudt in samenspraak met de directie de contacten met de gemeente en de ondernemers en begeleidt de bouwprocessen van begin tot einde. Rentmeesterschap en duurzaamheid zijn hierbij sturende waarden.

Opstellen beleidsrijke meerjarenbegroting

De meerjarenbegroting is gebaseerd op de volgende bronnen:

- De missie, visie en strategische doelen van de Strategisch Agenda 2023-2027 van de HSN;
- Het jaarlijkse bestuursformatieplan;
- De strategische personeelsplanning;
- Het ondersteuningsplan van samenwerkingsverband Zeeluwe;
- Het meerjaren onderhoudsplan van de gebouwen;
- De meerjaren investeringsplannen van de scholen.

Het opstellen van de meerjarenbegroting is een proces van meerdere stappen waarbij de eigenaren van bovenstaande bronnen om input wordt gevraagd. De kaders voor de meerjarenbegroting worden geformuleerd door de algemeen directeur. De bovenschools beleidsfunctionaris voert de gesprekken met de directeuren over de investeringen voor de verschillende resultaatgebieden. De bouwtechnisch adviseur voert de gesprekken met de directeuren over het meerjaren onderhoud. De algemeen directeur besluit uiteindelijk over de keuzes die er gemaakt moeten worden met oog op het beoogde eindresultaat voor de voorliggende jaren. De meerjarenbegroting wordt vastgesteld door het toezichthoudend bestuur en gaat vervolgens voor instemming naar de GMR.

Toekomstige ontwikkelingen

De belangrijkste toekomstige ontwikkelingen op het gebied van financieel beleid die van invloed zijn op het beleid:

- Het zorgen voor een passend onderwijsaanbod, waarbij wij de reguliere middelen inzet voor basisondersteuning en passend onderwijsmiddelen van samenwerkingsverband Zeeluwe voor de extra ondersteuning;
- De ontwikkeling naar inclusief onderwijs in de gemeente Nijkerk brengt een intensievere samenwerking met andere schoolbesturen met zich mee in het gezamenlijk realiseren en bekostigen van tijdelijke voorzieningen en een expertise netwerk van de middelen voor extra ondersteuning;
- Het investeren in duurzame aanpassingen van het gebouw ten bate van de energievoorziening, isolatie en binnenklimaat;
- Het continu actualiseren en versterken van het inzicht in en de beheersing van risico's en onzekerheden.

Investeringsbeleid

Het investeringsbeleid ligt verankerd in het begrotingsproces, waarbij de directeuren van de scholen en de algemeen directeur op HSN-niveau de leiding hebben. Op basis van de school- en jaarplannen vertalen de directeuren de doelen uit deze plannen in specifieke investeringen in overleg met hun managementteams en/of medewerkers. Op HSN-niveau is het strategisch beleidsplan leidend voor de strategische keuzes en bijbehorende investeringen. Deze komen in de meerjarenbegroting, zoals weergegeven in het programma Cogix. Hierdoor ontstaat een beleidsrijke begroting, die de algemeen directeur op HSN-niveau verantwoordt aan



het toezichthoudend bestuur en de GMR met oog op de vereiste instemming. Op schoolniveau informeren de directeuren de medezeggenschapsraad over de keuzes die blijken uit de investeringen in de begroting.

Treasury

De vereniging heeft een Treasurystatuut vastgesteld. In dit statuut is bepaald binnen welke kaders instellingen voor onderwijs hun financierings- en beleggingsbeleid dienen in te richten. Het uitgangspunt is dat de toegekende publieke middelen overeenkomstig hun bestemming worden besteed. Dit statuut voldoet aan de "Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016". De HSN voert een zeer terughoudend beleid. De tijdelijke overtollige middelen zijn risicomijdend weggezet bij de Rabobank en de regeling Schatkistbankieren van de overheid.

Voor meer informatie zie [het Treasurystatuut](#) van de HSN.

Allocatie middelen

De HSN hecht aan verantwoordelijkheid en vakmanschap en dat uit zich in een eigen schoolconcept en een eigen gezicht van iedere school. Tegelijk delen de HSN scholen vanuit hun gezamenlijke missie de waarden van waaruit onderwijs, opvang en zorg aan de kinderen wordt geboden.

De allocatie van middelen in de HSN is gebaseerd op:

- de eigenheid en daarmee eigen creativiteit en verantwoordelijkheid van de scholen;
- de gedeelde verantwoordelijkheid en de samenwerking in de HSN op het gebied van identiteit, passend onderwijs, personeel, huisvesting en onderhoud.

De beschikbare middelen worden met inzet van de volgende instrumenten op schoolniveau gealloceerd binnen de kaders die op bovenschools niveau worden uitgezet, besproken en vastgesteld:

- Investerings: toekenning op basis van het meerjaren investeringsplan (MIP). Dit wordt jaarlijks gedurende het begrotingsproces in het najaar vastgesteld met een uitwerking in kalenderjaren.
- Onderhoud: toekenning op basis van het meerjaren onderhoudsplan (MOP). Dit wordt jaarlijks gedurende het begrotingsproces in het najaar vastgesteld met een uitwerking in kalenderjaren.
- Personeel: toekenning op basis van het bestuursformatieplan (BFP), Dit wordt jaarlijks in het voorjaar vastgesteld in lijn met de meerjarenbegroting met een uitwerking in schooljaren.

De besluitvorming over de allocatie van middelen binnen de HSN vindt plaats in het overleg tussen de algemene directie, de directeuren en de stafmedewerker. Er zijn kaders en richtlijnen vastgesteld die worden uitgewerkt in de besluitvormingsprocessen met inzet van bovenstaande instrumenten. De algemeen directeur verantwoordt zich tegenover het toezichthoudend bestuur (verticaal) en de GMR (horizontaal) over de besluitvorming op basis van deze kaders en de uitwerking ervan in de meerjarenbegroting en het BFP.

Voor de volgende gebieden zijn middelen aan de scholen verstrekt:

- Passend onderwijs binnen het samenwerkingsverband Zeeluwe: toekenning op basis van het aantal leerlingen;
- Werkdrukverlichting: toekenning op basis van het aantal leerlingen;
- Onderwijsachterstandenmiddelen: toekenning op basis van de leerlingpopulatie (weging, onderwijsresultaten, ervaringen van personeel);
- Materieel: toekenning op basis van het MIP;
- Subsidies: toekenning op basis van schoolspecifieke doelen en projecten.

De schoolspecifieke verbruikskosten worden op schoolniveau gealloceerd: onderwijsleerpakket (OLP), schoonmaak, energie en kopieerkosten. Voor deze drie posten worden de contracten bovenschools vastgesteld en beheerd.



Voor de volgende gebieden worden de middelen bovenschools ingezet:

- Identiteit: jaarlijkse identiteitsbijeenkomst en vieringen;
- Onderwijs: schoolbegeleiding en onderzoeken in het kader van passend onderwijs, plusklas;
- Personeel: professionalisering, ARBO, ziektevervanging, ouderschapsverlof, sociale verzekeringen, pensioenen, bufferformatie, jubilea, beloningen;
- Financieel: financiële administratie, advisering en controle, belastingen en heffingen;
- Organisatie & communicatie: PR & communicatie, AVG;
- Onderhoud en huisvesting: bovenschools beheer op basis van het MOP, verzekeringen.

De kosten van het toezichthoudend bestuur bestaan uit een vrijwilligersvergoeding en de kosten voor professionalisering en externe advisering en begeleiding.

Onderwijsachterstandsmiddelen

De HSN kent de onderwijsachterstandsmiddelen (OAB) toe aan de scholen op basis van de schoolpopulatie (schoolscores van het CBS), de onderwijsresultaten en de noodzaak om hier extra in te investeren. Deze middelen worden op basis van deze richtlijn toegekend aan de Horizon en de Rehoboth.

De besluitvorming over de toekenning van de OAB-middelen heeft binnen de HSN vindt plaats in het overleg tussen de algemene directie, de directeuren en de stafmedewerker. De toegekende middelen worden geheel ingezet in de vorm van extra personeel en zijn om die reden opgenomen in het bestuursformatieplan. De inzet van extra begeleiding heeft het grootste rendement voor de onderwijsresultaten van de leerlingen en hun gevoel van welzijn en veiligheid.

Duurzaamheid & maatschappelijk verantwoord ondernemen

Op welke manier waren duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen onderdeel van het beleid?

- Via de lokale organisatie Zon op Nijkerk biedt de HSN de daken van scholen aan voor buurtbewoners voor het opwekken van zonne-energie via zonnepanelen. 10% van het aantal panelen is voor de energievoorziening van de scholen;
- Het vervangen van TL-verlichting voor LED-verlichting op De Hoeksteen en het herzien van het klimaatsysteem;
- Bij het gebruik van onderwijsmiddelen wordt waar mogelijk steeds minder papier en plastic gebruikt om onnodig afval te voorkomen. Op deze manier wordt bij kinderen, personeel en ouders gewerkt aan een toenemend bewustzijn van het belang van duurzaam werken.

Planning- en controleyclus

De algemeen directeur is verantwoordelijk voor het proces van begroten, monitoren en rapporteren. Er worden kwartaalrapportages opgesteld met o.a. de stand van zaken van de exploitatie, de balans en de risicoanalyse. Deze wordt besproken met de externe controller. Deze stelt hierover een controlerapportage op die de algemeen directeur gebruikt in de verantwoording naar de financiële commissie van het toezichthoudend bestuur. In het tweejaarlijkse document Planning & control (april en oktober) krijgt dit expliciet een plek.

Op basis van de kwartaalrapportages vindt waar nodig bijsturing van de directeuren plaats door de algemeen directeur met betrekking tot de inzet van middelen. In de meeste gevallen betreft dit dan de planning en inzet van personeel. Het bestuursformatieplan is hierbij een belangrijk sturingsinstrument als concretisering van de begroting. De interne adviseur is met raad en daad beschikbaar voor de directeuren in het nemen van hun integrale verantwoordelijkheid voor de eigen school.



2.5 Continuïteitsparagraaf

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

- Prognose voor medewerkers en leerlingen in hoofdstuk 3.1
- Meerjarenbegroting in hoofdstuk 3.2

Intern risicobeheersingssysteem

In 2025 bestond het intern risicobeheersing- en controlesysteem voornamelijk uit het inzetten van planning & control cyclus. In deze cyclus vindt planvorming, monitoring, sturing en controle plaats op basis van de meerjarenbegroting en het bestuursformatieplan en de integrale rapportages. De algemeen directeur houdt kwartaalgesprekken met de externe controller en de beleidsfunctionaris personeel & financiën over financiën en met name de personele inzet. In de tussenliggende maanden is er een maandelijks updategesprek. Daarnaast is er sprake van regelmatige evaluatie van beleidsplannen en de realisatie daarvan. De algemene directeur informeert en verantwoordt zich naar het toezichthoudend bestuur.

Met name de maandelijks updategesprekken en analyses van de kwartaalcijfers dragen bij aan het inzicht en het bijsturen bij de financiële risico's van overschrijding van de personele kosten. De ruime beschikbaarheid van financiële middelen door de inzet van meerdere subsidiestromen maakte dit noodzakelijk, vanwege het risico op een teveel aan arbeidscontracten voor onbepaalde tijd op basis van tijdelijke middelen.

Belangrijkste risico's

In oktober 2025 is de risicoanalyse geactualiseerd voor de begroting 2026-2029. Hieronder een beknopt overzicht met de belangrijkste risico's per resultaatgebied, voorzien van een kostenraming:

Resultaatgebied	Risico's	Ris.	Kosten*	Preventieve maatregelen
Identiteit en Onderwijs	De christelijke identiteit van de scholen brokkelt af in alle lagen en geledingen	M	PM	De scholen duidelijker positioneren; het gesprek met het personeel en de ouders voor ideeën; besluiten over vasthouden/loslaten/afzwakken van de identiteit.
	Het voortbestaan van een school blijkt niet houdbaar	L	100.000	Indien niet langer houdbaar: versneld en zorgvuldig een fusietraject starten en lopen.
Organisatie en communicatie	De reputatie van een school raakt aangetast	L	100.000	Bij afbreukproces inhoudelijke begeleiding en communicatieadviseur inschakelen.
	Vertrek of uitval van sleutelfiguren waaronder bestuursleden en directeuren + stafmedewerkers	M	450.000	Tijdelijke inhuur van externe deskundigen.
Personeel	Werkdruk is te hoog (wordt als te hoog ervaren)	H	200.000	Gesprekkencyclus, inzet arbodienst, 2% ziektebudget achter de hand houden, administratieve last verminderen.
	HSN is niet in staat om kwalitatief (inclusief identiteit) goed en kwantitatief voldoende personeel te vinden voor vervanging	M	200.000	Geld reserveren voor hybride werkvormen en samenwerkingsvormen met andere besturen, mogelijk de kinderopvang.



	Conflicten; incidenten sociale veiligheid; ongewenst gedrag van personeel; intimidatie; geweld in de school	L	50.000	Training personeel 'omgaan met conflicten' m.b.v. acteurs, communicatielijnen verduidelijken, individuele coaching balans werk/privé
Financieel en materieel	Grote fluctuatie in leerlingen in- en uitstroom van nieuwkomers (NT2)	H	300.000	Van de maximale fluctuatie een percentage nemen en dat als maximale impact opvoeren.
	Haperende techniek (ICT) waardoor normaal werken wordt bemoeilijkt	M	100.000	Plan B maken: overwegen welk deel op papier blijft, zorgen voor back-up systemen (in- en extern), voldoende kennis en deskundigheid ontwikkelen.
	Prijstijgingen materiële instandhouding (MI) leiden tot onbalans in exploitatie P/MI en/of budgetoverschrijdingen	H	125.000	Kritisch kijken naar wat nodig is. Versneld de inkoop- en aanbestedingsprocessen aanscherpen.
	Kosten licenties blijven sneller stijgen dan afschrijvingen op leermiddelen			
Stelselwijziging groot onderhoud heeft sterk negatief effect op vermogenspositie	M	PM	Te maken keuzes afstemmen met de accountant.	

*De genoemde bedragen zijn per jaar.

Het totaal van de ingeschatte bedragen maakt dat is geadviseerd dat de HSN op de balans 1.025.000 euro aan liquide middelen dient te reserveren als weerstandsvermogen om de genoemde risico's te kunnen dekken, wanneer zij allemaal gelijktijdig aan de orde zijn. Dat bedrag wordt nu nog niet behaald. Dit is acceptabel, aangezien een groot deel van de maatregelen al zijn voorzien in verschillende posten in de meerjarenbegroting. Daarnaast is het weerstandsvermogen met 24% acceptabel en binnen de gestelde normen van de HSN (20-25%).

Informatiebeveiliging en privacy (IBP)

Het zorgvuldig omgaan met persoonsgegevens is binnen het onderwijs van essentieel belang. Onze scholen werken dagelijks met gegevens van een voornamelijk minderjarige doelgroep. Leerlingen, ouders en medewerkers vertrouwen erop dat de HSN en haar scholen verantwoordelijk, veilig en transparant met deze informatie omgaan. Het waarborgen van goede gegevensverwerking en gegevensbeveiliging is daarom een kerntaak van het schoolbestuur en alle betrokken medewerkers.

Sinds 2024 meten wij ons volwassenheidsniveau aan de hand van het normenkader Informatiebeveiliging en Privacy (IBP). Dit kader maakt onderscheid tussen de domeinen Informatiebeveiliging en Privacy, waardoor gerichte ontwikkeling mogelijk wordt.

Normenkader Informatiebeveiliging



In 2025 zijn we een samenwerkingsverband gestart met meerdere regionale schoolbesturen om gezamenlijke kennis en expertise te bundelen. Deze samenwerking ondersteunt ons in het verder uitwerken en implementeren van het normenkader. Hoewel het ministerie eind 2025 heeft aangekondigd dat volwassenheidsniveau 3 pas in 2030 verplicht wordt in plaats van in 2027, blijft voor de HSN de ambitie onverminderd hoog. We houden vast aan onze ingezette koers.

Normenkader Privacy



Eind 2024 lagen onze scores op beide domeinen gemiddeld op volwassenheidsniveau 1,8. In één jaar tijd zijn deze gestegen naar respectievelijk 2,1 (Privacy) en 2,2 (Informatiebeveiliging), zoals weergegeven in de bijbehorende visualisaties. Daarmee bevindt HSN zich op een gemiddeld landelijk niveau en zien wij voldoende perspectief om in 2030 aan de gestelde normen te voldoen.

In 2025 is één beveiligingsincident (datalek) geregistreerd. Dit incident is direct opgepakt, adequaat gecorrigeerd en naar volle tevredenheid van alle betrokken partijen afgehandeld.



3. Verantwoording van de financiën

Dit hoofdstuk bevat de verantwoording over de financiële staat van het bestuur. De eerste paragraaf gaat in op ontwikkelingen in meerjarig perspectief, de tweede paragraaf geeft een analyse van de staat van baten en lasten en de balans, en in de laatste paragraaf komt de financiële positie van het bestuur aan bod.

3.1 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief

Leerlingen	2024	2025	2026	2027	2028
Aantal leerlingen	1.415	1.375	1.386	1.410	1.420

Het leerlingenaantal is de afgelopen jaren gestaag gedaald. De teldatum van 1 februari 2026 laat weer een lichte groei zien. In meerjarenbegroting is de voorzetting van deze lichte toename geprognostiseerd, op basis van een verwachte leerlingengroei in de gemeente Nijkerk, in het bijzonder in de wijk om De Horizon en Ichthus). Daarnaast is er de positieve naamsbekendheid van de scholen en de profileringsplannen van de school. Met name Rehoboth, De Hoeksteen en De Appelgaard.

De toename van het aantal statushouders en de komst van een AZC maakt dat de HSN in de komende jaren NT2 onderwijsvoorziening binnen het Taalcentrum Wereldkinderen (de Taalklas) weer zal openen. De leerlingen worden dan tijdelijk ingeschreven op De Hoeksteen om de LOWAN subsidie aan te vragen. Deze toename aan tijdelijke inschrijvingen verhoogt het totale leerlingenaantal van de HSN.

Aantal FTE	2024	2025	2026	2027	2028
Bestuur / management	6,2	5,6	5,9	5,9	5,9
Onderwijzend personeel	80,1	74,6	65,5	64,0	62,6
Ondersteunend personeel	25,1	19,8	22,5	22,0	21,5
Totaal*	111,4	100,0	93,9	91,9	90,0

*Vanwege de afronding van cijfers kan het zijn dat de optelling soms een tiende verschil maakt. De exacte cijfers staan in begroting 2026-2029.

In dit meerjarig formatieverloop blijkt de afname in het aantal fte voor alle functiegroepen en met name het onderwijsondersteunend personeel (OOP). In de afgelopen jaren is met de extra middelen van NPO, verbetering basisvaardigheden, afbouw reserves van Zeeluwe en HSN geïnvesteerd in kleine groepen en meer handen in en om de klas. Nu deze tijdelijke gelden er vanaf 2025 niet meer in die mate beschikbaar zijn gaan wij als HSN 'terug naar normaal'. Dit betekent een inrichting van ons formatieplan naar de beschikbare reguliere middelen op basis van de leerlingaantallen. Dit vraagt strategische personeelsplanning die wordt uitgewerkt in het bestuursformatieplan 2026-2029. Hierbij is niet zozeer de beschikbaarheid, maar juist de kwaliteit van het personeel bepalend met oog op het realiseren van hoopvol onderwijs: *christelijk onderwijs van goede kwaliteit*.

HSN heeft goed werkgeverschap hoog in het vaandel. Voor het onderwijsondersteunend personeel waarvoor de formatieruimte afneemt zal worden gekeken naar goede alternatieven: scholing en doorgroeimogelijkheden naar de functies leerkrachtondersteuner en leerkracht of de overstap naar werk in de kinderopvang en/of peuterspeelzalen met wie wij samenwerken. Daarnaast is het streven het onderwijspersoneel te behouden. Mobiliteit tussen scholen gaat hierbij een rol spelen en waar gewenst een baan in de flexibele schil.



3.2 Staat van baten en lasten en balans

Staat van baten en lasten

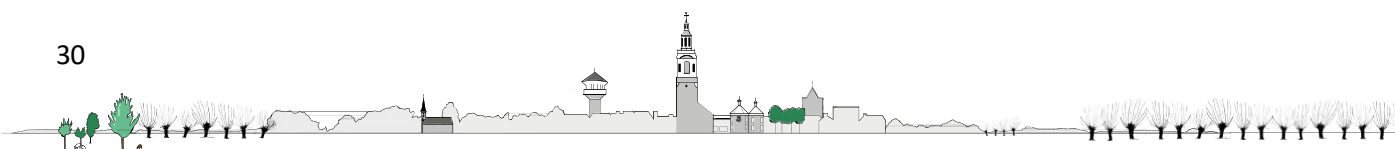
	Realisatie 2024	Begroting 2025	Realisatie 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Vershil 2025 t.o.v. begroting	Vershil 2025 t.o.v. 2024
BATEN								
Rijksbijdragen	11.304.783	11.111.483	11.374.019	11.169.950	11.860.030	11.940.596	262.536	69236
Overige overheidsbijdragen en subsidies	243.145	17.666	17.969	11.666	11.666	11.666	300	-225.176
Baten werk in opdracht van derden								
Overige baten	371.143	160.930	410.500	188.280	199.680	203.780	249.570	39.357
TOTAAL BATEN	11.919.071	11.290.079	11.802.488	11.832.061	12.071.376	12.156.042	512.409	-116.583
LASTEN								
Personeelslasten	9.996.161	9.485.220	9.620.972	9.805.272	10.083.085	10.105.448	135.752	-372.189
Afschrijvingen	413.473	439.458	422.395	454.054	463.070	451.301	-17.063	8.922
Huisvestingslasten	659.344	622.522	687.709	616.202	619.002	622.402	65.187	28.365
Overige lasten	1.131.304	908.174	967.456	950.044	935.194	924.244	59.282	-163.848
TOTAAL LASTEN	12.200.282	11.455.374	11.698.532	11.845.572	12.100.351	12.103.395	243.158	-501.750
SALDO	-281.211	-165.295	103.956	6.488	-1.025	52.647	269.251	385.167
Saldo baten en lasten	-281.211	-165.295	103.956	6.488	-1.025	52.647	269.251	385.167
Saldo financiële baten en lasten	38.258	30.000	15.813	20.000	15.000	15.000	-14.187	-22.445
Saldo buitengewone baten en lasten								
TOTAAL RESULTAAT	-242.953	-135.295	119.769	26.488	-13.975	67.647	255.064	362.722

Rijksbijdragen

De rijksbijdragen waren € 263.000 hoger dan begroot. Bij de definitieve beschikking in augustus 2025 is een indexering van 4,83% toegepast. Hierdoor wordt € 101.000 meer ontvangen dan begroot.

Daarnaast werden onderstaande bedragen verantwoord die niet waren begroot:

- opvang asielzoekers en opvang vreemdelingen € 52.000
- studieverlof voor € 33.000
- doorstroom PO naar VO €12.500
- verbetering basisvaardigheden Maranatha € 28.000
- zij-instroom € 10.000



Overige overheidsbijdragen

Er is € 300 meer ontvangen dan begroot. Het totale bedrag bestaat voornamelijk uit kleine subsidies van de gemeente en het samenwerkingsverband Zeeluwe.

Overige baten

De overige baten betreffen o.a. de inkomsten voor huur en medegebruik en de detachingskosten voor drie één van de medewerkers. De baten zijn € 250.000 hoger dan begroot. In 2025 is voor € 132.000 verantwoord aan ouderbijdragen/overblijfgelden. Deze baten waren, evenals de lasten, niet begroot. Dit vindt plaats op schoolniveau.

Aan detachingsbaten is € 19.000 meer verantwoord dan begroot. Dit betreft 3 medewerkers.

Voor leerlingenvervoer/schoolreizen/schoolkamp en diverse acties op de scholen is € 75.000 ontvangen. Deze baten zijn niet begroot

Personele lasten

De personele lasten zijn € 236.000 hoger dan begroot, maar € 372.000 lager dan in 2024.

Aan salariskosten is € 30.000 minder uitgegeven dan begroot. Verder moest er onverwacht gebruikt gemaakt worden van externe inhuur bij een zwangerschapsverlof van een directeur en een intern begeleider.

De kosten personeel niet in loondienst bedroegen € 45.000 meer dan begroot. Daarnaast waren de kosten voor nascholing € 23.000 hoger dan begroot. Aan schoolbegeleiding is € 39.000 meer uitgegeven dan begroot.

De vrijwilligersvergoeding is niet begroot. Hieraan is € 30.000 uitgegeven.

De terugloop van het aantal langdurig zieken onder het personeel is er een vrijval van de voorziening langdurig zieken met een bedrag van € 111.928.

Afschrijvingen

De afschrijvingen zijn € 17.000 lager dan begroot, maar € 8.900 hoger dan in 2024. Dit geeft aan dat de investeringen goed in beeld zijn en volgens plan worden uitgevoerd. In 2023 vond een stelselwijziging plaats van het boeken van groot onderhoud van voorziening naar activering. We monitoren de investeringen vanaf 2025 zorgvuldig met oog op de beschikbare liquiditeit.

Huisvestingslasten

De huisvestingslasten zijn in 2025 € 65.000 hoger dan begroot, en € 28.000 hoger dan in 2024. De onderhoudskosten zijn € 38.000 hoger dan begroot. Daarnaast was er sprake van veel kleinschalig (preventief) onderhoudswerk, om de goede staat van de gebouwen te handhaven. De schoonmaakkosten waren € 8.000 lager dan begroot. De hogere kosten van € 31.000 voor energie en water zijn grotendeels te wijten aan een contract met een nieuwe energiemaatschappij in 2023. Voor een aantal scholen hebben we profijt van de zonnepanelen waarin is geïnvesteerd in de afgelopen jaren.

Overige lasten

De overige lasten zijn € 59.000 hoger dan begroot, maar € 164.000 lager dan in 2024. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door de aanpassing van het boeken van baten en lasten van de ouderbijdragen per 2024, zoals hierboven bij de baten al vermeld. Uitgaven tlv ouderbijdragen zijn niet begroot. Uitgegeven is € 128.000.

Aan leermiddelen en verbruiksmaterialen is € 28.000 minder uitgegeven dan begroot. Aan ICT is € 16.000 minder uitgegeven dan begroot. De kopieerkosten zijn € 11.000 lager dan begroot.

Financiële baten

In 2025 zijn er net als in 2024 weer financiële baten te noemen door renteopbrengsten. Door de negatieve rente bij de banken is in 2021 gestart met de regeling van het Schatkistbankieren. Deze regeling voor (semi)overheidsinstelling komt van het ministerie van financiën, waardoor onze banktegoeden tegen minimale kosten bij het ministerie worden gestald. Ondanks het herstel van de rente bij de banken handhaven we de



regeling van het Schatkistbankieren. De rentebaten bedroegen € 14.000 minder dan begroot door de gestage afname van het eigen vermogen in de afgelopen jaren. Door het stijgende eigen vermogen door het positieve exploitatie resultaat worden in 2026 worden de rentebaten wel begroot met een bedrag van € 20.000. De bedragen in de daarop volgende jaren zullen in de volgende meerjarenbegroting worden bijgesteld.

Ontwikkelingen in de meerjarenbegroting

- Vanaf 2027 is er een structurele verhoging van de reguliere rijksbijdrage van € 182 per leerling met oog op de verbetering van de basisvaardigheden in het onderwijs. Doordat de hoogte van het bedrag en het moment van verhogen nog niet formeel is bekend gemaakt door OCW is deze verhoging vooralsnog buiten de begroting gehouden. Dit biedt perspectief in de haalbaarheid van de personele taakstellingen t.a.v. het aantal fte OP en OOP in de scholen en bovenschools.
- Voor de Maranatha is de subsidie basisvaardigheden ontvangen, zodat zij als laatste van de HSN-scholen deze middelen voor onderwijsverbetering kan inzetten.
- Voor de Rehoboth en De Horizon is een subsidie financieel onderwijs (rekenen) aangevraagd voor een totaal van ongeveer € 175.000 euro verspreid over de scholenjaren 2026-2027 t/m 2028-2029.
- De afschrijvingskosten stijgen in de komende jaren licht door de geplande investeringen, voortkomend uit de stelselwijziging groot onderhoud en de investeringen in ICT. Dit maakt het gestaag opbouwen van de algemene reserve noodzakelijk om deze investeringen in de toekomst te kunnen dragen. Vanwege de huidige staat van de gebouwen door nieuwbouw of renovatie maakt dat grotere onderhoudscomponenten in nabije jaren nog niet worden verwacht, waardoor de afschrijvingslasten relatief laag zijn en gestaag toenemen.
- Er zijn meerdere huurcontracten voor de gebruik van ruimtes in de school en één huurcontract voor de woning naast de Appelgaard. Dit zijn huurcontracten voor onbepaalde tijd. De verhuur blijft naar verwachting in de komende jaren gelijk. De bedragen worden wel jaarlijks geïndexeerd, binnen de kaders die contractueel zijn vastgelegd.
- De detachering van onze orthopedagoog en algemeen directeur aan peuterspeelzaal De Triangel zijn voor onbepaalde tijd. Dit blijft naar verwachting de komende jaren gelijk, aangezien er geen de verwachting is dat de hoeveelheid werk voor De Triangel in de komende jaren gelijk blijft. De detachering van de algemeen directeur aan onderwijsregio Koerskracht is voor een termijn van vier jaar tot en met medio 2028. Vanaf 2026 wordt onze adviseur onderwijs & kwaliteit gedetacheerd aan CNS Nunspeet. Dit zijn jaarcontracten die jaarlijks worden geëvalueerd met oog op voortzetting. Verwachting is dat dit enkele jaren aan de orde zal. Er is geen expliciete einddatum overeengekomen.

ACTIVA

Materiële vaste activa

De waarde van de materiële vaste activa is met € 20.000 afgenomen (2023: € 60.000 toegenomen). Er is onder andere voor € 403.000 (2024: € 430.000) geïnvesteerd in meubilair, ICT, leermiddelen, gebouwen en apparatuur, conform de meerjarige investeringsplanning (MIP) van de scholen. Daarnaast is er voor € 203.000 aan inventaris en apparatuur gedesinvesteerd. De totale afschrijvingslasten bedroegen € 422.000 (2024: €413.000). De boekwaarde is 59% (2024: 65%) van de aanschafwaarde.

Financiële vaste activa

De financiële vaste activa betreffen de in voorgaande jaren gestorte waarborgsommen voor het gebruik van Snappets tablets. De waarborgsommen zijn € 3.800 voor de Snappet devices. Daarnaast zijn op advies van de accountant de certificaten voor de zonnepanelen ter waarde van € 35.000 opgenomen met oog op de jaarlijkse opbrengsten ten bate van de energiekosten.



Vorderingen

De vorderingen zijn met € 84.000 afgenomen (2024: € 243.000 afgenomen). Dit komt voornamelijk door de ontvangen gemeentelijke huisvestingskredieten voor de uitbreidingen De Horizon en de Maranatha. De overlopende activa bedragen € 166.000 (2024: € 266.000).

Liquide middelen

De omvang van de liquide middelen is in 2025 met € 475.000 toegenomen (2024: € 1.226.000 afgenomen) naar een saldo van € 1.321.504. Een nadere toelichting op de ontwikkeling van de omvang van de liquide middelen is weergegeven in het kasstroomoverzicht in de jaarrekening.

Balans in meerjarig perspectief

	Realisatie 2024	Realisatie 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028
ACTIVA					
VASTE ACTIVA					
Immateriële vaste activa					
Materiële vaste activa	3.001.641	2.982.011	2.818.427	2.688.582	2.654.185
Financiële vaste activa	38.852	38.852	0	0	0
Totaal vaste activa	3.040.493	3.020.863	2.818.427	2.688.582	2.654.185
VLOTTENDE ACTIVA					
Voorraden					
Vorderingen	381.837	297.659	80.000	80.000	80.000
Kortlopende effecten					
Liquide middelen	846.924	1.321.504	994.819	1.110.689	1.212.733
Totaal vlottende activa	1.228.761	1.619.163	1.074.819	1.190.689	1.292.733
TOTAAL ACTIVA	4.269.254	4.640.026	3.893.246	3.879.271	3.946.919
PASSIVA					
EIGEN VERMOGEN					
Algemene reserve	2.275.294	2.346.580	2.481.276	2.157.521	2.198.261
Bestemmingsreserves	107.481	123.844	0	0	0
Overige reserves en fondsen (privaat)	317.796	349.914	365.550	390.092	417.000
Totaal eigen vermogen	2.700.571	2.820.338	2.846.826	2.832.851	2.900.498
VOORZIENINGEN	231.658	116.100	231.658	231.658	231.658
LANGLOPENDE SCHULDEN	63.337	141.847	0	0	0
KORTLOPENDE SCHULDEN	1.273.688	1.561.741	1.100.000	1.100.000	1.100.000
TOTAAL PASSIVA	4.269.254	4.640.026	3.893.246	3.879.271	3.946.919



PASSIVA

Eigen vermogen

Het totale eigen vermogen bestaat uit de algemene reserve, de bestemmingsreserves Inclusief Onderwijs en Verbetering basisvaardigheden De Appelgaard en de private bestemmingsreserve met private middelen van de HSN.

De bestemmingsreserve NPO is in de 2025 in zijn geheel besteed. De bestemmingsreserve Inclusief Onderwijs met een saldo van € 100.000 is nieuw ter dekking van de risico's van het ontwikkelen en inzetten van inclusief onderwijs onderweg naar 2035. De bestemmingsreserve Verbetering basisvaardigheden Appelgaard heeft eind 2025 een saldo van € 23.844 om te besteden in 2025.

Het positieve resultaat van de bestemmingsreserve privaat van € 32.000 komt met name voort uit de huuropbrengsten, die per saldo hoger zijn dan de investeringen voor bijvoorbeeld duurzaamheid die wij doen ten laste van privaat.

Het totale eigen vermogen stijgt licht met € 45.000 tot een stand van € 2.820.338 per 31 december 2025. In komende jaren begroten we een noodzakelijke lichte toename van het eigen vermogen, in lijn met de eigenstreefwaarden voor een financieel gezonde en betrouwbare organisatie.

Voorzieningen

Aan de jubileumvoorziening is € 5.700 gedoteerd (2024: € 13.000) en € 8.700 (2024: € 3.700) onttrokken. De voorziening langdurig zieken is in 2025 vrijgevallen. Aan het einde van 2026 zijn er naar verwachting geen langdurig zieken meer. Hierdoor is € 111.928 vrijgevallen ten bate van het resultaat.

Langlopende schulden

In 2024 is het saldo € 142.000 van vooruit ontvangen investeringssubsidies (2024 € 63.000). Jaarlijks valt hiervan een bedrag vrij, gelijk aan de afschrijvingslasten van de betreffende investering. In 2024 is € 1.400 vrijgevallen.

In 2023 is de stelselwijziging voorziening onderhoud verwerkt. Dit betrof ook 't Veens Hart, waarin de Horizon, de Bibliotheek en het Dorpshuis participeren. Bij investeringen conform het MOP dragen de Bibliotheek (6%) en het Dorpshuis (9%) bij. Daarom zijn de bijdragen van de Bibliotheek en het Dorpshuis vanaf 2020 in deze jaarrekening gecorrigeerd naar vooruit ontvangen investeringssubsidies. Bij een investering wordt 15% van de kosten uit deze subsidie in mindering op de investering gebracht.

Kortlopende schulden

De omvang van de kortlopende schulden is met € 288.000 toegenomen (2024: € 71.000 afgenomen). Per 31 december bedragen de salaris gebonden schulden, zoals af te dragen loonheffing, pensioenpremies en nog te betalen vakantiegeld € 1.054.000 (2024: € 813.000). De overlopende passiva en overige kortlopende schulden zijn in totaal afgenomen naar € 237.000 (2024: € 583.000).

Ontwikkelingen in de meerjarenbalans

- Na de daling van de liquide middelen in 2024 is er in 2025 weer een lichte stijging. Noodzaak blijft de zorgvuldige planning en monitoring van de investeringen. De adviseur Financiën monitort de uitvoering van de investeringen op basis van de beschikbare liquide middelen.
- Voor de komende jaren blijven de investeringen in grote lijnen gelijk, met een jaarlijks bedrag aan afschrijving rond de € 410.000. Dit is hoger dan voorheen, vanwege de stelselwijziging groot onderhoud, waardoor alle werkzaamheden uit het MJOP vanaf 2024 worden geactiveerd. De waarde van de vaste activa daalt licht in de komende jaren.



- De begroting 2026-2029 voorziet in een lichte stijging van het eigen vermogen door de begrote positieve resultaten. Wanneer de begroting in de komende jaren daadwerkelijk wordt gerealiseerd ligt de hoogte van het eigen vermogen in 2027 weer iets boven de normgrens van OCW, maar binnen de bandbreedte van het toetsingskader van de HSN.

3.3 Financiële positie

Kengetallen

Kengetal	Realisatie 2024	Realisatie 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Signaleringswaarde OC&W
Solvabiliteit	63%	63%	66%	66%	66%	Min. 30%
Weerstandsvermogen	23%	24%	22%	21%	22%	20-25 %
Liquiditeit	0,96	1,04	0,80	0,90	1,00	Ondergrens: < 0,75
Rentabiliteit	-1,2%	1,01%	0,1%	-0,1%	0,6%	0,00 – 0,3%

Toelichting op de financiële positie

De financiële positie van de vereniging is gezond. De kengetallen solvabiliteit (minimaal 0.50), weerstandsvermogen (0.20 – 0.25) liggen boven de eigen streefwaarden. De liquiditeit ligt voor 2025 boven de norm, maar houdt tot en met 2028 wel onze aandacht, ook al ligt het hoger dan de ondergrens van 0,75 van OCW. De rentabiliteit voldoet vanaf 2026 weer aan de streefwaarde (0.00 – 0.03). Het bovenmatig eigen vermogen van de afgelopen jaren is naar de norm van OC&W inmiddels voldoende afgebouwd en mag in de komende jaren weer wat worden opgebouwd, zoals hierboven bij de passiva op de balans toegelicht.



4. Verslag intern toezicht

HSN hanteert de [Governance Code Funderend Onderwijs](#) in het primair onderwijs waarin basisprincipes zijn vastgelegd omtrent de professionaliteit van bestuurders, toezichthouders en managers in het primair onderwijs. Op basis van deze code wordt gewerkt met het besturingsmodel mandatering, waarbij de bestuurlijke taken en bevoegdheden door het bestuur zijn belegd bij de algemeen directeur. Het bestuur heeft hierbij een toezichthoudende rol, waarbij het toetsingskader leidend is. Ter toelichting hierbij de link naar het [managementstatuut van de HSN](#).

De Governance Code Funderend Onderwijs benadrukt de verplichte scheiding van de functies van bestuur en het intern toezicht binnen organisaties voor primair onderwijs. Binnen de HSN wordt dit uitgewerkt via een functionele scheiding. De dagelijkse leiding van de HSN is in handen van de algemeen directeur. Hij legt aan het toezichthoudend bestuur verantwoording af over het gevoerde beleid. Het toezichthoudend bestuur toetst dit op vier hoofdresultaatgebieden aan de hand van opgestelde toetsingskaders en bijbehorende indicatoren. Per hoofdresultaatgebied zijn twee tot drie bestuursleden verantwoordelijk voor de toetsing. Zij zijn portefeuillehouders op dit terrein. Er wordt gewerkt met de volgende portefeuilles: Identiteit & Onderwijs, Personeel, Financieel & Materieel, Organisatie & Communicatie. Dankzij deze verdeling over portefeuilles kan een van de portefeuillehouders (op verzoek) een klankbordfunctie vervullen voor de algemeen directeur, terwijl de anderen specifiek toezicht blijven houden.

Sinds juni 2025 geldt de Governance Code Funderend Onderwijs met een aantal wijzigingen ten opzichte van de Code Goed Bestuur. Na analyse van de wijzigingen heeft het toezichthoudend bestuur actie ondernomen om goed bestuur en goed intern toezicht volgens deze code te blijven waarborgen. Dit is verwerkt in het jaarverslag.

4.1 Samenstelling toezichthoudend bestuur

Algemeen

De HSN heeft een toezichthoudend bestuur dat bestaat uit ten minste vijf en ten hoogste negen personen die door de algemene ledenvergadering worden benoemd. In 2025 telde het toezichthoudend bestuur zeven leden. Deze leden zijn vrijwilligers die op professionele wijze en gebaseerd op de Governance Code Funderend Onderwijs vorm geven aan hun functie.

Aan- en aftreden

De leden van het toezichthoudend bestuur hebben zitting voor een termijn van vier jaar met eenmalig de mogelijkheid tot herbenoeming voor nog eens vier jaar. Zij treden af volgens een vastgesteld rooster. Tijdens de algemene ledenvergadering op 23 juni 2025 traden mevrouw Nelleke Hegeman-Mekking en mevrouw Mirjam Vos-Soet af. Er werden twee nieuwe kandidaten door het bestuur voorgedragen: mevrouw Gysella Lozeman-van Dasselaar en mevrouw Anouk Rebel-van Doorne. Zij zijn door de leden benoemd en hebben deze benoeming aanvaard.

De eerste termijn van de heer Guillaume Boog liep af. Hij heeft zich op de vergadering beschikbaar gesteld voor een tweede termijn. Hij is door de leden benoemd voor een tweede termijn en heeft opnieuw de rol van voorzitter op zich genomen met algemene instemming van de leden. Daarmee behield het bestuur zeven leden.



In 2025 had het toezichhoudend bestuur de volgende samenstelling:

Naam	Functie + portefeuille	Jaar benoeming	Jaar herbenoeming	1 ^e of 2 ^e termijn	Definitief aftredend
Dhr. G.D. (Guillaume) Boog	Voorzitter Identiteit & onderwijs; Organisatie & communicatie ; Remuneratie	2021	2025	2e	2029
Mw. P.O.G. (Nelleke) Hegeman-Mekking	Secretaris (tot ALV juni 2025) Organisatie & communicatie (vz); Personeel	2017	2021	2e	2025
Dhr. A. (Arend) Klapwijk	Penningmeester Financieel & materieel; Identiteit & onderwijs; Remuneratie (vz)	2020	2023	2e	2027
Dhr. M.H.W. (Marnix) Hendrikse	Algemeen lid Identiteit & onderwijs (vz); Financieel & materieel	2023	2027	1e	2031
Dhr. J.M. (Marijn) Klop	Algemeen lid Secretaris (sinds ALV juni 2025) Identiteit & onderwijs; Personeel	2024	2028	1e	2032
Dhr. H. (Henk) Kooistra	Algemeen lid Financieel & materieel (vz); Personeel	2023	2027	1e	2031
Mw. M.J. (Mirjam) Vos-de Soet.	Algemeen lid (tot ALV juni 2025) Personeel (vz); Organisatie & communicatie	2021	2025	1e	2029
Mw. G. Lozeman (Gysella)	Algemeen lid (sinds ALV juni 2025) Personeel (vz); Organisatie & communicatie	2025	2029	1e	2033
Mw. A. Rebel-Van Doorne (Anouk)	Algemeen lid (sinds ALV juni 2025) Personeel; Organisatie & communicatie (vz)	2025	2029	1e	2033

Profiel van bestuursleden

Bij het invullen van vacatures voor bestuursleden wordt gebruikgemaakt van door de algemene ledenvergadering vastgestelde profielschets en wordt gelet op een evenredige afspiegeling van het toezichhoudend bestuur. Hierbij worden de volgende aandachtspunten onderscheiden:



- ✓ Kerkelijke betrokkenheid en achtergrond;
- ✓ Expertise voor bestuurswerk in het algemeen en voor de portefeuilles waar een vacature binnen valt in het bijzonder. De gevraagde expertise is beschreven in een profielschets voor bestuursleden;
- ✓ De HSN-school waar het kind of de kinderen van de kandidaat op zitten (indien van toepassing);
- ✓ De verhouding tussen het aantal mannelijke en vrouwelijke leden binnen het bestuur.

In navolging van de Governance Code Funderend Onderwijs is een werving gestart voor een bestuurslid welke geen kind heeft dat op een school zit die bij de onderwijsorganisatie behoort (zie pagina 21 punt 4).

Hoofd- en nevenfuncties

Daarnaast is het van belang dat er geen sprake is van strijdigheid of ongewenste verstrengeling van belangen tussen de hoofd- en nevenfuncties van bestuursleden en hun bestuurslidmaatschap. Om de onafhankelijkheid inzichtelijk te maken is hier een overzicht opgenomen met de hoofd- en nevenfuncties van de leden van het toezichthoudend bestuur. Bij situaties die de schijn van belangenverstrengeling kunnen wekken maar dit niet zijn, acht het toezichthoudend bestuur het van belang om de specifieke situatie, en daarmee de toelichting, schriftelijk vast te leggen en toe te voegen als bijlage aan het bestuursreglement. Dit om integriteit en openheid te betrachten. Jaarlijks wordt hier in de bestuursvergadering over gesproken of wanneer er eerder noodzaak toe is.

Naam	Hoofd- en nevenfuncties
Dhr. G.D. (Guillaume) Boog	Vakgroep leider Netdigitalisering bij Alliander
	Jeugdpastoraat CGK Nijkerk
Mw. P.O.G. (Nelleke) Hegeman-Mekking	Raadslid ChristenUnie-SGP in Gemeente Nijkerk
	Bestuurslid (penningmeester) vrouwenvereniging Ruth
	Vrijwilliger HipHelpt Nijkerk
	Vrijwilliger Hervormde Gemeente Nijkerk
Dhr. A. (Arend) Klapwijk	Senior Inspecteur Spoorwegmaterieel bij Inspectie Leefomgeving & Transport (ILT)
	Mede-eigenaar Boekhandel den Hertog Nijkerk
Dhr. M.H.W. (Marnix) Hendrikse	Asset Developer bij Eneco
Dhr. J.M. (Marijn) Klop	Instructeur voortgezet onderwijs bij Van Lodenstein College
	Leidinggevende jongensclub Hervormde Gemeente Nijkerk
	Lid vakantie commissie HGJB
Dhr. H. (Henk) Kooistra	Eigenaar Kooistra Finance (Interim Financial)
Mw. M.J. (Mirjam) Vos-de Soet	Directeur Strategie & Beleid bij Stichting Timon
Mw. G. (Gysella) Lozeman	Plaatsvervangend Directeur Boaz-Jachinschool te Elspeet
	Coördinator kinderopas Hervormd Nijkerk
Mw. A. Rebel-Van Doorne	Adviseur Werving & Selectie Eleos



Accreditatietraject

Het toezichthoudend bestuur heeft in het jaarplan 2026 ingestemd met het volgen van de ontwikkelgerichte accreditatie, zoals deze staat beschreven in het beroepsprofiel funderend onderwijs 2024 vanuit de PO raad, door de algemeen directeur. De aanmelding hiervoor zal in 2026 plaats gaan vinden.

Vrijwilligersvergoeding

Leden van het toezichthoudend bestuur van de HSN ontvangen jaarlijks een vrijwilligersvergoeding van €1350,-. Voor de secretaris en penningmeester is dit €1500,- en voor de voorzitter €1600,-. Het toezichthoudend bestuur van de HSN is tevens het bestuur van de Stichting Christelijke Peuterspeelzaal De Triangel. Hiervoor ontvangen zij van De Triangel een vrijwilligersvergoeding van €150,- per persoon, ongeacht de functie in het bestuur.

4.2 Werkzaamheden toezichthoudend bestuur

Algemeen

Het toezichthoudend bestuur van de HSN vergadert volgens een vooraf vastgesteld rooster. In 2025 heeft het bestuur zeven reguliere vergaderingen gehad waarbij de algemeen directeur altijd voor een deel van de vergadering aanwezig was. Tijdens deze vergaderingen is er aandacht voor jaarlijks terugkerende onderwerpen, zoals begroting, jaarverslag, bestuursformatieplan, planning & control en evaluatie strategisch beleidsplan. Maar ook voor andere onderwerpen, zoals het herijken van het kwaliteitsbeleid en de kwaliteitscultuur. Daarnaast geeft de algemeen directeur standaard een kort verslag van zaken die spelen binnen de scholen en de vereniging. In een aantal vergaderingen wordt een specifiek thema besproken. Zo is in 2025 in een aantal vergaderingen verder nagedacht over het thema 'revitalisering vereniging'.

Naast de zeven reguliere vergaderingen vond ook de jaarlijkse zelfevaluatie van het bestuur plaats. De algemeen directeur kan het toezichthoudend bestuur buiten de reguliere vergadering om advies vragen middels een klankbordgesprek met een lid of beperkt aantal leden van een van de vier portefeuilles. Op deze manier kunnen de overige bestuursleden hun toezichthoudende rol blijven uitoefenen.

Activiteiten als werkgever en toezichthouder

Vanuit de werkgeversrol heeft een afvaardiging van het bestuur een tussentijds evaluatiegesprek gevoerd met de algemeen directeur en (op basis van inbreng vanuit het bestuurskantoor, het directieoverleg en de GMR) een beoordelingsgesprek.

Verder heeft het toezichthoudend bestuur onder meer de volgende activiteiten ondernomen:

- Werkbezoeken aan De Horizon en Ichthus.
- Jaarlijks gesprek met een vertegenwoordiging van de Nijkerkse kerken.
- Tweemaal overleg met de GMR.
- Jaarlijks gesprek met de accountant.
- Jaarlijks overleg met directeuren HSN-scholen.
- Jaarlijkse heidag waarin hoofdlijnen toetsingskader nieuwe jaargang werden opgesteld en doorgenomen met algemeen directeur.
- Per kwartaal een remuneratiegesprek met algemeen directeur.
- Goedkeuring gegeven aan de begroting, het bestuursverslag en het meerjarenplan.
- Algemene ledenvergadering waarin nieuwe bestuursleden werden benoemd.
- Bijwonen HSN-brede identiteitsbijeenkomst georganiseerd per schoollocatie.
- Bijwonen bijzondere gelegenheden zoals de nieuwjaarsreceptie en het jubileum van Rehoboth.



Financieel toezicht

Het toezichthoudend bestuur ziet toe op de rechtmatige en doelmatige bestemming en aanwending van middelen. Dit vindt hoofdzakelijk plaats op basis van en met behulp van het strategisch beleidsplan, het toetsingskader van het bestuur, de (meerjaren)begroting, de tussentijdse managementrapportages, de jaarrekening, het jaarverslag en de mondelinge verantwoording door de algemeen directeur. Hierbij geldt dat de algemeen directeur de verenigingsbegroting opstelt binnen de kaders van het strategisch beleidsplan (waarin de hoofdlijnen met betrekking tot het te voeren financieel beleid zijn opgenomen) en met inachtneming van de afspraken in het directeurenoverleg. Het toezichthoudend bestuur keurt deze begroting goed. De schooldirecteur stelt de schoolbegroting op en de vaststelling hiervan vindt plaats door de algemeen directeur.

4.3 Accountantscontrole

Jaarlijkse controle

Het toezichthoudend bestuur stelt de accountant vast voor een periode van meerdere jaren en heeft jaarlijks een gesprek met deze accountant. Dit gesprek heeft in 2025 wederom plaatsgevonden tussen de accountant en de bestuursleden die zitting hebben in de portefeuille Financieel & materieel. Het bestuur heeft op basis daarvan besloten om de samenwerking met RA12 te continueren. Naar mening van het bestuur zijn de middelen rechtmatig verworven en aangewend, waarbij aan alle wettelijke verplichtingen is voldaan.

Follow up

Bij de accountantscontrole over het verslagjaar van 2024 zijn ten aanzien van de wettelijke verplichtingen geen gebreken vastgesteld in de jaarrekening, het bestuursverslag en de overige aangeleverde stukken. Zie hiervoor het [Accountantsverslag 2024 - HSN.pdf](#) en dan met name p. 9 t/m 11.

Aan alle vereisten is voldaan. Er zijn geen tekortkomingen geconstateerd. De aandachtspunten t.a.v. het verslagjaar 2023 zijn voldoende verwerkt in de verslaglegging van 2024. Wel adviseert de accountant:

- ✓ periodiek zelf vast te stellen of de organisatie voldoet aan de rechtmatigheidsvereisten in de periodieke managementrapportages;
- ✓ het contractenregister periodiek actualiseren en daarbij de contractwaarde en verantwoordelijke medewerker op te nemen.

Er is toegezien op de follow up van deze adviezen. Het toezichthoudend bestuur stelt vast op basis van de managementrapportages dat wordt voldaan aan de rechtmatigheidsvereisten. Het contractenregister is geactualiseerd en uitgebreid met de gevraagde informatie over contractwaardes en de verantwoordelijk medewerkers. Dit is aangeleverd bij de accountantscontrole 2025.

4.4 Zelfevaluatie en ontwikkeling

Leren en ontwikkelen

Het toezichthoudend bestuur vindt het belangrijk om te blijven leren en zich verder te ontwikkelen en stimuleert het nieuwe bestuursleden om cursussen voor beginnend bestuurders te volgen. In het kader van blijven leren en verder ontwikkelen heeft het bestuur in mei 2025 het eigen functioneren geëvalueerd en is in oktober 2025 een heidag gehouden waar onder meer de uitkomsten van de zelfevaluatie verder werden onderzocht en uitgewerkt. Ook is er aandacht besteed aan het elkaar beter leren kennen en daarmee verstevigen van de onderlinge samenwerking. Zo is afgesproken om scherpere prioriteiten te stellen aan wat er op de agenda van bestuursvergaderingen komt en worden portefeuille gerelateerde onderwerpen vaker binnen de betreffende portefeuilles besproken.



Het meer operationele werk heeft daarmee een andere plek gekregen, de besluitvorming vindt nog steeds plaats tijdens de bestuursvergaderingen. Daarbij is tijdens de heidag tevens de mandaatstelling richting de algemeen directeur en het hieraan verbonden managementcontract besproken en geconcretiseerd met het oog op 2026. Tot slot is in 2025 door een bestuurslid de training 'Financieel Management in Non-Profit organisaties' gevolgd bij ICM.

Dankbaar

Het bestuur constateert met dankbaarheid dat er ook in 2025 door alle medewerkers van de HSN met veel inzet en bevoegenheid is gewerkt aan een veilige, inspirerende omgeving waar kinderen konden leren, groeien en zich ontwikkelen. En dat alles vanuit de verwondering en dankbaarheid voor Gods liefde, zichtbaar in Zijn Zoon Jezus Christus. In alle mooie momenten, maar ook in alle moeilijke momenten (zoals bij ziekte en sterven) mochten we ons als HSN genadig gedragen weten door onze Hemelse Vader. Hem zij alle eer!

Guillaume Boog, voorzitter

Marijn Klop, secretaris



Bijlagen

- Jaarverslag 2025 GMR
- Jaarrekening 2025



Jaarverslag 2025 GMR

De HSN hanteert de [Code Goed Bestuur in het Primair Onderwijs](#) van de PO-Raad. De GMR kan zich dan ook aansluiten bij het motto van de code “Wij zorgen samen voor goed onderwijs voor alle kinderen” met de aanvulling “op onze vereniging”. Ons [Statuut](#) en [Reglement](#) zijn hierbij leidend. Middels dit jaarverslag willen wij uiteenzetten wat de GMR jaar in jaar uit doet en hoe dit in 2025 vorm heeft gekregen.

Functie GMR

De Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) is er om de stem van ouders en medewerkers te laten horen. Wij vertegenwoordigen alle HSN-scholen en werken samen met het bestuur om het beste voor onze leerlingen en medewerkers te bereiken. Door constructief mee te denken en -beslissen over belangrijke onderwerpen, zoals onderwijsbeleid en personeelszaken, helpen wij de kwaliteit en de toekomst van onze scholen te versterken. Onze belangrijkste taken zijn: meedenken en -beslissen over de totstandkoming en uitvoering van beleid. Middels controle van en advisering op dit beleid zorgen wij mede voor continuïteit. Zoals in ons [Statuut Medezeggenschap](#) vastgelegd heeft de GMR algemene bevoegdheden: recht op overleg, recht op informatie en initiatiefrecht. Daarnaast heeft ze wisselend per beleidsterrein advies- of instemmingsrecht.

Terugblik 2024

In 2024 werd voortgeborduurd op de twee jaar eerder ingezette herstructurering; een kleinere GMR, bestaande uit drie leerkrachten en drie ouders, met proactieve houding en kortere, directe lijnen van en naar de overige medezeggenschapsraden. Voor 2024 bleek de beoogde samenstelling niet haalbaar en dus zou onze zoektocht in 2025 een vervolg krijgen. Ook het onderhouden van de kortere, directe lijnen van en naar de overige medezeggenschapsraden kreeg met het instellen van aanspreekpunten vorm. Toch bleef de juiste afstemming ook in 2024 nog een zoektocht en werd voor de begroting pas laat getekend. Het zogenoemde balansjaar stond namelijk voor de deur, waarin gesneden moest gaan worden in de uitgaven. Na een goed gesprek met de Algemeen Directeur, informatievoorziening vanuit het bestuur en goed contact met de overige medezeggenschapsraden, werd er getekend voor een sluitende begroting.

Verslag 2025

Positieve reacties op de (G)MR-training, een steeds duidelijkere structuur en Jacobien Karssenberg die de GMR-samenstelling compleet maakte; met dankbare tevredenheid kijken wij terug naar 2025. Wat betreft de proactieve houding werden stappen gezet als het verdelen van portefeuilles, het opstellen van een jaarlijks terugkerend activiteitenplan en maken van duidelijke afspraken omtrent informatievoorziening en vergadervoorbereiding. De uitwerking van de begroting was in 2025 menigmaal een agendapunt en leverde inhoudelijke en constructieve gesprekken op. Verder kwamen onderstaande onderwerpen in 2025 voorbij:

- ✓ Personeelsbeleidsplan 2025-2026
- ✓ Professionaliseringsbeleid 2026-2029
- ✓ Strategische personeelsplanning 2024-2028
- ✓ Bestuursformatieplan 2025/2026
- ✓ De financiële begroting 2026-2029
- ✓ NT2-onderwijs
- ✓ De Zomerschool 2025
- ✓ Jaarplan 2025
- ✓ Rapportage vitaliteitscheck en RI&E
- ✓ Koersplan 2025-2030 Onderwijsregio Koerkracht



Vooruitkijken naar 2026

In 2026 leggen wij opnieuw de focus op de werving van nieuwe GMR-leden. Nadat in 2025 de beoogde samenstelling van drie ouders en drie leerkrachten gehaald werd, hopen wij verder richting een evenredige vertegenwoordiging te bewegen. Eén van de doelen voor 2026 is dan ook dat de samenstelling van de GMR uit een ouder- of leerkrachtafvaardiging van alle zes de scholen bestaat. Dit wordt een uitdaging, gezien de uitstroom van twee ouders uit de huidige GMR in 2026. Toch achten wij dit doel haalbaar door de hernieuwde aandacht, frisse energie en duidelijke structuur. In 2026 blijven wij prioriteit stellen aan het meedenken, adviseren en controleren op de speerpunten van de GMR: financiën, vitaliteit en communicatie. We volgen de verrichtingen omtrent NT2-onderwijs nauwgezet, informeren actief naar de ontwikkelingen omtrent inclusiever onderwijs en zetten ons in voor het behoud van de christelijke identiteit van de HSN.

Mocht u daar deel van uit willen maken, laat het ons dan weten via GMR@hsn-scholen.nl

Speciale dank gaat uit naar Algemeen Directeur Marco van der Zwaard voor zijn begeleiding en informatievoorziening, zowel voorafgaand als tijdens en na de vergadermomenten. Dank ook aan de MR-voorzitters voor hun bereidheid tot korte lijntjes en heldere communicatie en het toezichthoudend bestuur voor de prettige samenwerking en de inhoudelijke samenkomst(en).

Jens Jaap van Wijncoop, voorzitter

Marco den Hertog, secretaris



**HERVORMDE SCHOOLVERENIGING
TE NIJKERK**

Rapport inzake jaarstukken 2025

INHOUDSOPGAVE

Pagina

JAARREKENING

1	Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling	45
2	Balans per 31 december 2025, vergelijkende cijfers per 31 december 2024	50
3	Staat van Baten en Lasten 2025, vergelijkende cijfers 2024	52
4	Kasstroomoverzicht 2025	53
5	Toelichting op de te onderscheiden posten van de balans	54
6	Verantwoording subsidies	61
7	Toelichting op de te onderscheiden posten van de staat van baten en lasten	62
8	Overzicht verbonden partijen	65
9	Wet Normering Bezoldiging Topfunctionarissen	66
10	Niet in de balans opgenomen verplichtingen	69

OVERIGE GEGEVENS

11	(Voorstel) Bestemming van het resultaat	70
12	Ondertekening	71
13	Gebeurtenissen na balansdatum	72
14	Gegevens Rechtspersoon	77

JAARREKENING

1 GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

ALGEMEEN

De grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn conform de Regeling voor de Jaarverslaggeving Onderwijs (RJO). Op basis van de Regeling voor de Jaarverslaggeving Onderwijs worden Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen van de Raad voor de Jaarverslaggeving toegepast (behoudens afwijkingen en aanvullingen in de Regeling voor de Jaarverslaggeving Onderwijs). De jaarrekening is opgesteld in euro's.

Activa en passiva worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. In de balans, de staan van baten en lasten en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

Activiteiten

Hervormde Schoolvereniging is het bevoegd gezag van zes basisscholen en de activiteiten bestaan uit het verzorgen van primair onderwijs in de regio Nijkerk.

Continuïteit

Het eigen vermogen van Hervormde Schoolvereniging bedraagt per 31 december 2025 € 2.820.338.

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

Schattingen

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

Consolidatie

Hervormde Schoolvereniging Nijkerk heeft op grond van statutaire bepalingen overheersende zeggenschap in Stichting De Triangel. Consolidatie blijft echter op grond van artikel 407 lid 2a achterwege, aangezien op basis van de grootte criteria sprake is van een kleine rechtspersoon.

Verbonden partijen

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van Hervormde Schoolvereniging of de moedermaatschappij van Hervormde Schoolvereniging en nauwe verwanten zijn verbonden partijen.

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

Vergelijking met voorgaand jaar

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

GRONDSLAGEN VOOR DE WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

Materiële vaste activa

Bedrijfsgebouwen en terreinen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten of vervaardigingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur. Op terreinen wordt niet afgeschreven. Er wordt rekening gehouden met de bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht. Voor de vaststelling of voor een materieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering wordt verwezen naar betreffende paragraaf.

Met ingang van 2023 wordt het groot onderhoud geactiveerd (stelselwijziging).

Overige vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur en bijzondere waardeverminderingen.

Categorie	Afschrijvings- termijn in maanden	Afschrijvingperc per jaar	Activerings- grens
		%	€
Gebouwen	480	2,5%	nvt
Onderhoud	60 - 480	2,5% - 20%	nvt
Installaties	120-180	7 - 10%	500
Apparatuur	60	20%	500
ICT en computers	48 -96	12,5 - 25%	500
Inventaris en meubilair	120 - 240	5-10%	500
Leermiddelen	96	12,5%	500

Financiële vaste activa

Deelnemingen

Deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode (nettovermogenswaarde). Wanneer 20% of meer van de stemrechten uitgebracht kan worden, wordt ervan uitgegaan dat er invloed van betekenis is.

De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening; voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming.

Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voor zover Hervormde Schoolvereniging in deze situatie geheel of gedeeltelijk instaat voor de schulden van de deelneming, dan wel het stellige voornemen heeft de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt hiervoor een voorziening getroffen.

De eerste waardering van gekochte deelnemingen is gebaseerd op de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva op het moment van acquisitie. Voor de vervolgwaaardering worden de grondslagen toegepast die gelden voor deze jaarrekening, uitgaande van de waarden bij eerste waardering.

Als resultaat wordt verantwoord het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat.

Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Als resultaat wordt in aanmerking genomen het in het verslagjaar gedeclareerde dividend van de deelneming, waarbij niet in contanten uitgekeerde dividenden worden gewaardeerd tegen reële waarde.

Indien sprake is van een bijzondere waardevermindering vindt waardering plaats tegen de realiseerbare waarde (zie verder de paragraaf "Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa"); afwaardering vindt plaats ten laste van de winst-en-verliesrekening.

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Handelsvorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Als de ontvangst van de vordering is uitgesteld op grond van een verlengde overeengekomen betalingstermijn wordt de reële waarde bepaald aan de hand van de contante waarde van de verwachte ontvangsten en worden er op basis van de effectieve rente rente-inkomsten ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht. Voorzeningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

Liquide middelen

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

Eigen vermogen

Algemene reserve

Het eigen vermogen bestaat uit de algemene reserve en bestemmingsreserves. Het eigen vermogen dat in deze jaarrekening wordt gepresenteerd, is na resultaatbestemming.

Bestemmingsreserves

De bestemmingsreserves zijn reserves met een beperkte bestedingsmogelijkheid, die door het bestuur zijn aangebracht. Het bedrag en de beperkte doelstelling van iedere bestemmingsreserve moeten worden vermeld, alsmede het feit dat het bestuur deze beperking heeft aangebracht.

Voorzeningen

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

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

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

Voorzeningen worden onderscheiden naar aard en doel. Toevoegingen aan de voorzieningen vinden plaats door dotaties ten laste van de staat van baten en lasten. De onttrekkingen vinden rechtstreeks plaats ten laste van de betreffende voorziening.

Voorziening langdurig zieken

De voorziening langdurig zieken is gevormd voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend of geheel niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid.

Voorziening jubilea

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft het geschatte bedrag van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. De voorziening is opgenomen tegen contante waarde.

Langlopende schulden

Langlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Langlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Onder deze post vallen, onder meer, vooruitontvangen investeringssubsidies. Deze subsidies moeten zichtbaar in mindering gebracht worden op de materiële activa of als schuld gepresenteerd worden onder vooruitontvangen investeringssubsidies.

Kortlopende schulden

De overlopende passiva betreffen de vooruitontvangen bedragen die aan opvolgende perioden worden toegerekend en/of nog te betalen bedragen, voor zover ze niet onder de andere kortlopende schulden zijn te plaatsen. 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. Kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van 1 jaar.

GRONDSLAGEN VOOR BEPALING VAN HET RESULTAAT

Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en alle hiermee verbonden, aan het verslagjaar toe te rekenen lasten. De baten en lasten worden toegerekend aan de verslagperiode waarop ze betrekking hebben.

Rijksbijdragen

De ontvangen (normatieve) rijksbijdrage en de niet-geoordeelde OCW-subsidies (vrij besteedbare doelsubsidies zonder verrekeningsclausule) 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 veel activiteiten voor zijn te verrichten per balansdatum worden verantwoord onder de overlopende passiva. Rijksbijdragen, overige overheidsbijdragen en subsidies uit hoofde van de basisbekostiging worden als baten verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft.

Overheidsbijdragen en subsidies overige overheden

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

Overige baten

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

Personeelsbeloningen

De beloningen van het personeel worden als last in de staat van baten en lasten verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Indien de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de Vereniging.

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen.

De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (CAO en individuele arbeidsovereenkomst). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht.

Pensioenen

Voor de medewerkers is een pensioenregeling getroffen die kwalificeert als een toegezegde pensioenregeling. Deze pensioenregeling is ondergebracht bij het ABP. De aan de pensioenuitvoerder te betalen premie wordt als last in de staat van baten en lasten verantwoord.

De actuele dekkingsgraad van het ABP bedroeg per 31 december 2025 123,5% (2024: 111,9%). De gemiddelde dekkingsgraad over de afgelopen 12 maanden bedroeg 119% (2024: 113%). De risico's van de loonontwikkeling, prijsindexatie en beleggingsrendement op het fondsvermogen zullen mogelijk leiden tot toekomstige aanpassingen in de jaarlijkse bijdrage aan het pensioenfonds. Deze risico's komen niet tot uitdrukking in een op de balans opgenomen voorziening.

De Vereniging heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. De Vereniging heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

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

Boekwinsten en -verliezen bij verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingen.

Financiële baten en lasten

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

GRONDSLAGEN VOOR DE OPSTELLING VAN HET KASSTROOMOVERZICHT

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Bij de indirecte methode wordt het saldo baten en lasten als basis genomen.

Dit overzicht geeft weer waaraan de in de verslagperiode beschikbaar gekomen gelden zijn besteed.

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

FINANCIËLE INSTRUMENTEN EN RISICIBEHEERSING

Prijrisico

De instelling loopt risico's ten aanzien van de waardering van effecten, opgenomen onder financiële vaste activa en effecten, opgenomen onder vlottende activa. De instelling beheerst het prijrisico door onderscheid aan te brengen in de portefeuilles, en limieten te stellen.

Rente- en kasstroomrisico

Hervormde Schoolvereniging loopt renterisico over de rentedragende vorderingen (met name onder financiële vaste activa, effecten en liquide middelen) en rentedragende langlopende en kortlopende schulden (waaronder schulden aan kredietinstellingen).

Voor vorderingen en schulden met variabele renteaftspraken loopt Hervormde Schoolvereniging risico ten aanzien van toekomstige kasstromen; met betrekking tot vastrentende vorderingen en schulden loopt Hervormde Schoolvereniging risico's over de reële waarde als gevolg van wijzigingen in de marktrente. Met betrekking tot de vorderingen worden geen financiële derivaten met betrekking tot afdekking van het renterisico gecontracteerd.

2 BALANS PER 31 DECEMBER 2025, VERGELIJKENDE CIJFERS PER 31 DECEMBER 2024

(na winstbestemming)

		31 december 2025		31 december 2024	
		€	€	€	€
ACTIVA					
Materiële vaste activa	(1)				
Gebouwen		980.963		985.711	
Terreinen		279.797		205.327	
Onderhoud		121.497		132.799	
Inventaris en apparatuur		1.327.963		1.409.948	
Leermiddelen		166.515		213.160	
Overige materiele vaste activa		105.276		54.696	
			2.982.011		3.001.641
Financiële vaste activa	(2)				
Overige vorderingen			38.852		38.852
			3.020.863		3.040.493
Vlottende activa					
Vorderingen	(3)				
Gemeenten en Gemeenschappelijke regelingen		131.587		115.894	
Overlopende activa		166.072		265.943	
			297.659		381.837
Liquide middelen	(4)		1.321.504		846.924
			1.619.163		1.228.761
			<u>4.640.026</u>		<u>4.269.254</u>

3 STAAT VAN BATEN EN LASTEN 2025, VERGELIJKENDE CIJFERS 2024

	2025		Begroot 2025		2024	
	€	€	€	€	€	€
Baten						
Rijksbijdragen (9)	11.374.019		11.111.483		11.304.783	
Overheidsbijdragen en subsidies overige overheden(10)	17.969		17.666		243.145	
Overige baten (11)	410.500		160.930		371.143	
Som der baten		11.802.488		11.290.079		11.919.071
Lasten						
Personeelslasten (12)	9.620.972		9.485.220		9.996.161	
Afschrijvingen (13)	422.395		439.458		413.473	
Huisvestingslasten (14)	687.709		622.522		659.344	
Overige lasten (15)	967.456		908.174		1.131.304	
Totaal lasten		11.698.532		11.455.374		12.200.282
Saldo baten en lasten		103.956		-165.295		-281.211
Financiële baten en lasten (16)		15.813		30.000		38.258
Nettoresultaat		<u>119.769</u>		<u>-135.295</u>		<u>-242.953</u>

4 KASSTROOMOVERZICHT 2025

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

	2025		2024	
	€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Saldo baten en lasten	103.956		-281.211	
Aanpassingen voor:				
Afschrijvingen	422.395		413.473	
Mutatie voorzieningen	-115.558		-33.664	
Veranderingen in het werkkapitaal:				
Mutatie vorderingen	84.178		-242.943	
Mutatie kortlopende schulden (exclusief kortlopend deel van de langlopende schulden)	288.053		-695.473	
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		783.024		-839.818
Ontvangen interest		15.813		38.258
Kasstroom uit operationele activiteiten		798.837		-801.560
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investeringen in materiële vaste activa		-402.767		-473.772
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Toename overige langlopende schulden		78.510		48.945
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Financieringsactiviteiten		-		-
		474.580		-1.226.387
Samenstelling geldmiddelen				
	2025		2024	
	€	€	€	€
Geldmiddelen per 1 januari		846.924		2.073.311
Mutatie liquide middelen		474.580		-1.226.387
Geldmiddelen per 31 december		1.321.504		846.924

5 TOELICHTING OP DE TE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE BALANS

ACTIVA

1. Materiële vaste activa

	Gebouwen	Terreinen	Onderhoud	Inventaris en apparatuur	Leer- middelen	Overige materiele vaste activa	Totaal
	€	€	€	€	€	€	€
<i>Boekwaarde per 1 januari 2025</i>							
Aanschaffingswaarde	1.156.753	212.603	150.097	2.862.313	604.798	72.131	5.058.695
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-171.044	-7.276	-17.299	-1.452.366	-391.638	-17.433	-2.057.056
	<u>985.709</u>	<u>205.327</u>	<u>132.798</u>	<u>1.409.947</u>	<u>213.160</u>	<u>54.698</u>	<u>3.001.639</u>
<i>Mutaties</i>							
Investeringen	53.994	79.887	-	199.603	6.942	62.341	402.767
Desinvesteringen	-594	-	-	-87.680	-114.652	-	-202.926
Afschrijving desinvesteringen	594	-	-	87.680	114.652	-	202.926
Afschrijvingen	-58.740	-5.417	-11.301	-281.587	-53.587	-11.763	-422.395
	<u>-4.746</u>	<u>74.470</u>	<u>-11.301</u>	<u>-81.984</u>	<u>-46.645</u>	<u>50.578</u>	<u>-19.628</u>

Hervormde Schoolvereniging te Nijkerk

	Gebouwen	Terreinen	Onderhoud	Inventaris en apparatuur	Leer- middelen	Overige materiele vaste activa	Totaal
	€	€	€	€	€	€	€
<i>Boekwaarde per 31 december 2025</i>							
Aanschaffingswaarde	1.210.153	292.490	150.097	2.974.236	497.088	134.472	5.258.536
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-229.190	-12.693	-28.600	-1.646.273	-330.573	-29.196	-2.276.525
Boekwaarde per 31 december 2025	980.963	279.797	121.497	1.327.963	166.515	105.276	2.982.011

HSN verhuurt een woning. De WOZ-waarde bedraagt € 474.000 (peildatum 1-1-2025).

2. Financiële vaste activa

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Deelnemingen in groepsmaatschappijen		
Waarborgsommen	3.750	3.750
Certificaten zonnepanelen	35.102	35.102
	<u>38.852</u>	<u>38.852</u>

VLOTTENDE ACTIVA

3. Vorderingen

Overige vorderingen en overlopende activa

Gemeenten en Gemeenschappelijke regelingen	131.587	115.894
Overlopende activa	166.072	265.943
	<u>297.659</u>	<u>381.837</u>

Gemeenten en Gemeenschappelijke regelingen

Gemeenten en Gemeenschappelijke regelingen	<u>131.587</u>	<u>115.894</u>
--	----------------	----------------

Deze vordering heeft betrekking op de uitbreiding Maranatha. Gemeente Nijkerk heeft dit afgewikkeld in 2026.

Overlopende activa

Vooruitbetaalde posten	109.190	71.195
Nog te ontvangen posten	5.376	20.400
transporteren	<u>114.566</u>	<u>91.595</u>

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Transport	114.566	91.595
Voorschot salarissen december	480	43.370
Overige vorderingen	51.026	130.978
	<u>166.072</u>	<u>265.943</u>
4. Liquide middelen		
Tegoeden op bankrekeningen	<u>1.321.504</u>	<u>846.924</u>

PASSIVA

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
5. Eigen vermogen		
Algemene reserve	2.346.580	2.275.294
Bestemmingsreserve (publiek)	123.844	107.481
Bestemmingsreserve (privaat)	349.914	317.796
	<u>2.820.338</u>	<u>2.700.571</u>

	Stand per 1-1-2025	Resultaat 2025	Overige mutaties	Stand per 31-12-2025
	€	€	€	€
Algemene reserve				
Algemene reserve	<u>2.275.292</u>	<u>71.288</u>	<u>-</u>	<u>2.346.580</u>
Bestemmingsreserve (publiek)				
Bestemmingsreserve Inclusief onderwijs	-	100.000	-	100.000
Bestemmingsreserve Basisvaardigheden Appelgaard	-	23.844	-	23.844
Bestemmingsreserve NPO-gelden	107.481	-107.481	-	-
	<u>107.481</u>	<u>16.363</u>	<u>-</u>	<u>123.844</u>
Bestemmingsreserve (privaat)				
Algemene reserve privaat	<u>317.796</u>	<u>32.118</u>	<u>-</u>	<u>349.914</u>

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
6. Voorzieningen		
Personeelsvoorzieningen	<u>116.100</u>	<u>231.658</u>
Personeelsvoorzieningen		
Voorziening Jubilea PO	116.100	119.730
Voorziening langdurig ziekteverzuim	-	111.928
	<u>116.100</u>	<u>231.658</u>

	Jubileum PO	Langdurig ziekteverzuim	Totaal
	€	€	€
Personeelsvoorzieningen			
Stand per 1-1-2025	119.730	111.928	231.658
Dotatie	5.107	-	5.107
Onttrekking	-8.737	-	-8.737
Vrijval	-	-111.928	-111.928
Stand per 31-12-2025	<u>116.100</u>	<u>-</u>	<u>116.100</u>
Kortlopend deel <1 jaar	6.127	-	6.127
Langlopend deel >1 jaar	109.973	-	109.973

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
7. Langlopende schulden		
Vooruitontvangen investeringssubsidies	<u>141.847</u>	<u>63.337</u>

In 2023 is de stelselwijziging voorziening onderhoud verwerkt. Dit betrof ook 't Veens Hart, waarin de Horizon, de Bibliotheek en het Dorpshuis participeren. Bij investeringen conform het MOP dragen de Bibliotheek (6%) en het Dorpshuis (9%) bij. Daarom zijn de bijdragen van de Bibliotheek en het Dorpshuis vanaf 2020 in deze jaarrekening gecorrigeerd naar vooruitontvangen investeringssubsidies. Bij een investering wordt 15% van de kosten uit deze subsidie in mindering op de investering gebracht.

8. Kortlopende schulden

Crediteuren

Crediteuren	<u>153.256</u>	<u>148.493</u>
-------------	----------------	----------------

Overige belastingen en premies sociale verzekeringen

Loonheffing	<u>589.046</u>	<u>427.742</u>
-------------	----------------	----------------

Schulden terzake van pensioenen

Pensioen	<u>112.977</u>	<u>114.832</u>
----------	----------------	----------------

Overige schulden en overlopende passiva

Overlopende passiva	<u>706.462</u>	<u>582.621</u>
---------------------	----------------	----------------

Overlopende passiva

Vakantiegeld	310.732	309.236
Nettoloon	6.256	4.892
Nog te betalen bedragen	<u>35.345</u>	<u>45.537</u>
transporteren	<u>352.333</u>	<u>359.665</u>

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Transport	352.333	359.665
Vooruitontvangen bedragen	329.832	41.756
Vooruitontvangen Ministerie OCW	24.297	181.200
	<u>706.462</u>	<u>582.621</u>

Onder vooruitontvangen bedragen is een bedrag van € 324.832 opgenomen in zake nog te besteden uitbreidingskrediet De Horizon.

6 VERANTWOORDING SUBSIDIES

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

Omschrijving	Toewijzing	De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond	
		Kenmerk	datum
Subsidie voor studieverlof 2024	148366	20-8-2024	Onderhanden/Ja/Nee*
Subsidie voor studieverlof 2024	147670	20-8-2024	Ja
Subsidie voor studieverlof 2025	1474570	14-5-2025	Ja
Subsidie voor studieverlof 2025	1474724	14-5-2025	Onderhanden
Subsidie voor studieverlof 2025	1474768	14-5-2025	Onderhanden
Subsidie voor studieverlof 2025	1474850	14-5-2025	Onderhanden
Zij-instroom	231939987	22-2-2023	Onderhanden
Zij-instroom	328239990	21-11-2023	Ja
Zij-instroom	1499198	24-11-2025	Ja
Verbetering basisvaardigheden	VBV24-PO-1432	18-6-2024	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden	VBV25-PO-0860	28-4-2025	Onderhanden
SOOL	SOOLPO24450	22-10-2024	Onderhanden

* Onderhanden = de subsidie loopt nog conform de subsidieverplichtingen
 Ja = de subsidie is afgerond conform de subsidieverplichtingen
 Nee = de subsidie is afgerond in strijd met de subsidieverplichtingen

G2A. Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, aflopend per ultimo verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen	Totale subsidiabele	Saldo per 1	Ontvangen	Subsidiabele	Te verrekenen
			t/m vorig verslaqjaar	kosten t/m vorig verslaqjaar	januari verslaqjaar	in verslaqjaar	kosten in verslaqjaar	per 31 december verslaqjaar
Kenmerk	datum	€	€	€	€	€	€	€

G2B. Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing	Bedrag van de toewijzing	Ontvan	Totale subsidiabele	Saldo_per 1	Ontvangen	Subsidiabele	Saldo er
			t/m vang verslaqjaar	kosten t/m vang verslaqjaar	Januari verslaqjaar	In verslaqjaar	kosten in verslaqjaar	d ecem er
Kenmerk	datum	€	€	€	€	€	€	€

6 TOELICHTING OP DE TE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN

Baten

	2025	Begroot 2025	2024
	€	€	€
9. Rijksbijdragen			
Rijksbijdrage OCW	10.646.123	10.538.313	10.373.403
Niet-geormerkte subsidies OCW	355.560	219.419	464.234
Ontvangen doorbetalingen rijksbijdrage SVW	372.336	353.751	467.146
	<u>11.374.019</u>	<u>11.111.483</u>	<u>11.304.783</u>

10. Overheidsbijdragen en subsidies overige overheden

Overige gemeentelijke en GR-bijdragen en subsidies	<u>17.969</u>	<u>17.666</u>	<u>243.145</u>
--	---------------	---------------	----------------

11. Overige baten

Verhuur	111.891	103.080	92.758
Detachering personeel	34.432	15.000	15.971
Ouderbijdragen	1.790	1.800	1.807
Overige	262.387	41.050	260.607
	<u>410.500</u>	<u>160.930</u>	<u>371.143</u>

Lasten

	2025		Begroot 2025		2024	
	€	€	€	€	€	€
12. Personeelslasten						
Brutolonen en salarissen	6.943.005		9.024.140		7.247.190	
Sociale lasten	1.083.565		-		1.061.158	
Premies participatiefonds	54.350		-		109.612	
Pensioenpremies	983.711		-		1.004.831	
		<u>9.064.631</u>		<u>9.024.140</u>		<u>9.422.791</u>
Mutaties personele voorzieningen	-106.821		-		-32.181	
Personeel niet in loondienst	499.157		363.000		593.366	
Overig	344.626		248.080		333.849	
		<u>736.962</u>		<u>611.080</u>		<u>895.034</u>
Overige uitkeringen		-180.621		-150.000		-321.664
		<u>9.620.972</u>		<u>9.485.220</u>		<u>9.996.161</u>

Personeelsleden

Het gemiddeld aantal werknemers bedraagt 100 FTE in 2025 (2024: 112)

	2025		Begroot 2025		2024	
	€	€	€	€	€	€
13. Afschrijvingen						
Gebouwen en terreinen	44.574		47.680		41.179	
Inventaris en apparatuur	301.170		310.834		301.266	
Leermiddelen	53.587		55.648		54.385	
Onderhoud	12.907		16.722		11.244	
Overige materiële vaste activa	10.157		8.574		7.381	
Resultaat verkoop activa	-		-		-1.982	
		<u>422.395</u>		<u>439.458</u>		<u>413.473</u>

	2025		Begroot 2025		2024	
	€	€	€	€	€	€
14. Huisvestingslasten						
Huur	12.800		6.500		6.808	
Klein onderhoud en exploitatie	134.723		85.750		128.081	
Energie en water	181.243		150.381		154.013	
Schoonmaakkosten	317.761		325.691		290.198	
Heffingen	19.078		16.200		19.905	
Tuinonderhoud	22.104		33.000		60.339	
Overige huisvestingskosten	-		5.000		-	
		<u>687.709</u>		<u>622.522</u>		<u>659.344</u>

	2025		Begroot 2025		2024	
	€	€	€	€	€	€
15. Overige lasten						
Administratie en beheer	149.455		140.828		145.619	
Telefoon- en portokosten	3.066		3.900		2.294	
Totaal administratie- en beheerslasten		152.521		144.728		147.913
Leermiddelen		397.884		441.500		460.517
Buitenschoolse cq. bijzondere activiteiten	-		10.000		-	
Abonnementen	5.005		12.700		11.541	
Contributies	22.912		23.000		24.343	
Medezeggenschapsraad	1.972		3.000		2.502	
Verzekeringen	8.056		6.300		7.534	
Overige	350.904		227.950		450.968	
Reproductiekosten, drukwerk. schoolgids	28.202		38.996		25.986	
		417.051		321.946		522.874
		<u>967.456</u>		<u>908.174</u>		<u>1.131.304</u>

	2025		2024	
	€		€	
Accountants honoraria				
Onderzoek van de jaarrekening	11.011		10.288	
Andere controleopdrachten	-		-	
Fiscale adviesdiensten	-		-	
Andere niet-controlediensten	-		-	
	<u>11.011</u>		<u>10.288</u>	
	2025		Begroot 2025	
	€	€	€	€
16. Financiële baten en lasten				
Rentebaten	<u>15.813</u>		<u>38.258</u>	
	<u>30.000</u>		<u>38.258</u>	

Overzicht verbonden partijen

Statutaire naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code Activiteiten	Consolidati
Christelijke Peuterspeelzaal de Triangel	Stichting	Nijkerk	4	nee
SWV Zeeluwe	Stichting		4	nee
Onderwijsregio Koerskracht		Ede	4	nee

17. WNT-VERANTWOORDING 2025 HERVORMDE SCHOOLVERENIGING

De WNT is van toepassing op Hervormde Schoolvereniging. Het voor Hervormde Schoolvereniging toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 € 164.000.

Criteria ten behoeve van vaststelling bezoldigingsklasse.

criterium:		complexiteits- punten
Totale baten 2023	5,5 tot 27,6 miljoen €	4
Aantal leerlingen 2023	1 tot 1.500	1
Gewogen onderwijssoorten 2023	1	1
Totaal complexiteitspunten		<u>6</u>

Hervormde Schoolvereniging Nijkerk wordt ingedeeld in klasse B.

1. Bezoldiging topfunctionarissen

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

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

Gegevens 2025

Bedragen x € 1

**M.J. van der
Zwaard**

Functiegegevens

Algemeen directeur

Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	0,850
Dienstbetrekking?	ja

Bezoldiging

Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	99.543
Beloningen betaalbaar op termijn	16.440
<i>Subtotaal</i>	<u>115.983</u>

Maxima op basis van de normbedragen per maand	139.400
---	---------

-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-
Bezoldiging	<u>115.983</u>

Het bedrag van overschrijding en reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.

Gegevens 2024

Functiegegevens

Algemeen directeur

Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2024 (in fte)	0,850
Dienstbetrekking?	ja

Bezoldiging

Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	94.455
Beloningen betaalbaar op termijn	15.486
<i>Subtotaal</i>	<u>109.941</u>

Maxima op basis van de normbedragen per maand	131.750
---	---------

Bezoldiging	<u>109.941</u>
--------------------	----------------

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

Topfunctionarissen inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt met een totale bezoldiging van € 2.100 of minder

NAAM TOPFUNCTIONARIS	FUNCTIE
G.D Boog	Voorzitter
J.M. Klop	Secretaris
A. Klapwijk	Penningmeester
G. Lozeman-van Dasselaar	Lid
A. Rebel- van Doorne	Lid
M.H.W. Hendrikse	Lid
H. Kooistra	Lid
P. Hegeman-Mekking	Secretaris (tot ALV juni)
M. Vos - de Soet	Lid

3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

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

8 Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Omschrijving	Periode	Looptijd in mnd	Bedrag per maand
a. CWS	t/m 2025	12	1.066
b. Qualiant	t/m 2025	12	7.393
c. Alpha & Omega	t/m 2025	12	10.200
d. Perspectief	t/m 2025	12	1.760
e. Rolfgroep	t/m 2029	60	1.660
f. Canon	t/m 2028	48	1.960
g. Branderhorst	t/m 2025	12	11.560

(VOORSTEL) BESTEMMING VAN HET RESULTAAT

	Resultaat 2025		
	€	€	€
9 (Voorstel) Bestemming van het resultaat			
Algemene reserve	71.288		71.288
<u>Bestemmingsreserve (publiek)</u>			
Bestemmingsreserve Inclusief onderwijs	100.000		
Bestemmingsreserve Basisvaardigheden Appelgaard	23.844		
Bestemmingsreserve NPO-gelden	-107.481		
		16.363	
<u>Bestemmingsreserve (privaat)</u>			
Algemene reserve privaat	32.118		
		32.118	
Totaal bestemmingsreserves			48.481
Totaal resultaat			119.769

Ondertekening van de jaarrekening

Nijkerk, mei 2025

Directie

M. van der Zwaard

Toeziethoudend bestuur

G.D. Boog

J.M. Klop

A. Klapwijk

G. Lozeman- van Dasselaar

A.Rebel-van Doorne

M.H.W. Hendrikse

H. Kooistra

GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Er zijn geen belangrijke gebeurtenissen na balansdatum die van invloed zijn op de waardering van de in de balans getoonde posten of het resultaat.

GEGEVENS OVER DE RECHTSPERSOON

Naam: Hervormde Schoolvereniging te Nijkerk

Adres: Zandoogje 1, 3863 HS Nijkerk

Telefoon: 033-2470317

E-mailadres: directie@hsn-scholen.nl

Internetsite: www.hsn-scholen.nl

Bestuursnummer: 89155

Contactpersoon: M. van der Zwaard
Telefoon: 033-2470317

E-mailadres: directie@hsn-scholen.nl

BRIN-nummers
07EP De Appelgaard
08AD De Horizon
10RC Rehobothschool
11RK Maranathaschool
23UC Ichthusschool
31WJ De Hoeksteen