



**DE ROOI
PANNEN**

TILBURG
EINDHOVEN
BREDA

Geïntegreerd jaardocument

— — — — —

2025

— — — — —

Colofon

Betreft	Geïntegreerd jaardocument 2025
Wettelijk kader	Regeling jaarverslaggeving onderwijs (RJO) Richtlijnen voor de jaarverslaggeving (RJ400, -640, -660)
Naam rechtspersoon	Stichting Katholiek Ondernemersonderwijs te Tilburg
Naam instelling	Scholengemeenschap De Rooi Pannen
Adres	Dr. Ahausstraat 1 5042 EK Tilburg
Postadres	Postbus 1458 5004 BL Tilburg
Telefoon	013 – 500 21 00
E-mail	info@derooipannen.nl
Website	www.derooipannen.nl
Bestuursnummer	41599
Brinnummer	25LV
KvK-nummer	41095199
Contactpersoon	T.L.W. Peters, voorzitter College van Bestuur
Sector	VO en BVE
Verbonden partijen	Niet van toepassing

Voorwoord

Voor u ligt het geïntegreerd jaardocument 2025 van Scholengemeenschap De Rooi Pannen (DRP). Dit jaarverslag geeft een compleet overzicht van de ontwikkeling die DRP in 2025 heeft doorgemaakt en vormt de verantwoording van De Rooi Pannen over de wijze waarop we dit hebben gedaan.

Dit jaarverslag is gebaseerd op de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs en de richtlijnen en indicatoren zoals gepubliceerd door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), de indicatoren zoals opgenomen in de Benchmark mbo en de richtlijnen ten aanzien van het jaarverslag zoals vastgesteld door de Raad voor de Jaarverslaggeving. Hiermee legt het bevoegd gezag verantwoording af over het reilen en zeilen van DRP in het kalenderjaar 2025, zowel inhoudelijk als cijfermatig.

Volgens de richtlijnen bestaat het verslag uit de volgende onderdelen:

- Hoofdstuk 1: Bestuursverslag
- Hoofdstuk 2: Financiële informatie (inclusief continuïteitsparagraaf)
- Hoofdstuk 3: Jaarrekening 2025

Wij wensen u veel leesplezier toe en nodigen u uit tot gesprek of dialoog naar aanleiding van de informatie in dit jaarverslag. U kunt daartoe contact opnemen via info@derooipannen.nl.

T.L.W. (Tanja) Peters
Voorzitter College van Bestuur
Scholengemeenschap De Rooi Pannen

P. (Peter) Wemmenhove
Lid College van Bestuur
Scholengemeenschap De Rooi Pannen

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 Bestuursverslag.....	8
1.1 Inleiding.....	8
1.2 Organisatie.....	9
1.3 Onderwijs/leerlingen en studenten.....	9
1.3.1 Onderwijsaanbod.....	10
1.3.2 Aantal leerlingen en studenten.....	12
1.3.3 Onderwijsresultaten vmbo.....	13
1.3.4 Onderwijsresultaten mbo.....	18
1.3.5 Examinering en diplomering (vmbo en mbo).....	22
1.3.6 Kwaliteitsagenda mbo 2024-2027.....	23
1.3.7 Overige resultaten en MDT.....	25
1.4 Medewerkers.....	27
1.4.1 De lerende organisatie.....	27
1.4.2 Strategisch HR-beleid.....	28
1.4.3 De basis op orde.....	31
1.5 Financiën.....	34
1.6 Marketing & Communicatie.....	37
1.7 ICT.....	39
1.8 Facilitair en Huisvesting.....	40
1.9 Leerlingenadministratie.....	41
1.10 Kwaliteitszorg.....	41
1.11 Duurzaamheid.....	44
1.12 Medezeggenschap.....	46
1.13 Verslag van het College van Bestuur over 2025.....	48
1.14 Verslag van de Raad van Toezicht over 2025.....	52
1.15 Maatschappelijke thema's.....	56
1.15.1 Een sterke basis en hoge kwaliteit (vo).....	56
1.15.2 Goed en voldoende onderwijspersoneel (vo).....	57
1.15.3 Sociale veiligheid en gelijke behandeling (vo).....	58
1.15.4 Informatiebeveiliging en privacy (vo).....	58
1.15.5 Banenafpraak (vo).....	58
1.15.6 Inzet NPO-middelen (vo).....	59
1.16 Toelichting notitie helderheid.....	60

Hoofdstuk 2 Financiële informatie	68
2.1 Inleiding	68
2.2 Financieel resultaat 2025.....	69
2.3 Continuïteitsparagraaf	72
2.3.1 Interne risicobeheersings- en controlesysteem	72
2.3.2 Meerjarenbegroting	75
2.3.3 Ontwikkeling financiële positie (kasstroom en ratio's)	78
2.3.4 Investerings.....	79
2.3.5 Ontwikkelingen in financieringsstructuur	80
2.3.6 Ontwikkelingen in huisvesting.....	81
2.3.7 Ontwikkelingen in mutaties van reserves en voorzieningen	82
2.3.8 Ontwikkelingen leerlingen- en studentenaantallen en rijksbijdrage	83
2.3.9 Overige rapportages	85
2.3.10 Strategische personeelsontwikkeling en formatie	86
Hoofdstuk 3 Jaarrekening	90
3.1 Inleiding	90
3.2 Balans per 31 december 2025	91
3.3 Staat van baten en lasten over 2025	92
3.4 Kasstroomoverzicht 2025.....	93
3.5 Grondslagen voor de balans en de staat van baten en lasten over 2025	94
3.6 Toelichting op de balans per 31 december 2025.....	99
3.7 Toelichting op de staat van baten en lasten over 2025.....	105
3.8 Niet in de balans opgenomen verplichtingen en vorderingen.....	112
3.9 Verantwoording Wet Normering Topinkomens	113
3.10 Gebeurtenissen na de balansdatum	116
3.11 Voorstel resultaatbestemming.....	117
3.12 Controleverklaring accountant	118

1 Bestuursverslag



Hoofdstuk 1 Bestuursverslag

1.1 Inleiding

We zijn een ondernemende, kleinschalige en praktijkgerichte onderwijsinstelling met vmbo- en mbo-opleidingen. Daarbij leggen we de focus op horeca, toerisme/leisure, marketing, handel & ondernemen en vormgeving & signmaking. Het is onze missie om elke leerling te leren het beste uit zichzelf te halen en zich zo voor te bereiden op succesvolle deelname aan de maatschappij, de beroepspraktijk en/of verder studeren binnen of buiten De Rooi Pannen.

Het jaar 2025 was bij De Rooi Pannen (DRP) het eerste jaar van de realisatie van het nieuwe meerjarenbeleidsplan (2025-2028). Met het De Rooi Pannen DNA als basis, zijn voor deze nieuwe beleidsperiode vier speerpunten benoemd:

Versterking en positionering van het onderwijs

We versterken en profileren ons praktijkgerichte onderwijsaanbod, met gastbeleving als rode draad en met blijvende focus op onze pijlers: kleinschalig, praktijkgericht en ondernemend. We werken daarbij intensief samen met het werkveld en partners, en optimaliseren doorlopende leerlijnen. Ook bouwen we verder aan LLO, het alumninetwerk en onze rol als kenniscentrum, o.a. door onze practoraten.

Eigentijds inspirerend onderwijs

We maken samen inspirerend, uitdagend en eigentijds onderwijs, waarin leerlingen en studenten vooral leren door te doen: in projecten, interne praktijk en stages. We verrijken het leren met blended learning en passende (digitale) tools, zonder de kracht van fysieke ontmoeting en persoonlijke aandacht te verliezen. De experimenteerruimte blijft de aanjager van onderwijsvernieuwing, met structurele middelen en De Rooi Pannen-brede innovatiekansen.

Professionele leer- en werkomgeving

We ontwikkelen De Rooi Pannen verder als lerende organisatie, met een veilig en inclusief leer- en werkklimaat als basis. Passend leiderschap vanuit de 4 V's (Veiligheid, Vertrouwen, Verantwoordelijkheid en Verantwoording), waarbij een cultuur van leren, eigenaarschap en aanspreken richtinggevend is. We investeren in bekwaamheid van collega's via de De Rooi Pannen-academie, schooloverstijgende samenwerking en een campusinrichting die ontmoeting en interactie stimuleert.

Duurzaamheid

We zetten een volgende stap in duurzaamheid door dit te integreren in onderwijs én bedrijfsvoering, met de SDG's als leidraad en de focus op people, planet, prosperity, peace en partnership. We stimuleren leerlingen en studenten om duurzaam te handelen in hun opleiding en loopbaan en investeren tegelijk in duurzame inzetbaarheid en vitaliteit van collega's. Onze campussen ontwikkelen zich tot groene cityhubs: gezonde, veilige en inclusieve leer- en werkomgevingen met positieve impact op de omgeving.

In dit geïntegreerd jaardocument leest u welke stappen vanuit verschillende invalshoeken zijn gezet in de realisatie van de doelstellingen uit het meerjarenbeleidsplan. Zo vindt u in paragraaf 1.13 het verslag vanuit de inspanningen van het College van Bestuur en in paragraaf 1.12 doet de medezeggenschap verslag van hun bijdrage aan het grotere geheel.

Vanzelfsprekend staan onze scholen (vmbo en mbo) voor het beste, praktijkgerichte onderwijs. Onderwijs maken we samen met onze leerlingen en studenten, waarbij vernieuwing elke dag plaatsvindt. Soms met grote stappen, soms met kleine verbeteringen. Tot welke onderwijsresultaten dat leidt, is te lezen in paragraaf 1.3 van dit bestuursverslag.

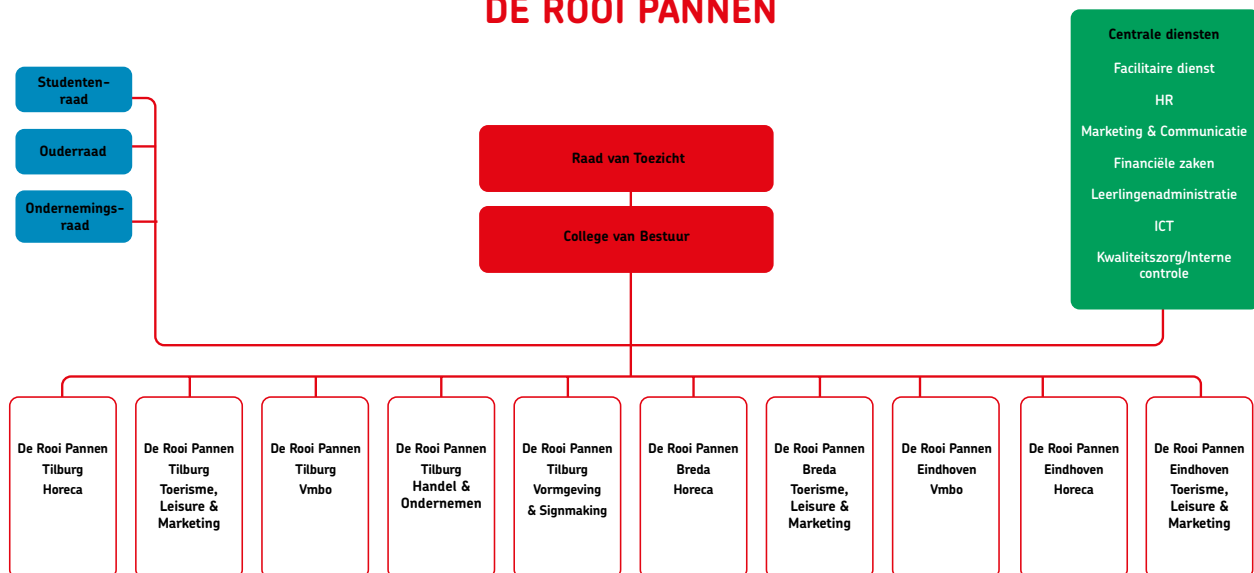
Daarnaast is in 2025 veel aandacht gegeven aan de groei als professionele organisatie. Daarbij hebben de ondersteunende diensten een belangrijke rol vervuld. Zij vertellen daarover in hun eigen paragraaf in hoofdstuk 1.



1.2 Organisatie

Scholengemeenschap De Rooi Pannen (Stichting Katholiek Ondernemersonderwijs te Tilburg) is gevestigd in Tilburg, Eindhoven en Breda. De Rooi Pannen kent een transparante, platte organisatiestructuur met een Raad van Toezicht, een College van Bestuur, twee vmbo- en acht mbo-scholen en in 2025 nog zeven centrale diensten. Het College van Bestuur en de directeuren van de tien scholen vormen samen het Centraal Directiebestuur (CDB). De Rooi Pannen is een decentraal georiënteerde organisatie, waarin we de behoefte signaleren om in toenemende mate samen op te trekken. De scholen opereren binnen in het Centraal Directiebestuur vastgestelde kaders, waarbij de verantwoordelijkheden, ook ten aanzien van de besteding van het budget, zo diep mogelijk in de organisatie liggen. Het Centraal Directiebestuur heeft daarmee een collectieve verantwoordelijkheid met betrekking tot het centrale beleid binnen de door het College van Bestuur gestelde kaders. Hierbij is het College van Bestuur binnen De Rooi Pannen als geheel eindverantwoordelijk voor de besluitvorming en beleidskeuzes.

STRUCTUUR SCHOLENGEMEENSCHAP DE ROOI PANNEN



De verschillende organisatieonderdelen leggen in een eigen paragraaf van dit bestuursverslag verantwoording af over de belangrijkste ontwikkelingen in 2025.

1.3 Onderwijs/leerlingen en studenten

De Rooi Pannen biedt opleidingen op vmbo- en mbo-niveau met de focus op horeca, toerisme & leisure, handel & ondernemen en vormgeving & signmaking. In drie lesplaatsen (Tilburg, Eindhoven en Breda) leren we elke leerling het beste uit zichzelf te halen en zich zo voor te bereiden op succesvolle deelname aan de maatschappij, de beroepspraktijk en/of verder studeren binnen of buiten De Rooi Pannen. Onze scholen staan voor het beste, praktijkgerichte onderwijs. Onze collega's werken elke dag samen met elkaar en met de leerlingen en studenten, en de vernieuwing van dat onderwijs vindt elke dag plaats. Soms met grote stappen, soms met kleine verbeteringen.

In paragraaf 1.3 van dit bestuursverslag maken we concreet waaruit ons onderwijsaanbod bestaat, welke resultaten daarmee bereikt zijn in 2025 en hoe we invulling geven aan onze innovatieambities met betrekking tot het onderwijs.



1.3.1 Onderwijsaanbod

OPLEIDINGSOVERZICHT VMBO/MBO 2025-2026



Vmbo

	TILBURG	BREDA	EINDHOVEN
VMBO			
Beroepsgerichte mavo Diensten-Producten	•		
Beroepsgerichte mavo Horeca-Bakkerij-Recreatie	•		•
Beroepsgerichte mavo Media-Vormgeving-ICT	•		
Kaderberoepsgerichte leerweg Diensten-Producten	•		
Kaderberoepsgerichte leerweg Horeca-Bakkerij-Recreatie	•		•
Kaderberoepsgerichte leerweg Media-Vormgeving-ICT	•		
Basisberoepsgerichte leerweg Diensten Producten	•		
Basisberoepsgerichte leerweg Horeca-Bakkerij-Recreatie	•		•
Basisberoepsgerichte leerweg Media-Vormgeving-ICT	•		

Tilburg

	NIVEAU	BOL	BBL	DUUR IN JAREN
HANDEL & ONDERNEMEN				
Retailmedewerker	2	•	•	1
Commercieel medewerker	3	•		2
Retailspecialist	3	•	•	2
International business (tweetalig)	4	•		3
Junior accountmanager	4	•		3
Junior manager groothandel	4	•		3
Ondernemer handel	4	•		3
Ondernemer webwinkel strategie (specialisatie)	4	•		3
Retailmanager	4	•	•	3
Vakspecialist ondernemer	4	•		1
HORECA				
Brede entreeopleiding	1	•		1
Entreeopleiding horeca-assistent	1	•		1
Gastheer/gastvrouw	2	•		2
Kok	2	•		2
Zelfstandig werkend gastheer/gastvrouw	3	•	•	2, 3
Zelfstandig werkend kok	3	•	•	2, 3
Gespecialiseerd kok	4	•	•	2, 4
Horecaondernemer/-manager	4	•		4
Leidinggevende bediening	4	•	•	2, 4
Leidinggevende keuken	4	•	•	2, 4
Ondernemend horecavakman	4	•		3
Mhbo-traject Hotelmanagement (voor havoleerlingen)	4	•		2
TOERISME, LEISURE & MARKETING				
De Rooi Pannen mbo-oriëntatiejaar	4	•		1
Medewerker recreatie & sport	2	•		2
Zelfstandig medewerker leisure & events	3	•		2
Zelfstandig medewerker toerisme & marketing	3	•		3
Leidinggevende leisure & events	4	•		3
Leidinggevende toerisme & marketing	4	•		3
Luchtvaartdienstverlener	4	•		3
Medewerker evenementen	4	•		3
Medewerker marketing & communicatie	4	•		3
Medewerker sportmarketing (specialisatie)	4	•		3
Mhbo-traject Tourism, Leisure & Creative Business (voor havoleerlingen)	4	•		2
VORMGEVING & SIGNMAKING				
Medewerker productpresentatie	2	•		2
Medewerker sign	2	•		2
Ruimtelijk vormgever	4	•		4
Signspecialist	4	•		4



Eindhoven

	NIVEAU	BOL	BBL	DUUR IN JAREN
HORECA				
Entreeopleiding horeca-assistent	1	•		1
Gastheer/gastvrouw	2	•		2
Kok	2	•	•	2
Zelfstandig werkend gastheer/gastvrouw	3	•	•	3
Zelfstandig werkend kok	3	•	•	2, 3
Gespecialiseerd kok	4		•	2
Horecaondernemer/-manager	4	•		4
Mhbo-traject Hotelmanagement (voor havoleerlingen)	4	•		2
TOERISME, LEISURE & MARKETING				
Medewerker recreatie & sport	2	•		2
Zelfstandig medewerker leisure & events	3	•	•	2, 3
Zelfstandig medewerker toerisme & marketing	3	•		3
Leidinggevende leisure & events	4	•		3
Leidinggevende toerisme & marketing	4	•		3
Medewerker evenementen	4	•		3
Medewerker marketing & communicatie	4	•		3
Medewerker sportmarketing (specialisatie)	4	•		3
Mhbo-traject Tourism, Leisure & Creative Business (voor havoleerlingen)	4	•		2

Breda

	NIVEAU	BOL	BBL	DUUR IN JAREN
HORECA				
Entreeopleiding horeca-assistent	1	•		1
Gastheer/gastvrouw	2	•		2
Kok	2	•	•	2
Zelfstandig werkend gastheer/gastvrouw	3	•	•	1, 2, 3
Zelfstandig werkend kok	3	•	•	1, 2, 3
Gespecialiseerd kok	4		•	2
Manager party-, event- en businesscatering	4	•		3
Horecaondernemer/-manager	4	•		4
Mhbo-traject Hotelmanagement (voor havoleerlingen)	4	•		2
TOERISME, LEISURE & MARKETING				
Assistent hospitality	1	•		1
Medewerker recreatie & sport	2	•		2
Zelfstandig medewerker leisure & events	3	•	•	2, 3
Zelfstandig medewerker toerisme & marketing	3	•		3
Leidinggevende leisure & events	4	•		3
Leidinggevende e-leisure & events (specialisatie)	4	•		3
Leidinggevende toerisme & marketing	4	•		3

Er hebben zich gedurende het verslagjaar geen wijzigingen van het opleidingsaanbod voorgedaan met betrekking tot het arbeidsmarktperspectief en de doelmatige verzorging van een opleiding zoals bedoeld in 6.1.3 lid 4 van de WEB. Door de scholen van De Rooi Pannen wordt het opleidingsaanbod jaarlijks geëvalueerd op doelmatigheid en perspectief op de arbeidsmarkt. Wel hebben zich enkele wijzigingen in naamgeving van opleidingen op het gebied van Horeca en Toerisme, Leisure voorgedaan als gevolg van actualisatie van de landelijke kwalificatiedossiers.



Keuzedelen

Elke mbo-school van De Rooi Pannen bepaalt zelf haar keuzedelen. Keuzedelen zijn altijd verbreedend of verdiepend en gekoppeld aan het kwalificatiedossier van de opleiding. Het bedrijfsleven is betrokken geweest bij de keuze van de keuzedelen mbo, onder andere in de vorm van klankbordgroepen. Voorbeelden van aangeboden (landelijke) keuzedelen zijn: Digitale vaardigheden, Duurzaamheid in het beroep, Duits / Engels in het beroepsonderwijs, Eetcultuur en -wensen, Bewustzijn (interculturele) diversiteit, (Oriëntatie op) ondernemerschap, Solliciteren, Verdieping colour management, Zakenreizen, Persoonlijk profileren, Topservice, Wijnkennis, et cetera. De Rooi Pannen maakt geen gebruik van de mogelijkheid tot afwijking van de keuzedeelverplichting in het kader van persoonlijke, culturele of levensbeschouwelijke vorming (artikel 6.1.2a, tweede lid Wet educatie en beroepsonderwijs).

Eerste opvang nieuwkomers

Een klein deel van onze vmbo-leerlingen bestaat uit leerlingen die korter dan twee jaar in Nederland verblijven. Indien deze leerlingen voldoen aan de juiste criteria, ontvangt een school aanvullende bekostiging voor eerste opvang nieuwkomers vo. In 2025 betref dit voor de vmbo-school in Tilburg 11.253 euro. Dit heeft betrekking op 3 leerlingen.

DRP heeft deze bekostiging ingezet voor:

- de aanschaf van NT2-programma's;
- extra personele inzet op het gebied van taalondersteuning;
- aanvullende coaching voor de mentoren;
- individuele coaching.

1.3.2 Aantal leerlingen en studenten

Onderstaande tabel geeft inzicht in de ontwikkeling van de ontwikkeling van de leerlingaantallen vanaf schooljaar 2020-2021

SG DE ROOI PANNEN Telling per 1 oktober 2025 Basisgegevens						
	2025	2024	2023	2022	2021	2020
Horeca Tilburg	884	898	836	845	867	1015
TLM Tilburg	696	759	689	812	885	922
Handel & Ondernemen Tilburg	756	735	712	717	702	630
Vormgeving & Signmaking Tilburg	531	542	544	590	638	662
Horeca Breda	1009	1025	942	885	843	853
TLM Breda	638	584	492	493	504	555
Horeca Eindhoven	1076	1030	906	925	962	997
TLM Eindhoven	652	579	489	531	537	655
MBO TOTAAL	6242	6152	5610	5798	5938	6289
MBO TOTAAL BEKOSTIGD	6223	6094	5566	5715	5904	6260
MBO TOTAAL NIET BEKOSTIGD	19	58	44	83	34	29
	2025	2024	2023*	2022	2021	2020*
VMBO Tilburg	956	985	944	943	981	1039
VMBO Eindhoven	564	536	568	559	557	574
VMBO TOTAAL	1520	1521	1512	1502	1538	1613
VMBO TOTAAL BEKOSTIGD	1507	1514	1506	1489	1537	1606
VMBO TOTAAL NIET BEKOSTIGD	13	7	6	13	1	7
Totaal SG DE ROOI PANNEN	7762	7673	7122	7300	7476	7902



1.3.3 Onderwijsresultaten vmbo

Resultaten t.o.v. inspectie-indicatoren vmbo

De Inspectie van het Onderwijs publiceert jaarlijks overzichten van de resultaten in het voortgezet onderwijs. In onderstaande tabellen zijn drie resultaatindicatoren opgenomen, weergegeven in de trend van de afgelopen drie jaar, aangevuld met een driejaarsgemiddelde.

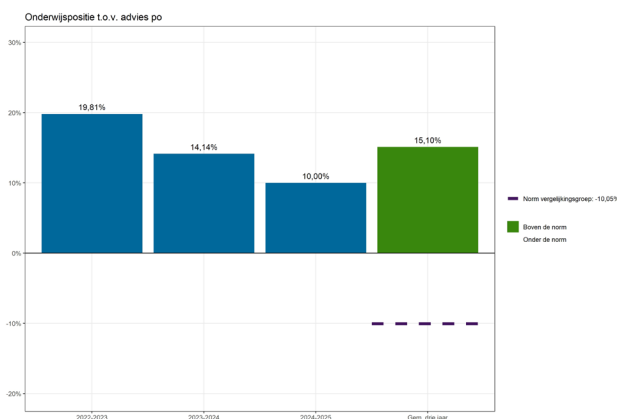
Hoewel deze cijfers een feitelijk beeld geven, vereisen ze wel een vertaalslag naar de eigen school. Bij de duiding van de vmbo-resultaten is het van belang te benadrukken dat beide scholen een verschillende samenstelling van de leerlingenpopulatie hebben. De Inspectie van het Onderwijs stelt daarom per school een eigen norm vast. De resultaten worden dan ook gewaardeerd ten opzichte van deze schoolspecifieke norm.

Onderwijspositie t.o.v. po-advies:

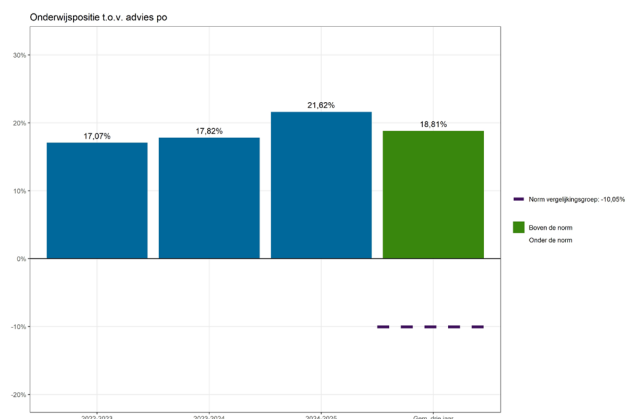
De indicator "onderwijspositie ten opzichte van po-advies" geeft weer in hoeverre de onderwijspositie van leerlingen in leerjaar 3 aansluit bij het door de basisschool gegeven advies voor het voortgezet onderwijs. Deze indicator wordt per vestiging berekend.

Voor de onderwijspositie scoren beide scholen ruim boven de norm. In Eindhoven is sprake van een stijgende trend. In Tilburg (vmbo) is de trend dalend, maar de resultaten liggen nog steeds boven de gestelde norm.

Tilburg vmbo



Eindhoven vmbo

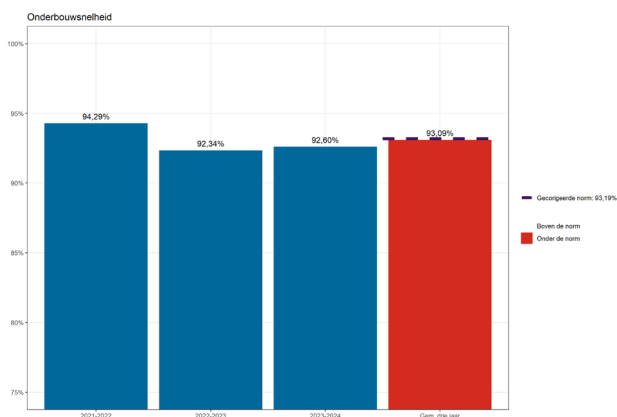


Onderbouwsnelheid:

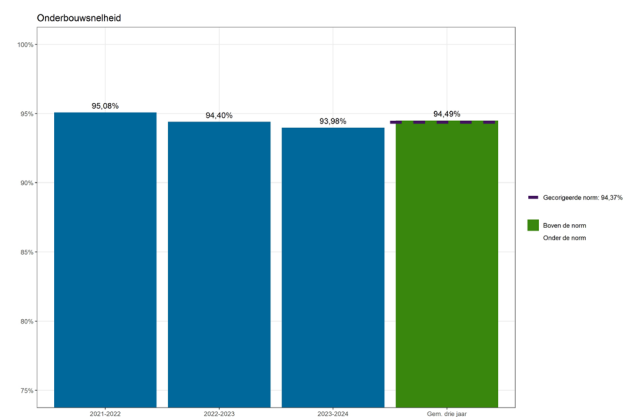
Deze indicator laat zien of leerlingen in de eerste twee leerjaren overgaan of blijven zitten.

De onderbouwsnelheid laat bij beide scholen een vergelijkbaar patroon zien. Na een periode met relatief hoge percentages is een daling zichtbaar. Tilburg komt hierdoor net onder de norm uit, terwijl Eindhoven boven de norm blijft. Dit vraagt om gerichte aandacht voor doorstroom en studievoortgang in de onderbouw, om verdere terugval te voorkomen.

Tilburg vmbo



Eindhoven vmbo





Bovenbouwsucces:

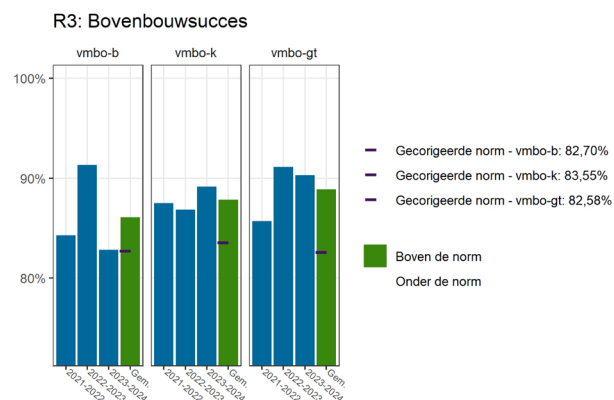
Deze indicator geeft aan of leerlingen vanaf leerjaar 3 het betreffende leerjaar succesvol afronden. Examencijfer: Het examencijfer is het gemiddelde cijfer dat leerlingen behalen voor het centraal examen.

Vershil SE-CE: Deze indicator geeft het gemiddelde verschil weer tussen het cijfer voor het schoolexamen (SE) en het centraal examen (CE)

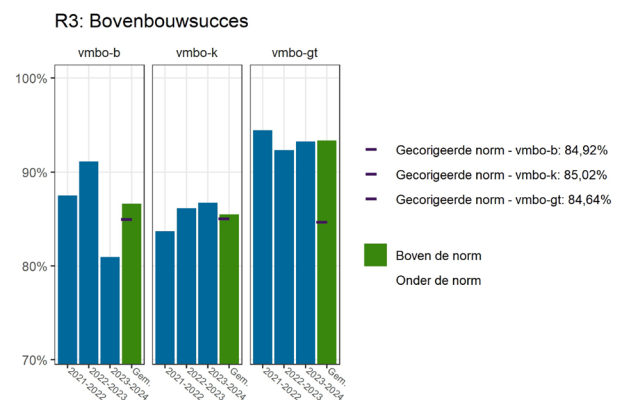
Het bovenbouwsucces is voor beide scholen op orde. Voor alle drie de onderwijssoorten wordt voldaan aan de gestelde norm. In 2023–2024 blijft het resultaat in Eindhoven echter onder de verwachting en scoort Tilburg precies op de norm. Op basis van het driejaarsgemiddelde blijven de uitkomsten positief, maar deze recente ontwikkeling vraagt om zorgvuldige monitoring en gerichte interventies om de stabiliteit te borgen.

De resultaten met betrekking tot de examencijfers en het verschil SE-CE zijn in de overige tabellen te lezen.

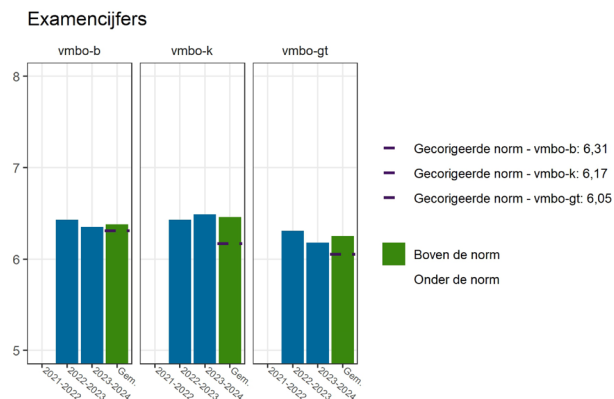
Tilburg vmbo



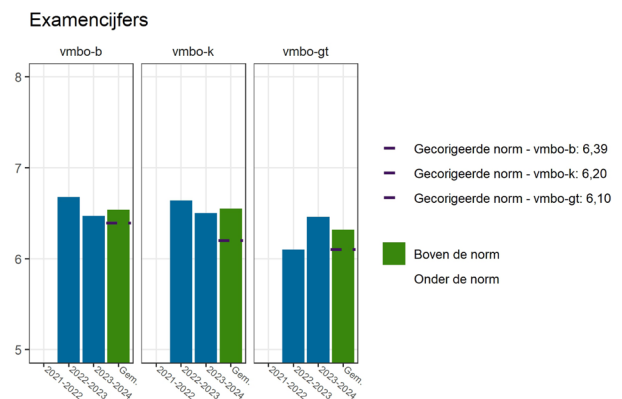
Eindhoven vmbo



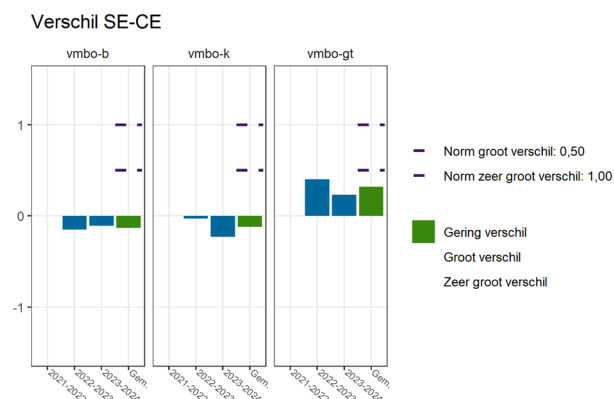
Tilburg vmbo



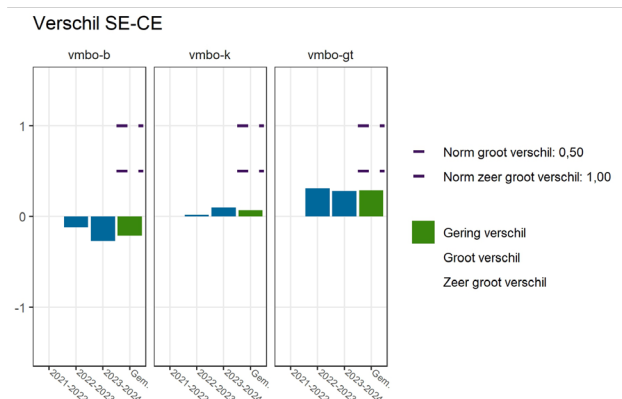
Eindhoven vmbo



Tilburg vmbo



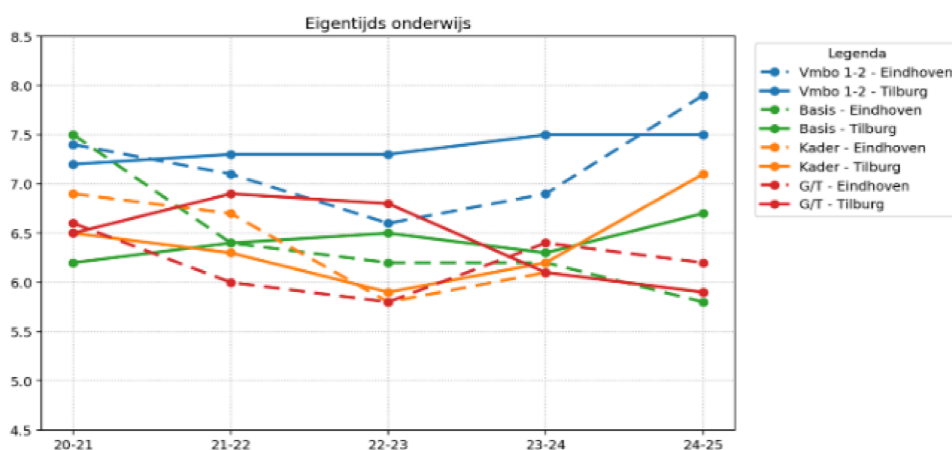
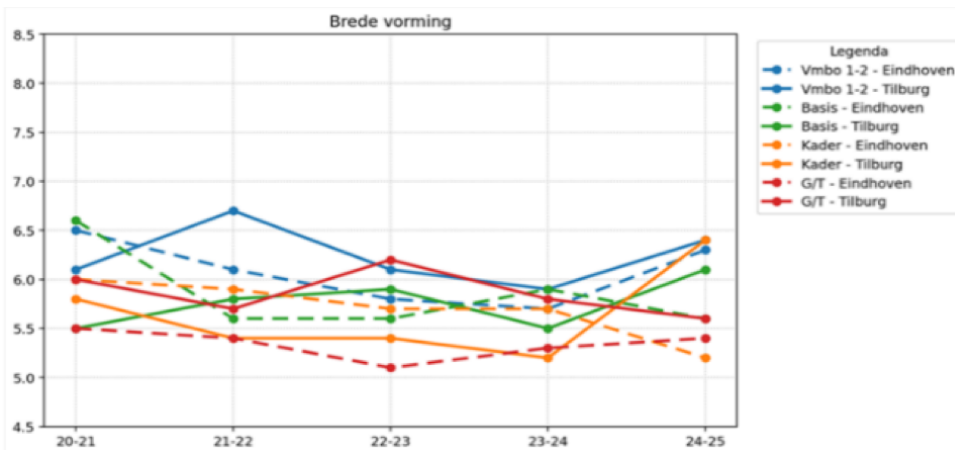
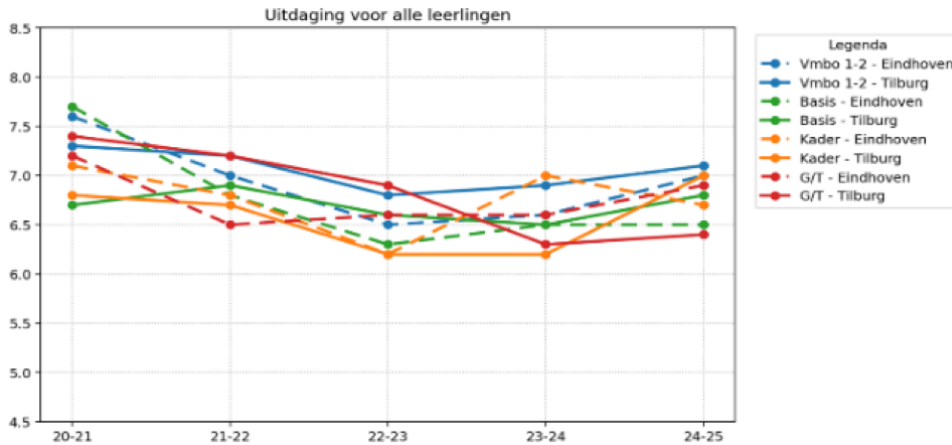
Eindhoven vmbo





Tevredenheid leerlingen vmbo

Beide vmbo-scholen nemen jaarlijks de tevredenheidsvragenlijst van Venster voor Verantwoording af onder hun leerlingen. De resultaten worden weergegeven binnen drie categorieën: Uitdaging voor alle leerlingen, Brede vorming en Eigentijds onderwijs. In de onderstaande grafieken is per categorie en per onderwijssoort de trendscore weergegeven voor vmbo Tilburg en vmbo Eindhoven.

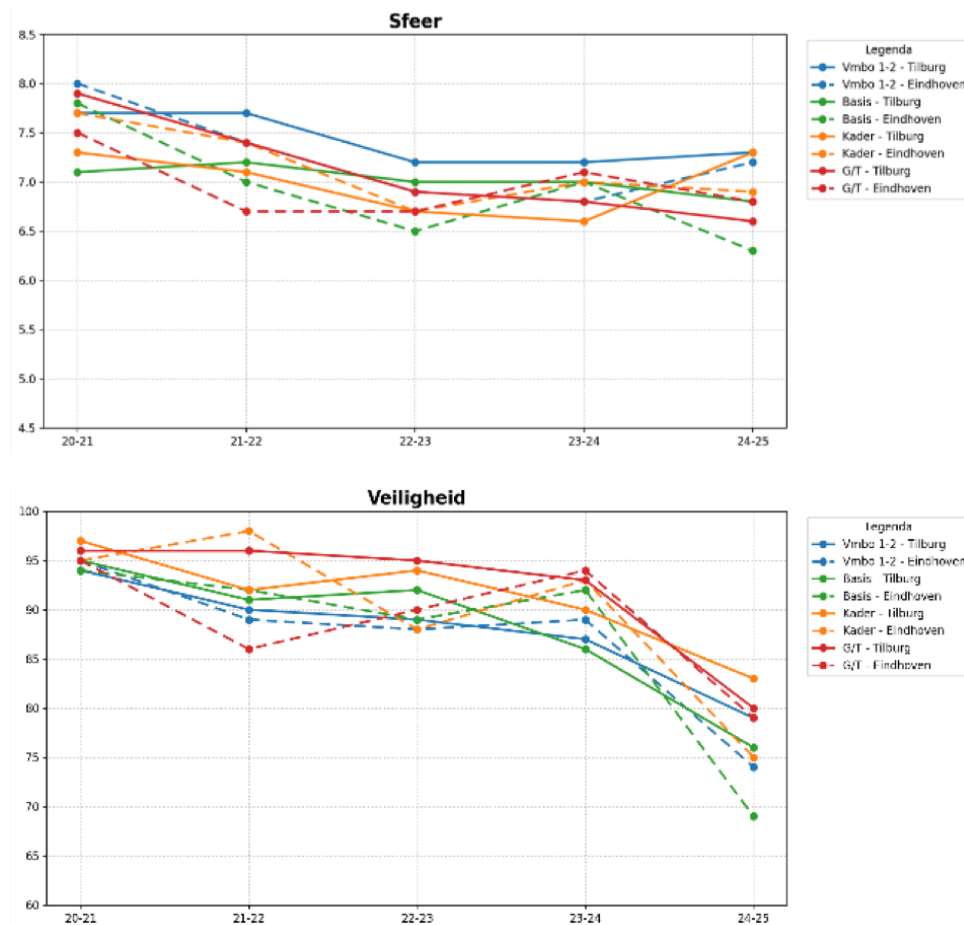


De drie lijndiagrammen laten samen zien hoe de scholen in Eindhoven en Tilburg zich de afgelopen vijf jaar hebben ontwikkeld op het gebied van uitdaging, brede vorming en eigentijds onderwijs. Wat vooral opvalt, is dat de scores over de hele linie relatief stabiel blijven, maar met duidelijke verschillen tussen schooltypen en locaties. Sommige lijnen bewegen voorzichtig omhoog, andere laten juist een lichte daling zien, waardoor een genuanceerd beeld ontstaat van waar de kracht ligt en waar nog ruimte is voor groei.



Opvallend is de positieve uitschieter binnen het 'Eigentijds onderwijs' voor de vmbo 1-2 groepen in Eindhoven en de Kader in Tilburg, wat duidt op een succesvolle implementatie van vernieuwende onderwijsmethoden. Hoewel de 'Brede vorming' een grotere spreiding tussen de diverse leerwegen en locaties vertoont, stabiliseert ook dit zich rond het gemiddelde.

Binnen het tevredenheidsonderzoek dat afgenomen wordt onder leerlingen is het voor scholen verplicht om elk jaar de sociale veiligheid op school te onderzoeken onder een representatief deel van de leerlingen. Dit staat in de wet 'Zorgplicht veiligheid op school'. Dit onderzoek, de 'Monitor Sociale Veiligheid', is een onderdeel van het totale onderzoek naar de tevredenheid van leerlingen. In de onderstaande grafieken is per categorie en per onderwijssoort de trendscore weergegeven voor vmbo Tilburg en vmbo Eindhoven.



* De weergegeven resultaten voor 'Veiligheid' geven het aandeel leerlingen weer dat zeker niet te maken heeft gehad met onveilig gedrag.

De meerjarige resultaten van vmbo Tilburg en vmbo Eindhoven laten een dynamisch beeld zien van hoe leerlingen de sociale veiligheid en de sfeer op hun school ervaren. In plaats van een statische weergave, weerspiegelen deze grafieken de dagelijkse praktijk en de impact van ons pedagogisch beleid op de verschillende locaties.

Kijkend naar de beleving van de sfeer, valt op dat er na een periode van lichte daling over de gehele breedte, in het meest recente meetjaar 24-25 een herstel zichtbaar is voor diverse leerwegen. In Tilburg zien we bij de vmbo 1-2 en de kaderberoepsgerichte leerweg een positieve knik omhoog, wat duidt op een verbeterend klimaat in de klas. Hoewel de scores in Eindhoven voor de basis- en G/T-leerwegen een meer grillig verloop kennen en dit jaar een daling laten zien, blijft de algemene beleving van de sfeer op beide locaties stabiel rond een ruime voldoende.

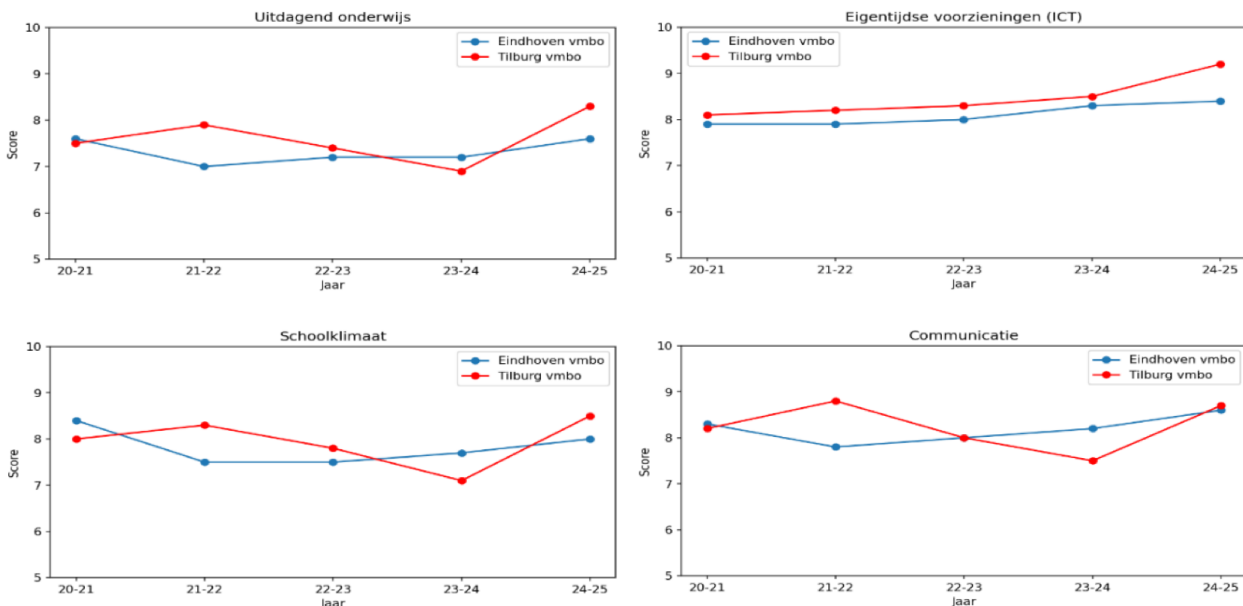


De resultaten voor 'Veiligheid' (het aandeel leerlingen dat aangeeft niet te maken te hebben gehad met onveilig gedrag) laten een meer uitdagend beeld zien. Waar de scores jarenlang stabiel hoog bleven tussen de 85% en 97%, zien we in het schooljaar 24-25 een significante daling over nagenoeg alle linies en locaties. Deze trend is het meest zichtbaar bij de basis-leerweg in Eindhoven, maar treft ook de resultaten in Tilburg. Deze daling vraagt om een kritische reflectie op onze huidige aanpak.

De lijngrafieken tonen aan dat sociale veiligheid geen rustig bezit is. Terwijl de sfeer op veel plekken herstelt, dwingt de daling in de veiligheidsscores ons om de dialoog met leerlingen te intensiveren. Het komende jaar zal het accent dan ook liggen op het duiden van deze cijfers samen met de leerlingenraden en het versterken van de sociaal-emotionele ondersteuning op de locaties waar de druk op de sociale veiligheid het grootst is.

Tevredenheid ouders/verzorgers vmbo

Beide vmbo-scholen nemen jaarlijks de tevredenheidsvragenlijst van Venster voor Verantwoording af bij de ouders/verzorgers van hun leerlingen. De resultaten worden weergegeven binnen vijf categorieën: Uitdagend onderwijs, Eigentijdse voorzieningen (ICT), Brede vorming, Communicatie en Schoolklimaat. In de onderstaande grafieken is per categorie de trendscore weergegeven voor vmbo Tilburg en vmbo Eindhoven.



In dit jaarverslag werpen we een blik op de kwalitatieve ontwikkeling van ons onderwijs over de afgelopen vijf jaar, afgezet tegen de resultaten in Eindhoven. De grafieken tonen een dynamisch beeld waarin de vestiging Tilburg vmbo, na een uitdagende tussenperiode, een krachtig herstel laat zien in het schooljaar 24-25.

Waar de scores op thema's als 'Uitdagend onderwijs', 'Brede vorming' en 'Schoolklimaat' in de periode tussen 2022 en 2024 een lichte daling vertoonden, zien we in het meest recente meetpunt een opvallende opwaartse trend. Dit herstel positioneert Tilburg op vrijwel alle fronten boven de resultaten van Eindhoven. Vooral het schoolklimaat en de brede vorming hebben een impuls gekregen, wat suggereert dat de ingezette interventies om de sociale cohesie en de persoonlijke groei van leerlingen te stimuleren, hun vruchten afwerpen.

Een opvallend positieve uitschieter is de waardering voor 'Eigentijdse voorzieningen (ICT)'. In tegenstelling tot de lichte fluctuaties bij andere indicatoren, vertoont dit domein een nagenoeg lineaire stijging. De voortdurende investeringen in digitale leermiddelen en een moderne leeromgeving worden daardoor duidelijk herkend en gewaardeerd.



De grafiek voor 'Communicatie' laat een grilliger verloop zien, wat typerend is voor de veranderende behoeften van leerlingen en ouders in de communicatie. Desondanks is ook hier het jaar 24-25 afgesloten met een sterke stijging, waardoor de score weer op het hoge niveau van voorgaande jaren ligt.

De data laten zien dat Tilburg vmbo een veerkrachtige organisatie is. Na een dip in de tevredenheid tijdens het schooljaar 23-24, is de weg omhoog overtuigend teruggevonden. De focus voor het komende jaar zal liggen op het vasthouden van deze resultaten, waarbij de stabiele groei in ICT-voorzieningen als blauwdruk kan dienen voor verdere kwaliteitsverbetering in de andere domeinen.

Oordeel inspectie van het onderwijs vmbo

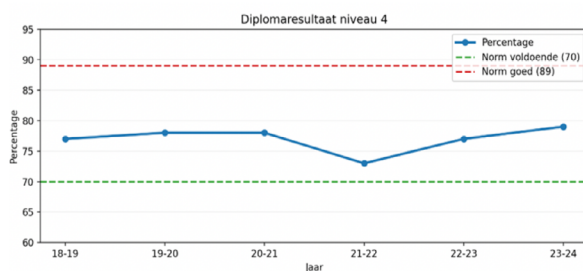
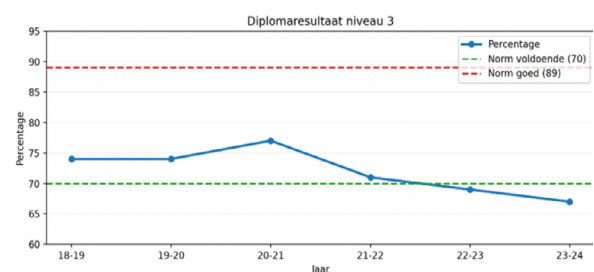
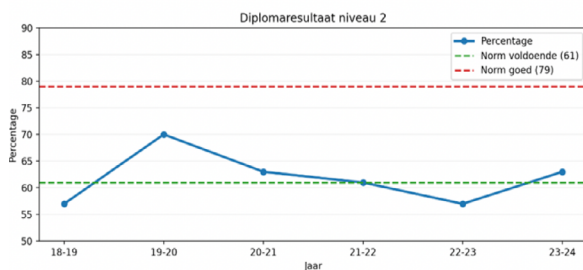
De Inspectie van het Onderwijs heeft in november 2025 een specifiek onderzoek over sociale veiligheid, (extra) ondersteuning en registratie en melding van aan- en afwezigheid uitgevoerd bij vmbo Tilburg, afdeling vmbo-b. Inspectie stelt vast dat er veel aandacht is voor veiligheid. Leerlingen die ondersteuning nodig hebben, worden goed geholpen en de school handelt juist als het gaat om de registratie van aan- en afwezigheid. Tegelijkertijd constateert de onderwijsinspectie dat de wettelijke kaders rondom schorsing niet helemaal juist zijn toegepast en dat het gebruik van data in de kwaliteitscyclus rondom veiligheid op school sterker kan. Wij herkennen deze constatering en verbeteracties sluiten aan bij de ambitie van de school en zijn reeds in gang gezet.

1.3.4 Onderwijsresultaten mbo

Diplomaresultaat mbo

Het diplomaresultaat is het percentage instellingsverlaters dat in een bepaald jaar een diploma heeft behaald, ten opzichte van het totaal aantal instellingsverlaters in datzelfde jaar. Het diploma moet zijn behaald in het opbrengstjaar of in de vijf daaraan voorafgaande jaren bij dezelfde instelling. Dit percentage geeft inzicht in het studiesucces op de lange termijn en laat zien in hoeverre een opleiding studenten effectief begeleidt naar het behalen van een diploma.

In de onderstaande grafieken is per niveau De Rooi Pannen breed de trendscore weergegeven.



Voor niveau 2 schommelt het resultaat rond de voldoende norm. Na een duidelijke opleving in 2019-2020 volgde een daling, waarbij in 2022-2023 de norm niet werd behaald. In 2023-2024 is echter sprake van een positieve kentering en ligt het resultaat weer net boven de norm voldoende. De ambitie is om deze ontwikkeling komend jaar door te zetten en een duidelijke verdere groei te realiseren.



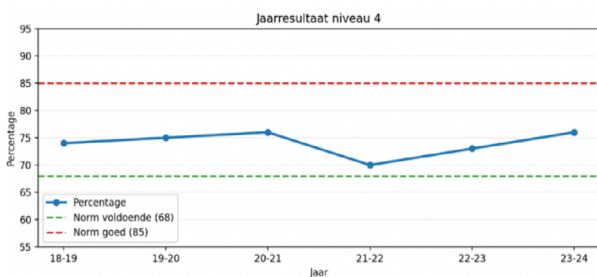
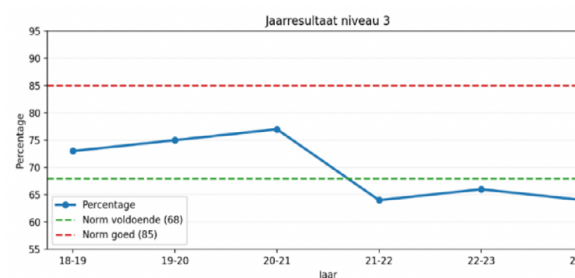
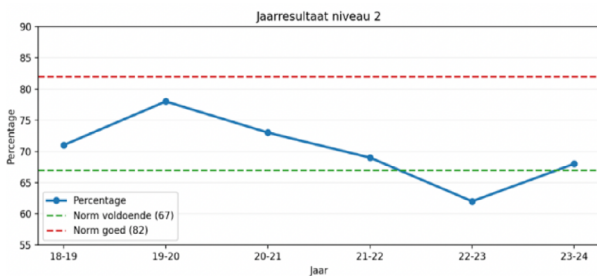
Op niveau 3 was gedurende drie jaar sprake van stabiele resultaten boven de landelijke norm voor 'voldoende' (tot en met 2020–2021). Daarna zet een dalende trend in, waardoor sinds 2022–2023 onder de voldoende norm wordt gescoord. Dit heeft gevraagd om aanvullende maatregelen om het resultaat weer structureel op het gewenste niveau te brengen.

Voor niveau 4 bewegen de resultaten zich tussen de normen voldoende en goed. Na een lichte dip in 2021–2022 is opnieuw een stijgende lijn zichtbaar, met een ontwikkeling richting de landelijke norm voor 'goed'. Opvallend is dat niveau 4, ondanks dezelfde normstelling als niveau 3, structureel beter presteert en duidelijk boven niveau 3 uitstijgt. Zowel niveau 3 als 4 bereikten in 2020–2021 hun hoogste resultaat; daarna trad bij beide een daling op, waarbij niveau 4 zich sneller heeft hersteld.

Jaarresultaat mbo

Het jaarresultaat laat zien welk percentage studenten binnen één schooljaar succesvol voortgang boekt in de opleiding. Dit betekent dat studenten doorstromen naar een volgend leerjaar, afstuderen of met een positief advies een passende vervolgstap maken binnen het mbo.

In de onderstaande grafieken is per niveau De Rooi Pannen breed de trendscore weergegeven. Voor niveau 2 is sinds 2019–2020 sprake van een dalende trend: van een positie dicht bij de norm



'goed' naar onder de voldoende lijn in 2022–2023. In het meest recente jaar is een kentering zichtbaar en is het resultaat weer net boven de voldoende norm uitgekomen. Dit markeert een eerste herstel, dat de komende periode verder versterkt moet worden.

Bij niveau 3 lagen de resultaten tot en met 2020–2021 tussen de landelijke norm voor 'voldoende' en 'goed'. Daarna trad een daling op tot onder de voldoende norm. Momenteel lijkt de lijn te stabiliseren, maar blijft het resultaat onder de minimaal gewenste norm voor 'voldoende'. Dit heeft – net als bij de cijfers van het diplomaresultaat – gevraagd om aanvullende maatregelen om verdere verbetering te realiseren.

Voor niveau 4 is het beeld relatief stabiel. De resultaten bewegen zich de afgelopen jaren steeds tussen de landelijke norm voor 'voldoende' en 'goed', met een lichte daling in 2020–2021 en daarna een geleidelijke stijging. Dit duidt op een stabiele basis met ruimte voor verdere kwaliteitsversterking.



Onderwijstijd mbo

In het mbo gelden wettelijke normen voor het aantal uren begeleide onderwijstijd (BOT). Dit hangt samen met de leerweg en het niveau van de opleiding. De interne controle hierop maakt onderdeel uit van de jaarlijkse planning-en-controlcyclus. Deze controle vindt zowel aan de voorkant (geprogrammeerde onderwijstijd) als aan de achterkant (gerealiseerde onderwijstijd) plaats. De resultaten van deze controles worden gepresenteerd aan het College van Bestuur en het CDB.

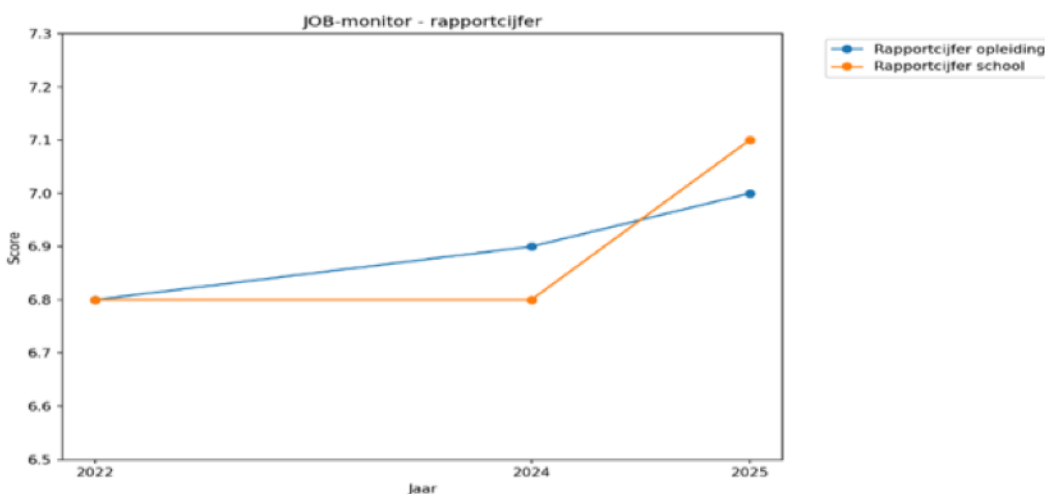
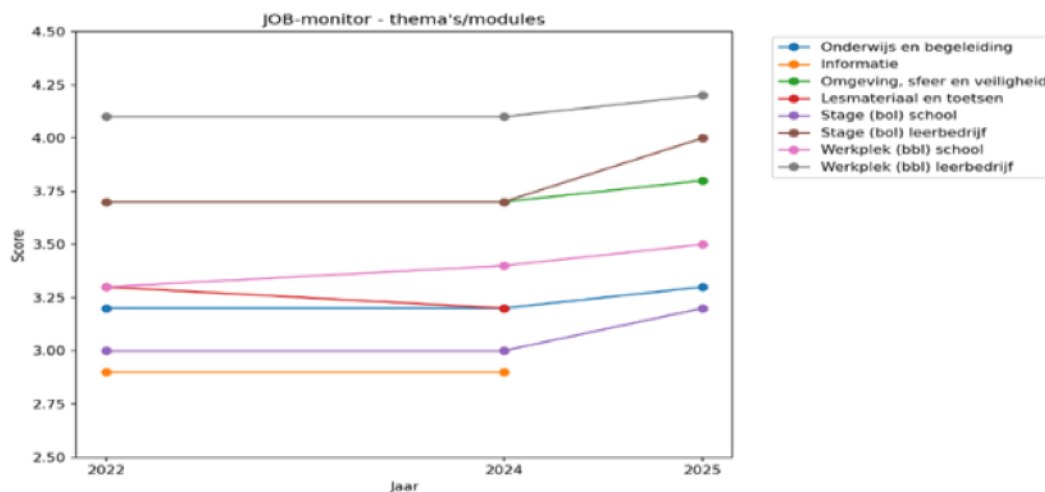
In 2025 zijn geen tekortkomingen geconstateerd bij de geprogrammeerde onderwijstijd. Wel zijn bij enkele klassen tekortkomingen geconstateerd in de gerealiseerde onderwijstijd per einde schooljaar '24-'25 Het betreft hierbij kleine afwijkingen. Er zijn afspraken gemaakt over extra aanbod in het komende schooljaar om dit te compenseren en inmiddels is dit uitgevoerd.

De Rooi Pannen maakt geen gebruik van de mogelijkheid tot het aanbieden van verkorte onderwijsprogramma's conform WEB art 7.2.7 lid 3 en 4.

Tevredenheid studenten mbo

De JOB-monitor is het tevredenheidsonderzoek onder huidige mbo-studenten. Tot en met 2024 werd dit onderzoek eens per twee jaar uitgevoerd, vanaf 2025 vindt de afname jaarlijks plaats. In de opzet is ruimte voor vaste thema's, zodat ontwikkelingen over tijd goed zichtbaar worden. Daarnaast biedt de monitor flexibiliteit door middel van aanvullende modules waarmee actuele onderwerpen kunnen worden meegenomen.

De resultaten van de vragenlijst zijn weergegeven op een vijfpuntsschaal (1-5), met uitzondering van de zogenoemde rapportcijfers. Deze scores worden uitgedrukt op een tienpuntsschaal.



De resultaten van de JOB-monitor over de periode 2022-2025 laten een positieve ontwikkeling zien, waarbij 2025 een duidelijke opwaartse trend markeert in de studenttevredenheid. De hoogste



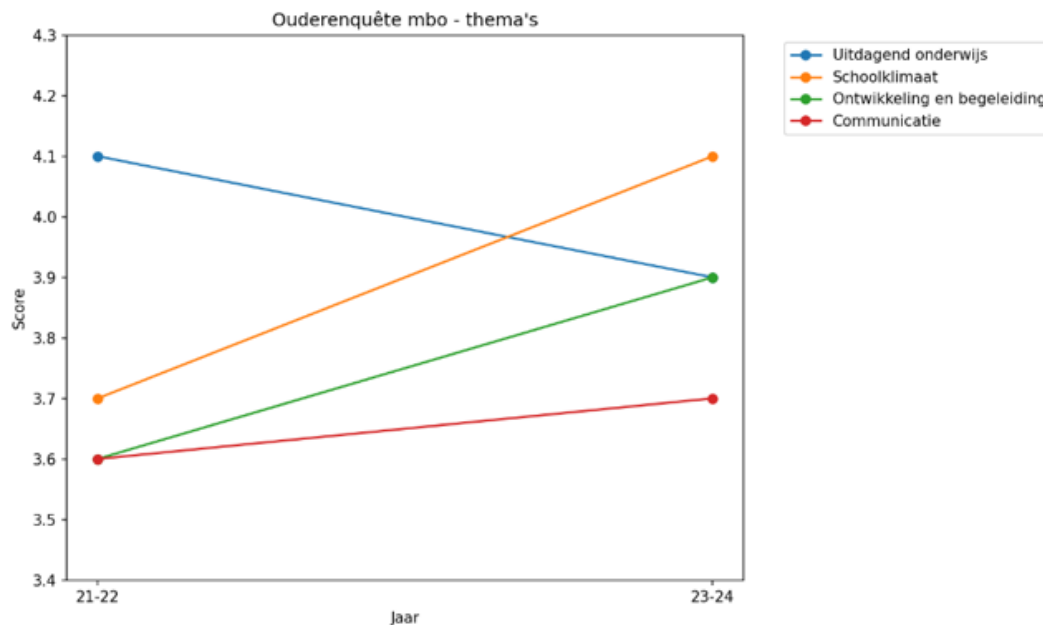
waardering gaat uit naar de praktijkomgeving; zowel de werkplekken voor bbl-studenten als de stageplekken voor bol-studenten scoren zeer hoog. Dit bevestigt de kwaliteit van onze samenwerking met het (regionale) bedrijfsleven. Daarnaast is er een lichte stijging zichtbaar in de waardering voor de omgevings sfeer en veiligheid en onderwijs en begeleiding.

Tegelijkertijd vragen de resultaten voor de informatievoorziening en het thema lesmateriaal en toetsen om blijvende aandacht voor verdere verbetering. Hierbij moet worden aangemerkt dat de huidige inzichten voor deze specifieke onderdelen gebaseerd zijn op de eerste twee meetperiodes, aangezien deze thema's in de monitor van 2025 niet opnieuw zijn bevraagd.

De rapportcijfers laten een duidelijke stijgende lijn zien in zowel de waardering voor de opleiding als voor de school.

Tevredenheid ouders/verzorgers mbo

De Centrale ouderenquête mbo wordt eenmaal per twee jaar afgenomen in de Onderwijsspiegel. Het tevredenheidonderzoek vindt plaats onder ouders/verzorgers van de eerste- en tweedejaars mbo-studenten. De resultaten van de ouderenquête zijn gebaseerd op een vijfpuntsschaal (1-5). In de onderstaande grafieken is per thema voor De Rooi Pannen breed de score weergegeven.



De resultaten van de ouderenquête laten een overwegend positieve ontwikkeling zien. Op drie van de vier thema's is een duidelijke stijgende lijn zichtbaar.

Schoolklimaat laat de sterkste verbetering zien. Ouders/verzorgers waarderen de sfeer en veiligheid op school aanzienlijk hoger dan twee jaar eerder. Ook het thema Ontwikkeling en begeleiding stijgt, wat erop wijst dat ouders/verzorgers de ondersteuning en aandacht voor de groei van hun kind steeds sterker ervaren.

Het thema Communicatie vertoont eveneens een lichte stijging. Hoewel de toename minder groot is dan bij de andere thema's, geeft dit wel aan dat ouders/verzorgers de informatievoorziening en bereikbaarheid van de school beter beoordelen.

Alleen Uitdagend onderwijs laat een daling zien ten opzichte van twee jaar geleden. Hoewel de score nog steeds ruim voldoende is, verdient dit thema wat extra aandacht. De daling kan erop wijzen dat ouders/verzorgers ervaren dat hun kind mogelijk iets minder wordt uitgedaagd in het onderwijsprogramma dan voorheen.



Oordeel inspectie van het onderwijs mbo

In november 2025 heeft de Inspectie van het Onderwijs een vierjaarlijks onderzoek bestuur en opleidingen/scholen uitgevoerd. Tegelijk met dit onderzoek werd een steekproefkwaliteitsonderzoek mbo bij de opleiding International Business en een herstelonderzoek bij de opleiding Ondernemen Handel gedaan. De steekproef is een jaarlijks terugkerend onderzoek waarin de Inspectie een specifieke opleiding bekijkt. Het herstelonderzoek is uitgevoerd naar aanleiding van een steekproef uit 2024 waarin bij de opleiding Ondernemen Handel enkele verbeterpunten werden geconstateerd die resulteerde in een herstelopdracht. Ten tijde van dit schrijven zijn de rapporten van zowel het vierjaarlijks onderzoek bestuur en de steekproef nog in concept. Met betrekking tot het herstelonderzoek heeft inspectie verbetering gezien met betrekking tot de onderwijshoudelijke aandachtspunten. Ook de onderwijsresultaten zijn verbeterd, maar voldoen nog niet aan de norm van het 3-jaarsgemiddelde. Hierdoor is het eindoordeel formeel nog 'onvoldoende'. Wij waarderen de positief-kritische feedback en spreken vertrouwen uit in de toekomstige ontwikkeling van de onderwijsresultaten.

1.3.5 Examinering en diplomering (vmbo en mbo)

De inrichting van het onderwijs en examinering is, binnen de gestelde kaders, een decentrale verantwoordelijkheid van de scholen. Voor de examinering is echter een groot aantal documenten centraal en in gezamenlijkheid ontwikkeld. Voor zowel het vmbo als het mbo zijn handboeken, procedures en formats beschikbaar. Deze documenten worden jaarlijks geëvalueerd en opnieuw vastgesteld in het Centraal Directiebestuur. Indien daar aanleiding toe is, worden tussentijds wijzigingen doorgevoerd, bijvoorbeeld naar aanleiding van veranderingen in wet- en regelgeving. Wettelijke documenten, zoals het Onderwijs- en Examenreglement mbo en het Examenreglement vmbo, worden centraal opgesteld, geactualiseerd en vastgesteld in het Centraal Directiebestuur.

De schoolexamens binnen de vmbo-scholen worden door vakdocenten op schoolniveau ontwikkeld volgens een vastgesteld protocol en op basis van de examenprogramma's zoals opgenomen in de syllabi per vak. De schoolexamens toetsen onderdelen van het examenprogramma op eindniveau. Iedere vo-school is verplicht een Programma van Toetsing en Afsluiting (PTA) vast te stellen en hierover verantwoording af te leggen aan de Inspectie van het Onderwijs. In het PTA zijn alle schoolexamens opgenomen. Het PTA bevat uitsluitend afsluitende schoolexamens die onderdelen van het examenprogramma op eindniveau toetsen. Dit betekent dat alleen summatieve toetsen worden opgenomen; voortgangstoetsen en aanwezigheidsregistratie maken geen onderdeel uit van het PTA. Het PTA wordt jaarlijks vastgesteld en vóór 1 oktober aangeleverd bij de Inspectie van het Onderwijs.

Daarnaast wordt het PTA gedeeld met alle examenleerlingen en hun ouder(s)/verzorger(s). Eventuele tussentijdse wijzigingen in het PTA gedurende het schooljaar worden gemeld bij de Inspectie van het Onderwijs. Voor schoolexamens kunnen verschillende toetsvormen worden ingezet, zoals schriftelijke toetsen, mondelinge examens en praktische opdrachten. De regiegroep en de examencommissie zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de kwaliteit van de schoolexamens.

Binnen iedere school is een examencommissie ingesteld. Het College van Bestuur draagt zorg voor het borgen van de kwaliteit, deskundigheid en onafhankelijkheid van deze examencommissies. De examencommissies vervullen een onafhankelijke, toezichhoudende en borgende rol. De uitvoerende (zorgende) taken zijn per school onder verantwoordelijkheid van de directeur belegd bij één of meerdere regiegroepen toetsing en examinering. Hiermee is bewust gekozen voor een heldere scheiding tussen borging en uitvoering.

Elke zes werkweken vindt er een overleg plaats tussen het verantwoordelijke lid van het College van Bestuur, de Adviseur Examinering en de voorzitters van de examencommissies mbo. Een vergelijkbaar overleg is ingericht met de voorzitters van de examencommissies vmbo. In deze overleggen worden knelpunten en casuïstiek besproken, procedures ontwikkeld of aangescherpt, afspraken gemaakt en wordt het College van Bestuur geïnformeerd over relevante bijzonderheden.

Voor het mbo wordt in aansluiting op de herziening en verdere professionalisering van de taken van de examencommissie al meerdere jaren de workshop Toolkit examinering mbo georganiseerd. Deze



scholing is bedoeld voor leden van de examencommissies, regiegroepen toetsing en examinering, kwaliteitszorgmedewerkers, medewerkers van het examenbureau en mt-leden. Ook in 2025 hebben verschillende mbo-medewerkers aan deze workshops deelgenomen, zowel nieuwe functionarissen als ervaren medewerkers in het kader van een opfrustraining. Het doel van deze bijeenkomsten is het versterken van de deskundigheid, het stimuleren van onderlinge kennisdeling en het uitwisselen van casuïstiek.

Elke examencommissie stelt jaarlijks een jaarverslag op dat wordt gedeeld met de scholen en het College van Bestuur. Dit verslag dient als middel voor reflectie op het eigen functioneren en op het examenproces, en vormt tevens de basis voor het formuleren van aandachtspunten en doelen voor het daaropvolgende schooljaar.

De centrale dienst Kwaliteitszorg/Interne Controle heeft op basis van de jaarverslagen van de examencommissies het centrale Jaarverslag examinering 2024–2025 opgesteld. Hieronder volgt een samenvatting hiervan.

Samenvatting jaarverslagen examencommissies mbo en vmbo

De examencommissies hebben in 2024–2025 verder gewerkt aan het versterken van hun onafhankelijke positie en hun rol binnen de examenorganisatie. De structurele overlegvormen tussen voorzitters, examencommissies, regiegroepen en het College van Bestuur zijn versterkt. Dit draagt bij aan betere afstemming, kennisdeling en uniformiteit, al blijft de scheiding tussen borgen en zorgen in de praktijk niet overal scherp.

De deskundigheid is vergroot door deelname aan scholing, zoals de Toolkit Examinering, trainingen, kalibreersessies en landelijke bijeenkomsten. Daarnaast is het bijwonen van examens en het uitvoeren van steekproeven op diplomadossiers geïntensiveerd. Tegelijkertijd maken tijdgebrek, werkdruk en wisselingen in samenstelling de borging van deskundigheid kwetsbaar.

De werkzaamheden van de examencommissies zijn verder geprofessionaliseerd. Er is meer structuur gekomen in het vaststellen van examenplannen, toezicht op afname en beoordeling en controle van diplomadossiers. Steekproeven en observaties worden vaker vastgelegd en teruggekoppeld, al blijven tijdigheid en administratieve zorgvuldigheid aandachtspunten.

De examencommissies werken steeds nadrukkelijker volgens de PDCA-cyclus. Evaluaties, verbetermaatregelen en opvolging hiervan krijgen meer vorm, maar de mate van cyclisch werken verschilt nog per school en opleiding.

Een belangrijk nieuw aandachtspunt is de omgang met AI binnen examinering. Examencommissies signaleren risico's voor authenticiteit en objectiviteit. Er zijn eerste maatregelen genomen, maar verdere uniformering en praktische uitwerking zijn nodig.

De examencommissies hebben doelen geformuleerd voor het komende schooljaar die zich richten op verdere deskundigheidsbevordering, versterking van de rolzuiverheid tussen borgen en zorgen, het verbeteren van de PDCA-cyclus en het borgen van kwaliteit en authenticiteit van examinering, inclusief de inzet van AI.

1.3.6 Kwaliteitsagenda mbo 2024–2027

De Kwaliteitsagenda mbo 2024–2027 vertaalt de landelijke ambities uit de Werkagenda mbo en het Stagepact naar de context van De Rooi Pannen. De agenda richt zich op drie prioriteiten: kansengelijkheid, aansluiting onderwijs–arbeidsmarkt en onderwijsinnovatie. In 2025, het tweede jaar van de kwaliteitsagenda, is de uitvoering verder verdiept en verbreed. Scholen geven hier invulling aan via hun plannen van aanpak. De voortgang wordt gemonitord aan de hand van beschikbare data en periodiek besproken in de managementgesprekken met het College van Bestuur. Dit leidt waar nodig tot bijsturing op doelen, maatregelen en inzet van middelen. In 2025 is de uitvoering van de kwaliteitsagenda voortgezet langs de drie centrale ambities: kansengelijkheid, aansluiting onderwijs–arbeidsmarkt en onderwijsinnovatie. De ingezette maatregelen zijn verder geïmplementeerd en waar nodig aangescherpt op basis van monitoring en evaluatie.



1. Bevorderen van kansengelijkheid

1a. Kosteloos onderwijs en toegankelijkheid

De Rooi Pannen biedt kosteloos onderwijs en draagt daarmee bij aan gelijke kansen voor alle studenten. De kleinschalige en praktijkgerichte leeromgeving ondersteunt een goede start en bevordert studiesucces.

In 2025 is blijvend ingezet op het versterken van de toegankelijkheid van voorzieningen, waaronder internationalisering via Erasmus+. Daarbij is specifiek aandacht voor studenten voor wie deelname minder vanzelfsprekend is.

1b. Studentenwelzijn, veiligheid en inclusiviteit

Welzijn en veiligheid zijn structureel onderdeel van het onderwijs en de begeleiding. Mentoren vervullen hierin een centrale rol.

In 2025 is verder geïnvesteerd in het versterken van het sociaalpedagogisch handelen van docenten en in de samenwerking met interne en externe ondersteuningsstructuren. Hiermee wordt beoogd signalering en begeleiding van studenten te versterken en een veilige leeromgeving te waarborgen.

1c. Begeleiding student naar onderwijs en werk / voorkomen vsv

De Rooi Pannen zet in op het begeleiden van studenten naar een diploma en een duurzame positie op de arbeidsmarkt of in vervolgonderwijs.

In 2025 is de begeleiding van met name entree- en niveau 2-studenten verder versterkt. Daarnaast is ingezet op het verbeteren van de aansluiting tussen onderwijs, BPV en loopbaanoriëntatie. De inzet van jobcoaches en gerichte begeleiding draagt bij aan het verminderen van voortijdig schoolverlaten en het versterken van studiesucces.

1d. Soepele doorstroom en versterken beroepsgerichte route

De Rooi Pannen werkt aan een doorlopende leerroute voor studenten, zowel binnen de eigen opleidingen als richting vervolgonderwijs.

In 2025 is ingezet op het versterken van de aansluiting tussen vmbo, mbo en hbo. Dit gebeurt onder andere door samenwerking met onderwijs- en werkveldpartners en door het aanbieden van activiteiten die studenten voorbereiden op vervolgonderwijs en arbeidsmarkt.

2. Aansluiting onderwijs – arbeidsmarkt

De opleidingen van De Rooi Pannen sluiten aan op de actuele en toekomstige vraag van de arbeidsmarkt.

In 2025 is de samenwerking met het bedrijfsleven verder versterkt, onder andere binnen BPV, leernetwerken en praktijkgerichte leeromgevingen. Hiermee wordt geborgd dat het onderwijs actueel blijft en studenten goed worden voorbereid op de beroepspraktijk.

3. Onderwijsinnovatie

De Rooi Pannen stimuleert onderwijsinnovatie gericht op toekomstbestendig onderwijs.

In 2025 is verdere invulling gegeven aan innovatie, onder andere op het gebied van digitalisering en de inzet van AI in het onderwijs. Docenten worden hierin ondersteund via professionalisering en kennisdeling, zodat innovaties bijdragen aan de kwaliteit van het onderwijs en het leerproces van studenten.

Samenvatting van deze verantwoording volgens artikel 15 lid 2 sub a t/m d van de regeling kwaliteitsafspraken mbo 2024-2027

Sub a. Voortgang op ambities en maatregelen, gerelateerd aan eindresultaten en indicatoren

In 2025 is de uitvoering van de kwaliteitsagenda verder verdiept en verbreed. De Rooi Pannen heeft gewerkt aan de realisatie van de drie centrale ambities: kansengelijkheid, aansluiting onderwijs–arbeidsmarkt en onderwijsinnovatie. Binnen deze ambities zijn maatregelen voortgezet en ontwikkeld, onder andere op het gebied van toegankelijkheid van het onderwijs, begeleiding en doorstroom van studenten, samenwerking met het werkveld en professionalisering van medewerkers.



De voortgang wordt gemonitord via plannen van aanpak per school, interne audits en het gebruik van data. Managementteams leggen periodiek integraal verantwoording af aan het College van Bestuur. De kwaliteit en voortgang worden organisatiebreed gevolgd en waar nodig bijgestuurd.

Sub b. Samenwerking met interne en externe partners

De uitvoering van de kwaliteitsagenda vindt plaats in samenwerking met interne en externe partners.

Er wordt samengewerkt met gemeenten en onderwijsinstellingen rondom doorstroom en introductie, met stagebedrijven en brancheorganisaties binnen het kader van het Stagepact, en met externe partners op het gebied van studentenwelzijn en Leven Lang Ontwikkelen. Daarnaast wordt binnen regionale netwerken samengewerkt aan thema's zoals burgerschap en onderwijsinnovatie.

Sub c. Uitkomst van de jaarlijkse evaluatie

De kwaliteitsagenda is verankerd in het kwaliteitszorgsysteem van De Rooi Pannen. De voortgang wordt periodiek besproken in managementgesprekken met de scholen, waarin managementteams verantwoording afleggen aan het College van Bestuur over de realisatie van doelen en maatregelen. Deze gesprekken bieden inzicht in de voortgang en vormen de basis voor reflectie en bijsturing. Thema's als burgerschap, studentenwelzijn en aansluiting op de arbeidsmarkt zijn hierbij nadrukkelijk onderwerp van gesprek en leiden tot aanscherping van de plannen van aanpak.

Sub d. Bijsturing op basis van de evaluatie

Op basis van de evaluaties zijn maatregelen voortgezet en waar nodig aangescherpt. Dit betreft onder andere de verdere ontwikkeling van beleid en ondersteuning rondom stages en gelijke kansen, de versterking van het burgerschapsonderwijs, de doorontwikkeling van Leven Lang Ontwikkelen en de inzet op professionalisering en behoud van medewerkers.

1.3.7 Overige resultaten en MDT

Klachtenregeling en klachten

In 2025 heeft een aanvulling van de klachtenregeling voor leerlingen, studenten en ouders plaatsgevonden. Hierdoor is de procedure voor melding van stagediscriminatie met instemming van de studentenraad opgenomen in de klachtenregeling. De in 2024 vernieuwde route voor klachten, bezwaren en beroep is in 2025 verder geïmplementeerd, mede door toelichting van de klachtenregeling in alle MT's. Dit leidt tot een lichte toename van het aantal casussen dat bij het meldpunt klachten wordt aangemeld. Waar in 2024 nog sprake was van 6 casussen, zijn er in 2025 15 casussen door het meldpunt ontvangen. Hiervoor geldt:

- 11 casussen zijn in onderling overleg opgelost en hebben niet geleid tot formele behandeling in een commissie.
- 1 casus is behandeld door de commissie van beroep voor de examens (mbo). Oordeel: gegrond.
- 2 casussen zijn ingediend bij de landelijke geschillencommissie passend onderwijs (vo). Eén casus is niet ontvankelijk verklaard en één casus ongegrond.
- 1 casus is behandeld door de interne klachtencommissie (vo). Oordeel (begin 2026): deels gegrond.

Daar waar een casus leidt tot inzichten die ook voor andere scholen binnen DRP relevant zijn, worden de resultaten gedeeld met en besproken in het centraal directiebestuur en in het netwerk van voorzitters van examencommissies.

Schorsing en verwijdering

Als onderdeel van het leerlingen/studentenstatuut kent De Rooi Pannen een regeling voor schorsing en verwijdering van leerlingen en studenten die aansluit bij de kaders die de WVO en de WEB daarvoor stellen. Toepassing hiervan is in onze ogen alleen gepast als alle andere maatregelen niet het gewenste resultaat hebben opgeleverd of als de situatie zo ernstig is dat onmiddellijke maatregelen noodzakelijk zijn. In het verslagjaar 2025 hebben op de vmbo-scholen 21 schorsingen plaatsgevonden. Er is één vmbo-leerling verwijderd. Op de mbo-scholen zijn in 2025 3 studenten enkele dagen geschorst en is één student verwijderd. Hoewel deze aantallen laag zijn, is hiermee sprake van een lichte stijging ten opzichte van 2024.



Kosteloos onderwijs en het studentenfonds

Sinds enige jaren biedt De Rooi Pannen kosteloos onderwijs. Ouders/verzorgers ontvangen geen schoolnota van De Rooi Pannen. Alleen de vereiste vakkleding die eigendom wordt van een leerling en het wettelijke lesgeld/cursusgeld dienen betaald te worden. Alle overige kosten, zoals verbruiksmaterialen, licenties, hulpmiddelen (waaronder laptops) en (buitenland)excursies worden door De Rooi Pannen gedragen. De Rooi Pannen levert met deze keuze een belangrijke bijdrage aan gelijke kansen voor elke leerling, ongeacht financiële achtergrond en mogelijkheden. Om deze reden is ondersteuning vanuit het mbo-studentenfonds bij De Rooi Pannen niet van toepassing.

Subsidie Maatschappelijk diensttijd mbo (MDT)

In 2025 heeft De Rooi Pannen als penvoerder de MDT-subsidie voor het project 'MDT Toekomstgericht ondernemen' ontvangen. De uitvoering van het project start op 1 januari 2026 en heeft een looptijd van drie jaar; de activiteiten vinden dus plaats in 2026 en verder. Conform de rol van penvoerder is De Rooi Pannen verantwoordelijk voor de projectleiding, administratie en rapportage binnen het partnerschap met collega mbo-instellingen Stichting Yuverta en Stichting Yonder en met als samenwerkingspartner Stichting Young Impact NL. De in 2025 ontvangen middelen zijn daarom (vooruitlopend op de projectuitvoering) gereserveerd, zodat de middelen beschikbaar blijven voor besteding binnen de projectperiode en conform de subsidieregels kunnen worden verantwoord.

Met dit MDT-traject inspireren de partners jongeren in dit Tilburgse samenwerkingsverband om toekomstgericht ondernemerschap te verbinden aan maatschappelijke impact, onder meer via masterclasses, bedrijfsbezoeken en een (regionale) Dragons' Den.

Binnen dit MDT-traject is sprake van 25% cofinanciering door de deelnemende schoolbesturen. De verdeling van deze cofinanciering vindt plaats op basis van het aantal deelnemende studenten. In 2025 hebben er nog geen studenten deelgenomen.



1.4 Medewerkers

De Rooi Pannen positioneert zich als een werkgever waar de menselijke maat en professionele trots centraal staan. Bij onze visie op werkgeverschap vertrekken wij vanuit onderwijs en zijn professionals de 'spil' van de organisatie, die binnen een kleinschalige en betrokken omgeving de ruimte krijgt om vanuit vakmanschap en autonomie te handelen. Wij investeren in een cultuur van vertrouwen en eigenaarschap – passend bij onze '4 V's' – waarin medewerkers niet alleen onderwijs verzorgen, maar als mentor en ambassadeur leerlingen en studenten stimuleren het beste uit zichzelf te halen. Dit vertaalt zich in een werkomgeving die aanvoelt als een 'warm nest', waar we samen verantwoordelijkheid dragen voor de kwaliteit en de eigenheid van ons onderwijs.

In lijn met het MJBP 2025-2028 richt ons HR-beleid zich op het zijn en blijven van een toekomstbestendige en aantrekkelijke werkgever in een krappe arbeidsmarkt. De kern van onze strategie is het faciliteren van een professionele leeromgeving waarin 'Leven Lang Ontwikkelen' de standaard is. We dagen onze medewerkers uit om met lef en een ondernemende houding in te spelen op maatschappelijke transities, zoals digitalisering en duurzaamheid. Door in te zetten op wendbaarheid, het verminderen van administratieve lasten via slimme technologie en het bevorderen van een gezonde werk-privébalans, borgen we dat onze professionals met passie en plezier hun functie kunnen blijven uitoefenen in een steeds veranderende onderwijswereld.

Als werkgever heeft De Rooi Pannen in het HR-beleid ingezet op doorontwikkeling op drie gebieden: de lerende organisatie, strategisch HR-beleid, en de basis op orde.

1.4.1 De lerende organisatie

Bij De Rooi Pannen werken we als lerende organisatie continu aan ontwikkeling en verbetering. De wereld om ons heen en ons onderwijs staan nooit stil. Onze organisatie en onze mensen ontwikkelen mee. In 2025 met aandacht voor leiderschap, leren en de gesprekkencyclus.

Echt leiderschap

In 2025 heeft De Rooi Pannen geïnvesteerd in de verdere ontwikkeling van leiderschap. Dit op basis van de DRP kijk op leiderschap. Ontwikkelmogelijkheden in leiderschap worden geboden voor zowel potentiële leiders (docenten met leidinggevende ambitie), individuele coaching en ontwikkeling, MT-begeleiding en collectieve leiderschapsmomenten. Gezamenlijk lag het accent op de versterking van onze 4 V's (vertrouwen, veiligheid, verantwoordelijkheid en verantwoording). Voor de schooljaren 2024-2025 en 2025-2026 is een leiderschapstraject ontworpen met verschillende prioriteiten op de leiderschapsdagen en met tussenliggende intervisie en coaching. Dit traject wordt begeleid door zowel Tias als leiderschapsbureau Maek academie.

Diversiteit en inclusie zijn voor De Rooi Pannen belangrijke uitgangspunten. Onder meer hecht DRP belang aan een evenwichtige verhouding tussen het aantal mannen en vrouwen op managementposities. Daarbij kijken we naar de vier centrale managementlagen binnen DRP: College van Bestuur, directeuren, adjunct-directeuren en hoofden van de ondersteunende diensten. Aan het eind van 2025 was 41% van de medewerkers in deze functies vrouw en 59% man. De Rooi Pannen streeft de komende jaren naar een balans richting 50:50.

Echt leren

In 2025 zijn we van start gegaan met de DRP-academie. Via dit platform worden e-learnings, open aanbod, leerlijnen en maatwerk aangeboden. Ook stimuleren we via dit platform onze medewerkers om te investeren in leren & ontwikkelen. Gelijkzeitig is DRP ook aangesloten op de Onderwijsregio Midden- en West-Brabant en de Brabantse Opleidingschool (BOS). Via deze samenwerkingsverbanden investeren we in de ontwikkeling van aankomende collega's vanuit



de lerarenopleidingen, beginnende docenten en de verdere professionalisering van basis- en vakbekwame docenten. Een van de activiteiten welke via samenwerking binnen de Onderwijsregio vorm heeft gekregen, betreft de ontwikkeling van een intern opleidingstraject voor onbevoegde zij-instromers in het mbo: het Pedagogisch-Didactisch Getuigschrift (PDG). In samenwerking tussen de BOS, Yonder, Fontys en DRP is dit opleidingstraject uitgewerkt. De inzet van medewerkers is mede gefinancierd via een subsidie die is toegekend aan de Onderwijsregio. November 2025 is dit traject gestart met 10 collega's van DRP en 10 collega's van Yonder.

In 2025 is ruim 1% van de loonsom van De Rooi Pannen geïnvesteerd in het leren en ontwikkelen van medewerkers. Dit doen we op basis van de 70-20-10 filosofie. 70% leren in het werk, 20% met elkaar en 10% via formeel leren. Succesvolle activiteiten in 2025 waren onder meer:

- De opstart van ons in-company PDG traject, in co-creatie met Fontys, Yonder en de BOS;
- Open aanbod zoals “veranderend werkveld”, “talentontwikkeling”, “focus en activiteit” en “Mijn ABP pensioen” in elk van onze steden;
- Eerste maatwerk leeraanbod in verbinding met onze scholen en voor specifieke doelgroepen.

Echte gesprekken

Leren en leiderschap komen tot hun recht wanneer er sprake is van constructieve, doelgerichte en oprechte aandacht. Echte gesprekken vormen de basis voor leren; dat verwachten we van elkaar binnen de gesprekkencyclus van De Rooi Pannen. In de eerste helft van 2025 stond de gesprekkencyclus in het teken van voortgang: samen evalueren we resultaten en ontwikkeling en sturen we bij waar nodig, op basis van het meerjaren-/tweejaarsplan, de school- en teamplannen en de individuele ambities van medewerkers. Medio 2025 is er een start gemaakt met het aanpassen van de werkwijze in AFAS InSite (Gesprekkencyclus 2.0) om de toegankelijkheid te vergroten: de leidinggevende start het proces door het gesprek te plannen, waarna de medewerker automatisch een voorbereidingstaak ontvangt. Tijdens of na het gesprek legt de leidinggevende het verslag vast en registreert afspraken, doelen en ontwikkeling; het concept gaat vervolgens naar de medewerker voor akkoord of opmerkingen en wordt daarna definitief opgeslagen in het personeelsdossier. In de tweede helft van 2025 is gestart met ambitie- en startgesprekken vanuit het nieuwe meerjarenbeleidsplan 2025-2028.

1.4.2 Strategisch HR-beleid

In het strategisch HR-beleid van De Rooi Pannen werken we vanuit een strategische kijk op HR beleid, maar vertalen we dit op een praktische en pragmatische wijze. In 2025 met speciale aandacht voor werkgeverschap, verzuim & preventie en het functiehuis.

Echt aantrekkelijk werkgeverschap

Het werkgeverschap bij De Rooi Pannen is gebaseerd op drie pijlers: echt samen, echt anders en echt ontwikkelen. De Rooi Pannen is een trotse organisatie. Op onze gezamenlijke dag, het DRP Congrestival, hebben we dit samen echt kunnen laten zien. De kleinschaligheid maakt dat we hechte gemeenschappen vormen. Onze praktijk maakt dat ons onderwijs en onze leer- en werkomgeving echt anders is. En als lerende organisatie staan we voor ontwikkeling.

In 2025 is de al ingezette versterking op werkgeverschap doorgezet. Om de schaarste in het onderwijs aan te pakken heeft De Rooi Pannen het werkgeversmerk aangescherpt. Er is wederom stevig ingezet op het maken van matches tussen vraag en aanbod.

Voor ongeveer 100 vacatures zijn matches gemaakt, deels via interne doorstroom en deels via nieuwe collega's. Door in te zetten op online en offline campagnes in samenwerking tussen de centrale diensten HR en marketing & communicatie zien we dat geïnteresseerden ons goed kunnen vinden. Resultaat is dat De Rooi Pannen in 2025 geen lang openstaande vacatures had.



Onderdeel van deze aanpak is ook het bijdragen aan het “vergroten van” de arbeidsmarkt. Hiertoe participeert De Rooi Pannen in het samenwerkingsverband “Regionale Aanpak Personeelstekorten” Midden-Brabant. Onder meer door actieve bijdragen in de werkgroepen Strategische personeelsplanning en werving & matching. De Rooi Pannen werft met regelmaat zij-instromers voor het onderwijs, om hiermee te voorkomen dat de werving van een docent automatisch leidt tot een probleem op een andere school. Ook vindt De Rooi Pannen samenwerking in de regio belangrijk om tot betere en duurzame matches te komen.

In 2025 is gekozen voor open kennismaking met potentiële, toekomstige collega's, hiervoor hebben we gebruik gemaakt van “werken-bij evenementen” op al onze locaties. Hierbij waren de collega's van de scholen ambassadeurs om bezoekers het verhaal van de school te vertellen. Met ruim 170 bezoekers ervaren we deze evenementen als geslaagd.

Ook op het onderwerp 'onboarding' is doorgepak. Elke nieuwe collega ontvangt een welkomstpakket voor indiensttreding. Daarnaast organiseren we kennismakingslunches voor nieuwe medewerkers met het College van Bestuur. Dit vanuit de overtuiging dat de eigen medewerkers niet alleen de beste ambassadeurs zijn voor ons werkgeversimago maar ook dat ze daardoor meer betrokken raken en sneller 'hun weg kunnen vinden'. Door in te zetten op duurzame matches zorgen we voor minder uitstroom en blijven collega's langer binnen de organisatie. Duurzame matches vinden ook plaats door interne mobiliteit, collega's die willen veranderen van school bieden we de mogelijkheid om hier stappen in te nemen en begeleiden we waar nodig.

Echt beter

In 2025 hebben we de ingezette koers met het vernieuwde verzuimbeleid verder doorgezet. Het gemiddelde verzuimpercentage daalde De Rooi Pannen-breed opnieuw, dit keer met 0,3 procentpunt naar 5,3% eind 2025. Deze ontwikkeling bevestigt dat de consistente aandacht voor de medewerker, in combinatie met gerichte interventies en maatregelen, bijdraagt aan een gezondere en veerkrachtigere organisatie.

Zowel in het vo als in het mbo is berichtgeving geweest over het aanbieden van een grieprik in het onderwijs voor werknemers jonger dan 60 jaar, die veel contact hebben met anderen, zoals docenten, conciërges en baliepersoneel. Zij komen in aanmerking voor een vrijwillige gratis grieprik via hun school. In 2025 hebben werknemers de gemaakte kosten van de grieprik kunnen declareren. In 2026 willen we de grieprik actief faciliteren voor de medewerkers die hier gebruik van willen maken.

Daarnaast hebben we in het afgelopen jaar geïnvesteerd in het versterken van onze interne en externe expertise op het gebied van verzuim en preventie. Met de aanstelling van een interne adviseur verzuim & preventie beschikken we nu over gespecialiseerde kennis om dit complexe en actuele thema professioneel en proactief te benaderen. Hiermee zetten we een belangrijke stap in het beter ondersteunen van medewerkers en leidinggevenden, en het bevorderen van duurzame inzetbaarheid binnen de organisatie. Ook zijn we per 1 oktober 2025 overgestapt naar onze nieuwe arbodienst: Bloei. De aanpak van Bloei is gericht op het voorkomen van verzuim waar dat mogelijk is. Wekelijks is een van de adviseurs aanwezig op één van onze drie locaties, volgens een vast roulatieschema. De aanpak van Bloei sluit naadloos aan op onze ambities vanuit het meerjarenbeleidsplan, gericht op werkgeluk en duurzame inzetbaarheid.

Alle leidinggevenden zijn eind 2025 uitgenodigd voor een verzuimtraining gegeven door Bloei. Deze verzuimtraining is ingezet om leidinggevenden inzicht te geven in het herkennen van verzuimsignalen en hun rol, verantwoordelijkheden en invloed op de gevolgen van verzuim. De feedback op de training was overwegend positief. Benoemd werd de heldere uitleg en de praktijkgerichte voorbeelden. Tegelijkertijd werd aangegeven dat de training alleen de basis betrof en dat er behoefte is aan meer verdieping en een betere aansluiting op de dagelijkse praktijk. In 2026 willen we samen met Bloei



invulling geven aan deze verdiepingsslag in samenwerking met onze De Rooi Pannen Academie. Ook op training en voorlichting hebben we in 2025 verschillende ontwikkeling doorgemaakt. In paragraaf 1.4.1 is de start van de De Rooi Pannen Academie al benoemd. De Academie bestaat uit een rijk aanbod aan online en fysieke trainingen, waar ook preventie en duurzame inzetbaarheid de aandacht krijgt. Denk bijvoorbeeld aan trainingen voor meer focus in het werk, of een verbeterde werk-privé balans. Daarnaast zijn er fysieke trainingen georganiseerd voor o.a. vrouwen in de overgang en van werkdruk naar werkgeluk. Hierop is door de deelnemers met veel enthousiasme gereageerd.

In 2025 hebben wij ons beleid met betrekking tot sociale zekerheidsverzekeringen tegen het licht gehouden. Dit heeft geleid tot de keuze om de verzekering voor arbeidsongeschiktheid na twee jaar ziekte per 1 januari 2026 om te zetten naar een zuiver collectieve regeling. Hiermee nemen alle daarvoor in aanmerking komende medewerkers van De Rooi Pannen automatisch deel. Met deze stap bevestigen we het belang dat wij hechten aan zekerheid en vertrouwen voor onze medewerkers. Ook wanneer het tegenzit en er sprake is van (gedeeltelijke) arbeidsongeschiktheid, zijn zij beter beschermd tegen een mogelijke inkomensdaling. Wanneer een medewerker na twee jaar ziekte door het UWV wordt ingedeeld in de WGA 0–80%, voorziet deze verzekering in een inkomensaanvulling. Zo dragen wij bij aan financiële rust en duurzame inzetbaarheid.

Ook is de jaarlijkse cyclus van Preventief Medisch Onderzoek (PMO) op locatie in het eerste kwartaal van 2025 voortgezet op de locatie Eindhoven. Alle medewerkers van de Eindhovense campus zijn uitgenodigd om hieraan deel te nemen. Dit levert persoonlijk inzicht op in de eigen gezondheidssituatie en wordt door veel medewerkers jaarlijks als waardevol ervaren. Naar aanleiding van de PMO's is op verschillende momenten aandacht besteed aan de uitkomsten en de opvolging daarvan. In 2026 wordt volgens de cyclus het PMO aangeboden aan de medewerkers werkzaam in Tilburg. Tot slot hebben we in 2025 ons arbobeleid vernieuwd, met als doel een fijne, veilige en gezonde werkplek voor alle medewerkers. Daarbij staan preventie en duurzame inzetbaarheid centraal. Dit past bij de speerpunten uit het meerjarenbeleidsplan.

Echte functies

In 2025 is de implementatie van het functiehuis afgerond met ruim 400 individuele functietoedelingen. Naar aanleiding hiervan zijn in enkele tientallen informele gesprekken signalen opgehaald en zijn, waar functiebeschrijvingen in de praktijk knelden, aanpassingen doorgevoerd. Dit heeft geleid tot meerdere bevorderingen en functiewijzigingen, passend bij de inzet van onze medewerkers. Daarnaast zijn 5 interne formele bezwaren en 1 extern bezwaar behandeld. Uit de interne bezwaarprocedures is gebleken dat De Rooi Pannen juist heeft gehandeld. In het extern bezwaar is de medewerker in het gelijk gesteld, de bezwarencommissie heeft geoordeeld dat een hogere inschaling passend is. Hiermee is het traject in de tweede helft van 2025 zorgvuldig afgerond, met aandacht voor een juiste functietoedeling en passende waardering van werkzaamheden.



1.4.3 De basis op orde

Bij De Rooi Pannen werken ongeveer 910 medewerkers. Met een gemiddelde werkomvang van 0,8 fte zijn dit 732 fte's. De meest belangrijke gegevens over de medewerkers van De Rooi Pannen is in het onderstaande kader opgenomen.

Samenstelling medewerkersbestand (1 oktober 2025)

732,11 fte

52,6% van de medewerkers is docent en 11,6% is instructeur of onderwijsassistent

24,3% van de medewerkers heeft een tijdelijk contract

59% van de medewerkers is vrouw en 41% is man

De gemiddelde leeftijd van de medewerkers is 46 jaar

De totale instroom van medewerkers in 2025 was 71,5 fte en de uitstroom 88,6 fte.

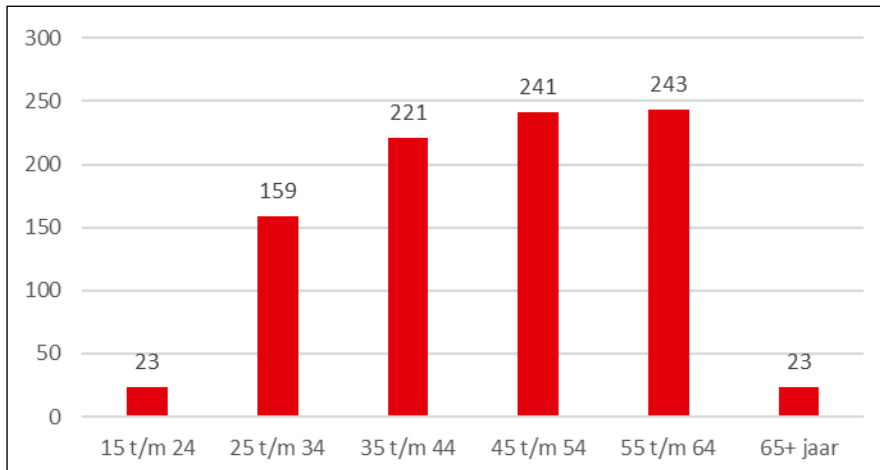
De onderstaande tabellen verstrekken meer gedetailleerde informatie over de samenstelling van het medewerkersbestand.

Verhouding OP/OOP/MT (1 oktober 2025)

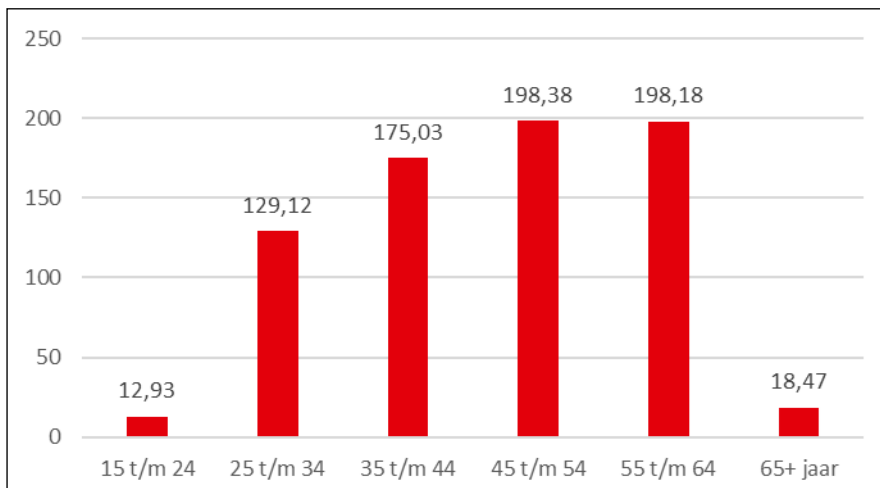
School	Onderwijsteam		Onderwijs- ondersteunend		Management		Totaal
	FTE	%	FTE	%	FTE	%	FTE
Tilburg Handel & Ondernemen	40,59	67,60%	16,65	27,73%	2,80	4,66%	60,04
Breda Horeca	62,93	76,07%	15,80	19,10%	4,00	4,84%	82,73
Eindhoven Horeca	57,10	75,35%	14,68	19,37%	4,00	5,28%	75,78
Tilburg Horeca	47,05	67,97%	18,17	26,25%	4,00	5,78%	69,22
Centrale diensten	0,00	0,00%	52,36	86,75%	8,00	13,25%	60,36
Breda TLM	33,55	72,31%	10,85	23,38%	2,00	4,31%	46,40
Eindhoven TLM	38,30	80,46%	7,30	15,34%	2,00	4,20%	47,60
Tilburg TLM	42,83	70,99%	13,60	22,55%	3,90	6,46%	60,33
Eindhoven VMBO	49,12	73,23%	13,96	20,81%	4,00	5,96%	67,08
Tilburg VMBO	80,06	75,76%	20,61	19,51%	5,00	4,73%	105,68
Tilburg Vormgeving & Signmaking	31,83	64,88%	14,23	29,00%	3,00	6,12%	49,05
Tilburg Terreinbeheer	0,00	0,00%	7,85	100,00%	0,00	0,00%	7,85
Totaal	483,35	66,02%	206,06	28,15%	42,70	5,83%	732,11



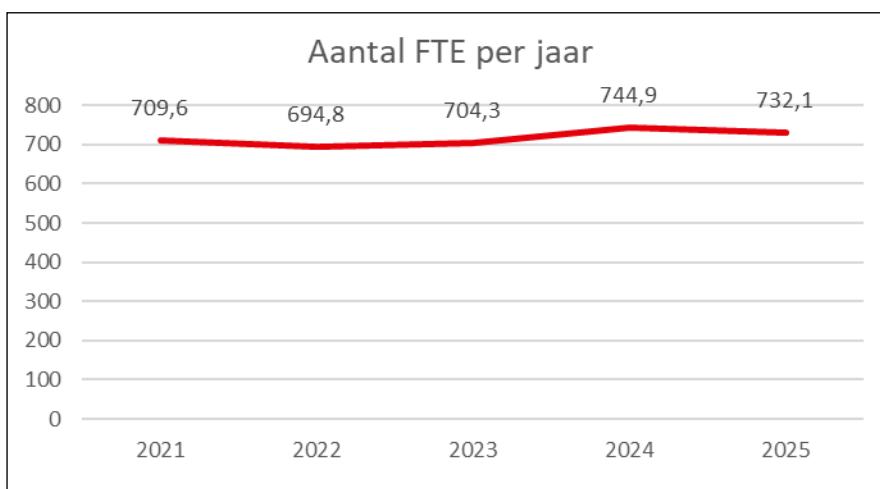
Aantal medewerkers per leeftijdscategorie (1 oktober 2025)



Aantal FTE per leeftijdscategorie (1 oktober 2025)



Ontwikkeling van de formatie in FTE's (2021 – 2025)





Arbeidsvoorwaarden

Generatiepact

Tijdens het verslagjaar 2025 maakten er in totaal 68 personeelsleden gebruik van de regeling. Van dit aantal zijn 43 personen docent en behoren 25 personen tot het ondersteunend of beheerspersoneel. Het gemiddeld aantal dienstjaren van de deelnemers bedroeg ruim 23 jaar. In 2025 is een wijziging doorgevoerd wat betreft het Financieel inzicht gesprek (het in kaart brengen van de persoonlijke financiële situatie van de medewerker). Voorheen had de medewerker die in aanmerking kwam voor deelname aan het Generatiepact, altijd recht op een Financieel inzicht gesprek. Vanaf 2025 hebben medewerkers de gelegenheid om eerst bij de dienst HR een pro forma loonstrook op te vragen in geval van interesse in deelname aan de regeling. Indien gewenst kan HR deze loonstrook toelichten en eventuele vragen beantwoorden. Een Financieel inzichtgesprek blijft wel tot de mogelijkheden behoren. Op deze manier blijven medewerkers goed ondersteund in hun keuzes richting pensionering. Tegelijkertijd wordt hiermee bewuster gebruik van de beschikbare kennis en middelen gestimuleerd.

Arbeidsmarkttoelage vmbo Tilburg

Aan scholen met een uitdagende leerlingenpopulatie wordt tijdelijk (in afwachting van structureel beleid) extra aanvullende bekostiging beschikbaar gesteld ten behoeve van een arbeidsmarkttoelage voor het personeel. Naar de maatstaven die daarvoor door OCW zijn aangelegd, is het vmbo Tilburg een school met een uitdagende leerlingenpopulatie. Zij ontvangt ook in het schooljaar 2025-2026 een aanvullende bekostiging. Evenals vorig jaar is ook dit jaar besloten de arbeidsmarkttoelage op twee momenten in het schooljaar uit te keren en de hoogte van de toelage mede te baseren op het aantal maanden dat men dit schooljaar in dienst was.

Ongewenst gedrag

Een veilige, vertrouwde en prettige leer- en werkomgeving is een basisvoorwaarde om optimaal te kunnen werken en goed onderwijs te kunnen verzorgen. De Rooi Pannen tolereert geen ongewenst gedrag; onze normen en omgangsvormen zijn vastgelegd in gedragscodes en de personeelsgids. Medewerkers die ongewenst gedrag ervaren, kunnen terecht bij de leidinggevende, één van de drie interne vertrouwenspersonen of de externe vertrouwenspersoon. In 2025 zijn er 33 meldingen bij de vertrouwenspersonen gedaan. Deze zijn geregistreerd zijn onder een vijftal categorieën: intimidatie (13), pesten/negeren (9), agressie en geweld (1), seksueel grensoverschrijdend gedrag (2) en integriteit (2). Over ontwikkelingen ten opzichte van vorige jaren is geen goed beeld te geven, omdat dit het eerste jaar is dat de aard van meldingen wordt geregistreerd. In het afgelopen jaar zijn er door de interne vertrouwenspersonen samen met de externe vertrouwenspersoon verschillende intervisiemomenten georganiseerd om kennis en expertise uit te wisselen. Daarnaast zijn zij bij de MT's van verschillende scholen langsgesgaan om dit thema en bijbehorende dilemma's bespreekbaar te maken met als doel de bekendheid te vergroten en preventie te versterken.

Procedure Ongevallenmelding- en registratie

Alle bedrijfsongevallen en incidenten tijdens werktijd – groot of klein – worden centraal gemeld en geregistreerd. Afhankelijk van de aard en ernst van het incident wordt, volgens de geldende verplichtingen, zo nodig melding gedaan bij de Arbeidsinspectie. In 2025 hebben zich twee incidenten voorgedaan (2024: 4 incidenten); dit zijn beide fietsincidenten die zijn geëvalueerd en opgevolgd. De beoogde vernieuwing van de incidentenregistratie is in 2025 nog niet gerealiseerd. De voorbereiding hiervoor is voortgezet, zodat in 2026 een passende registratiemethode kan worden ingevoerd en we incidenten nog beter kunnen analyseren en herhaling kunnen voorkomen.

Beheersing van uitkeringen na uitdiensttreding

De Rooi Pannen is eigenrisicodragers voor zowel de WW (werkloosheidsuitkering), ZW (ziektewetuitkering) als de WGA (Wet Gedeeltelijke Arbeidsongeschiktheid). Dit betekent dat De Rooi Pannen verregaande financiële en inhoudelijke verplichtingen heeft voor medewerkers van wie de arbeidsovereenkomst niet wordt verlengd en medewerkers die (gedeeltelijk) ziek uit dienst gaan.



Voor de WW werkt De Rooi Pannen met een vaste externe loopbaanadviseur, in 2025 is begeleiding en inzet op van-werk-naar-werk verder geïntensiveerd. Zo wordt er tweewekelijks gerapporteerd over de voortgang van de begeleiding. 35 ex-medewerkers hebben in 2025 een WW en/of boven-/nawettelijke WW-uitkering ontvangen. 18 zijn in het jaar uitgestroomd (ander werk/beëindiging uitkering).

Voor de begeleiding van medewerkers die (gedeeltelijk) ziek uit dienst zijn gegaan (ZW) laat De Rooi Pannen de begeleiding via de diensten van Robidus plaatsvinden. Zowel de Arbo-dienstverlening als het casemanagement is daar belegd. De WGA heeft De Rooi Pannen herverzekerd.

Aanwezigheid en tijdigheid Verklaring Omtrent Gedrag (VOG)

Elke medewerker bij De Rooi Pannen dient tijdig te beschikken over een geldige verklaring omtrent het gedrag (VOG). Dit geldt ook voor externe medewerkers en stagiaires op onze scholen in de nabijheid van onze studenten en leerlingen. Hiertoe wordt het aanvraagproces in gang gezet zodra bekend is dat een persoon als medewerker bij De Rooi Pannen gaat werken. In de arbeidsovereenkomst is opgenomen dat deze alleen geldig is wanneer de nieuwe medewerker tijdig een geldige VOG heeft kunnen overleggen aan de centrale dienst HR. Deze wordt geregistreerd in onze personeelsadministratie.

Tabel tijdige aanwezigheid verklaring omtrent het gedrag

Nieuwe VOG's in 2025	VOG aanwezig op ingangsmoment	VOG te laat aanwezig	VOG niet aanwezig
Nieuwe medewerkers in loondienst	74	13	0
Nieuwe personen niet in loondienst met een VOG-verplichting	0	0	0

Bij elke VOG die te laat is wordt geëvalueerd wat de reden is en wordt zo nodig een verbeteractie uitgevoerd. We zijn voornemens om een geautomatiseerde VOG koppeling in te gaan zetten. Deze koppeling maakt dat we niet langer afhankelijk zijn van menselijk handelen en kent standaard reminders, zodat een actieve opvolging geborgd is. Het daadwerkelijk aanvragen van de VOG blijft echter een handeling waarvoor we afhankelijk zijn van de toekomstige medewerker.

Er is geen sprake van inzet van externe medewerkers met een VOG-verplichting, omdat De Rooi Pannen het beleid heeft om niet te werken met de inzet van ZZP'ers in het onderwijs.

Wij hebben de accountant geen opdracht gegeven om de werkzaamheden zoals opgenomen in bijlage IV bij het Onderwijsaccountantsprotocol 2025 inzake de tijdige aanwezigheid van de VOG in 2025 uit te voeren.

1.5 Financiën

De Rooi Pannen hanteert een gedecentraliseerd financieel beleid, waarbij scholen zoveel mogelijk autonomie krijgen binnen vastgestelde kaders. De rijksbijdrage in 2025, exclusief de huisvestingsvergoeding, werd verdeeld via het allocatiemodel van DRP over de scholen, die zelfstandig na goedkeuring van het CvB, verantwoordelijk zijn voor hun begroting en financiële beslissingen. Voor 2026 is besloten het allocatiemodel aan te passen en alle rijksbijdragen direct naar de scholen te verdelen. Waar mogelijk worden budgetten zelfs op onderwijsteamniveau beheerd. In paragraaf 1.5 worden de hoofdlijnen van het financiële beleid en de financiële cyclus beschreven. Meer inhoudelijke toelichting op het verloop van het financiële jaar 2025 is opgenomen in hoofdstukken 2 en 3.

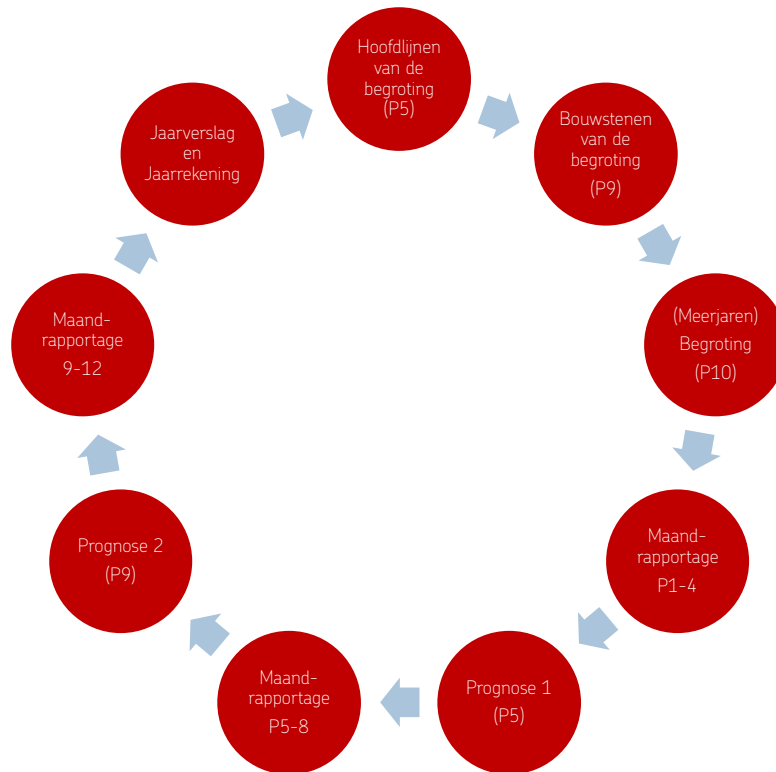


Uitgangspunten financieel beleid

Het financiële beleid van De Rooi Pannen is gebaseerd op de visie dat onderwijsgeld primair ten goede moet komen aan onderwijs.

Financiële plan, control en verantwoording cyclus

Binnen de organisatie wordt vanuit een vaste, financiële plan-, control- en verantwoording cyclus gewerkt. Deze cyclus draagt bij in de financiële voorspelbaarheid en wendbaarheid van de organisatie. Onderstaande cyclus is van toepassing binnen De Rooi Pannen:



Begroting en financiële verantwoordelijkheid

Elke school stelt een eigen begroting op binnen centraal vastgestelde richtlijnen, rekening houdend met de toegekende rijksbijdragen. De centrale diensten maken vooraf aan de begroting van de scholen een begroting om de kosten van de centrale diensten te verdelen naar de scholen.

De jaarlijkse begroting wordt in het Centraal Directiebestuur vastgesteld vanuit de afgesproken hoofdlijnen van de begroting met als doel een sluitende begroting.

De financiële resultaten per school worden iedere maand besproken in het Centraal Directiebestuur en in management overleggen. Deze rapportages vormen een belangrijk sturingsinstrument voor zowel het College van Bestuur als de schooldirecties.

Verdeling van middelen

Alle rijksbijdragen in 2025, behalve de huisvestingsmiddelen, worden verdeeld op basis van een intern vastgesteld allocatiemodel. Scholen ontvangen een vast bedrag per leerling, waarbij rekening wordt gehouden met personele lasten en leerlingaantallen. Incidentele subsidies worden vooraf opgenomen in de begroting en ingezet voor onderwijs. In 2026 worden de rijksbijdragen volledig doorbelast (inclusief de huisvestingsmiddelen) naar de scholen volgens het vernieuwde allocatiemodel.

Kosteloos onderwijs

Sinds enige jaren is De Rooi Pannen overgestapt op kosteloos onderwijs. Ouders/verzorgers ontvangen geen schoolnota en leerlingen en studenten kunnen gebruikmaken van een boekenfonds. Alleen verplichte vakkleding en, voor 18-plussers, les- en cursusgeld blijven voor eigen rekening. Deze maatregel draagt bij aan gelijke onderwijskansen voor alle leerlingen en studenten.



Inkoop- en aanbestedingsbeleid

Het inkoop- en aanbestedingsbeleid wordt uitgevoerd volgens het geformaliseerde beleid dat is vastgesteld in 2019. In 2025 zijn de volgende aanbestedingsprocedures uitgevoerd:

1. Arbodienst
2. Personeel: OP, OOP
3. Leerlingvolgsysteem
4. Brandverzekering
5. ERD WGA verzekering

In 2025 is gewerkt aan een nieuw geactualiseerd inkoopbeleid. Deze is begin 2026 vastgesteld en geeft heldere kaders hoe binnen De Rooi Pannen wordt ingekocht en aanbesteed.

Begroting 2025 en investeringen

De begroting voor 2025 is opgesteld in overeenstemming met de afgesproken hoofdlijnen van de begroting. Door de invoer van de begrotingstool is de begroting beleidsrijk bepaald. Het geeft de scholen en diensten goede stuurinformatie op financieel en formatief gebied.

Meerjarenprognose 2026-2030

De financiële vooruitzichten voor de komende jaren worden jaarlijks besproken met de Raad van Toezicht. Op basis van de huidige begroting en verwachte investeringen – zoals vernieuwing huisvesting, groot onderhoud, onderwijsvernieuwing en hardware-investeringen – is geconcludeerd dat DRP over voldoende middelen beschikt om deze plannen uit te voeren.

Het financieel beleid van DRP heeft zich bewezen als robuust en toekomstbestendig. De organisatie blijft vasthouden aan haar uitgangspunten en ziet geen reden om dit beleid ingrijpend aan te passen.

Ontwikkeling van de dienst Financiën

Per 1 januari 2025 is succesvol gestart met een nieuw financieel systeem. De implementatie en integratie zijn zorgvuldig verlopen en hebben geleid tot een duidelijke verbetering in de borging van financiële processen en de interne beheersing. Diverse efficiëntieslagen zijn gerealiseerd, onder meer door verdere standaardisering van werkwijzen en een betere inrichting van autorisaties en controles.

De kwaliteit en betrouwbaarheid van de financiële administratie zijn aantoonbaar verbeterd. Perioden kunnen nu structureel en volledig worden afgesloten, waardoor tijdige en juiste rapportages beschikbaar zijn. De financiële gegevens zijn gekoppeld aan Power BI, waardoor managementinformatie actueler, consistent en beter toegankelijk is. Dit versterkt de sturing op exploitatie, formatie en ontwikkeling in leerlingen- en studentenaantallen en ondersteunt een transparante en data-gedreven besluitvorming.

De komende periode staat in het teken van verdere optimalisatie en systeemintegratie. Zo worden aanvullende koppelingen gerealiseerd met onder andere hotelsoftware en kassasystemen. Het grootste lopende project betreft de automatisering van de logistieke en voorraadprocessen binnen de drie horecascholen. De benodigde aanpassingen in het ERP-systeem zijn eind 2025 afgerond en de vernieuwde processen worden begin 2026 geïmplementeerd. Deze ontwikkeling betekent een belangrijke stap richting verdere professionalisering en meer grip op bedrijfsvoering. Tegelijkertijd draagt zij bij aan het actueel houden van de praktijkomgeving voor onze studenten, doordat de onderwijspraktijk aansluit bij moderne, realistische bedrijfsprocessen.



1.6 Marketing & Communicatie

Als kleinschalige scholengemeenschap met locaties in Tilburg, Eindhoven en Breda is De Rooi Pannen groots in praktijkgericht onderwijs. In alles staan de praktijk en hospitality centraal: met echte ondernemingen, echte gasten en klanten en echte leermomenten. Zo creëert De Rooi Pannen het beste onderwijs, waarmee de leerlingen en studenten het beste uit zichzelf leren te halen. In 2025 is deze positionering verder versterkt en is er hard gewerkt aan het vergroten van de naamsbekendheid. Denk daarbij aan online en offline evenementen, campagnes voor diverse stakeholders, ontvangen van scholen op De Rooi Pannen-scholen, beursdeelnames, schoolbezoeken etc. Niet zonder succes. Bij de start van schooljaar 2025-2026 realiseerden we wederom een mooie 'plus' ten opzichte van het totaal aantal leerlingen en studenten het jaar daarvoor. In totaal hadden we op 1 oktober 2025 7.762 leerlingen en studenten in huis. Vorig jaar op hetzelfde moment waren dat er 7.673.

Optimalisering student journey vmbo en mbo

Twee jaar geleden werd de student journey mbo gelanceerd binnen De Rooi Pannen. Centrale vraag: hoe zorgen we dat de goede informatie op het goede moment aangeboden wordt en/of beschikbaar is voor onze toekomstige leerlingen en studenten? Deze student journey vraagt om doorlopend onderhoud en optimalisatie. Om aansluiting te blijven vinden bij onze belangrijkste stakeholders, de leerlingen en studenten, hebben we in 2025 uitvoerig onderzoek gedaan. Via gesprekken in de klassen, enquêtes en verdiepende interviews zijn zij bevraagd over onze informatievoorziening. Dat resulteerde onder meer in aangescherpte mailings in aanloop naar onze informatiemomenten, meer beleving voor bezoekers op onze open dagen en meer aandacht voor de periode tussen 'aanmelden en daadwerkelijk starten met de opleiding' in de vorm van extra digitale content. De beide vmbo-scholen kennen sinds vorig jaar ook hun eigen student journey. In het najaar 2025 heeft de eerste evaluatie plaatsgevonden. De opbrengst hiervan resulteerde in aangepaste vmbo-campagnes, giveaways specifiek voor de vmbo-doelgroep en extra informatiemomenten om de potentiële leerlingen en hun ouders nog vaker in huis te halen.

Havisten

Binnen De Rooi Pannen zien we een groeiend aantal havo-leerlingen dat zich aanmeldt voor één van de mbo-opleidingen. Om deze doelgroep te blijven informeren is in 2025 extra ingezet op de informatievoorziening. Zo is er op de website een aparte landingspagina ingericht voor havisten, zijn er specifieke havo-voorlichtingspresentaties ontwikkeld en worden voor onze mhbo-opleidingen digitale campagnes gevoerd om de doelgroep te enthousiasmeren voor ons opleidingsaanbod.

Versnelde, doorlopende leerroute

In het najaar van 2025 is Tilburg vmbo gestart met de werving voor de versnelde, doorlopende leerroute (start bij aanvang schooljaar 2026-2027). Steeds meer basisschoolleerlingen leren het liefst door te doen. Dus niet alleen in de schoolbanken, maar vooral in de praktijk. Deze praktisch ingestelde leerlingen met een mavo- of havo-advies kunnen nu in Tilburg een alternatieve leerroute volgen, waarin zij in slechts zes jaar zowel hun vmbo- als mbo-diploma behalen. Voor deze leerroute is zowel offline als online informatiemateriaal ontwikkeld. Bijvoorbeeld advertorials, websites en content in de vorm van animaties en fotografie.

Ontwikkelingen open dagen, open avond en studiekeuzeavond

De slogan van de campagnes voor de informatiemomenten was dit jaar 'Echt doen'. Twee woorden die de kern van De Rooi Pannen vangen, activerend werken én onze stakeholders een podium geven. Voor degene die leert door te doen en ondernemend in het leven staat. Daarmee geven we ook gehoor aan het onderzoek naar de student journey. Hieruit kwam duidelijk naar voren dat beleving en echt aan de slag gaan bijzonder gewaardeerd worden door onze potentiële leerlingen en studenten.

Ieder jaar presenteert De Rooi Pannen zich tijdens meerdere inloopmomenten aan potentiële nieuwe leerlingen en studenten: open dagen in november en januari en daarnaast een open avond in maart en tot slot een studiekeuzeavond in mei. We verzamelen data om het aantal aanmeldingen, de feitelijke opkomst en het aantal aanmeldingen als gevolg van deze contactmomenten te volgen en op



basis hiervan onze aanpak bij te stellen. Zo weten we dat er in 2025 in totaal 3.965 geïnteresseerde leerlingen naar de open dagen zijn gekomen en dat 259 jongeren zich daar direct hebben ingeschreven als nieuwe leerling of student bij één van onze opleidingen.

Naast de centrale informatiemomenten konden potentiële leerlingen en studenten zich ook opgeven voor een meeloopdag, rondleiding of proef- en beleefdag op alle scholen van De Rooi Pannen. Hier wordt intensief gebruik van gemaakt.

Gastvrijheidsplatform

De dienst Marketing & Communicatie is in 2025 gestart met de ontwikkeling van een gebruiksvriendelijke online omgeving waarin het gastvrijheidsdomein op een heldere en toegankelijke manier wordt gepresenteerd aan zowel de zakelijke als de particuliere markt. Deze omgeving maakt zichtbaar wat De Rooi Pannen uniek maakt: een onderwijsomgeving waarin leerlingen en studenten hun vak leren door het in de praktijk te doen voor bezoekers/klanten.

De verwachting is dat deze omgeving medio 2026 'live' gaat en gebruikt kan worden door onze gasten en klanten om bijvoorbeeld een restaurant of hotelovernachting te boeken of een marktonderzoek door studenten te laten verrichten.

Be the best and tell it

In de wereld van De Rooi Pannen zijn elke dag inspirerende verhalen te vinden, over hoe leerlingen en studenten nieuwe vaardigheden leren, hun passie ontdekken, docenten elkaar inspireren, oud-studenten successen boeken, De Rooi Pannen invulling geeft aan kansengelijkheid en de groeiende aandacht voor duurzaamheid. Via allerlei communicatiekanalen worden nu verhalen gedeeld van leerlingen en studenten, docenten, medewerkers, alumni en werkveldpartners. De zichtbaarheid en betrokkenheid van De Rooi Pannen wordt hiermee sterk vergroot.

Daarnaast heeft het delen van verhalen en ervaringen ook een permanente plek gekregen in de voorlichtingen. Door het aanstellen van 'leerling- en studentambassadeurs' wordt dit element een vast onderdeel in voorlichtingspresentaties die gegeven worden op scholen, opleidingsmarkten en beurzen. Ook fungeren zij enkele keren per jaar als klankbord voor de dienst Marketing & Communicatie.

Data

Met de aanschaf en implementatie van een gedegen CRM-systeem, beschikt De Rooi Pannen over real-time, betrouwbare data. Hierdoor is er meer inzicht in geïnteresseerden, bezoekers van voorlichtingen en evenementen, conversies etc. De dienst Marketing & Communicatie beschikt over een dashboard waarmee de opbrengsten van de campagnes, open dagen, meeloopdagen en aanmeldingen actief gemonitord kunnen worden. Het verder finetunen van het dashboard, het verzamelen van data en aansluitend het omzetten naar concrete acties wordt in 2026 verder uitgebreid.

AI

In 2025 zette de dienst Marketing & Communicatie de eerste stappen in het werken met AI. Vanuit een nieuwsgierige en pragmatische houding volgden we actief de snelle ontwikkelingen in het AI-landschap, experimenteerden we met verschillende toepassingen en grepen we de kansen die zich concreet aandienen. Denk aan het efficiënter opstellen van teksten, het ondersteunen van beeldcreatie en het versnellen van repetitieve taken. Stuk voor stuk winsten die direct merkbaar waren in de dagelijkse praktijk. Deze aanpak legde een mooie basis aan kennis en ervaring waarop we in 2026 verder bouwen.

De Rooi Pannen pakt de komende jaren door. In 2026 zal er volop aandacht zijn om de zichtbaarheid van onze scholen en campussen verder te vergroten onder het motto: Be the best and tell it. De lancering van ons gastvrijheidsplatform vormt daar ook een belangrijk onderdeel van. Daarnaast zal er volop aandacht zijn voor de positionering van onze vmbo- en mbo-opleidingen en het aanbod op het gebied van leven lang ontwikkelen. De doorlopende optimalisatie van de student journeys voor zowel het vmbo als het mbo is hier een belangrijk onderdeel van. Ook zullen de diverse informatiecampagnes in het voorjaar van 2026 geëvalueerd en waar nodig aangescherpt worden, zowel in boodschap als in de mediumkeuze.



1.7 ICT

De wereld van ICT blijft zich razendsnel ontwikkelen. Als onderwijsinstelling krijgt De Rooi Pannen daar op verschillende manieren mee te maken:

- ICT in het onderwijs, ter ondersteuning van de didactische processen en de examinering binnen de school;
- ICT in de leefwereld van jongeren, waarin kansen en risico's (bijvoorbeeld als gevolg van het gebruik van sociale media) hand in hand gaan;
- ICT als ondersteunende faciliteit, waarvan de organisatie steeds afhankelijker wordt.

Hoewel De Rooi Pannen op sommige gebieden een voorloper is in het gebruik van ICT – bijvoorbeeld door het kosteloos ter beschikking stellen van een laptop aan de meeste studenten – moet op andere terreinen nog een inhaalslag worden gemaakt. Dit heeft in 2025 een aanzienlijke inzet gevraagd van de centrale dienst ICT.

Opzet ICT-servicedesks

Waar in het verleden de eerstelijns ICT-ondersteuning decentraal was belegd bij de verschillende scholen, zijn in 2025 belangrijke stappen gezet om deze ondersteuning dichterbij het onderwijs het onderwijs te organiseren onder aansturing van de centrale Dienst ICT. Hierdoor kan een efficiëntere werkwijze worden gerealiseerd en kan een betere en meer uniforme dienstverlening worden geboden.

Netwerkvernieuwing

Het project om het ICT-netwerk van de drie locaties ingrijpend te verbeteren heeft het afgelopen jaar de nodige uitdagingen gekend, maar er zijn belangrijke stappen gezet. Het daadwerkelijke effect op de kwaliteit van onder andere het wifi-netwerk, evenals de introductie van Eduroam – een internationaal gebruikte wifi-standaard in het onderwijs – voor studenten, medewerkers en gasten, zal in 2026 gerealiseerd worden.

Strategische autonomie

Door de veranderende relatie met Amerikaanse Big Tech-bedrijven beraden ook onderwijsinstellingen zich op de vraag of de centrale positie van Microsoft in het ICT-landschap op termijn wenselijk blijft. De Rooi Pannen volgt deze ontwikkelingen nauwlettend.

De invloed van AI

Kunstmatige intelligentie (AI) verandert de wereld van onderwijs en ICT in hoog tempo. Naast mogelijke risico's biedt AI ook kansen om de ICT-dienstverlening te verbeteren. De Rooi Pannen experimenteert op verschillende vlakken met AI in het onderwijsproces en de bedrijfsvoering. Elders in dit jaarverslag worden hiervan voorbeelden beschreven. Daarnaast maakt De Rooi Pannen gebruik van deze ontwikkeling doordat leveranciers – met name op het gebied van beveiliging – AI inzetten in hun producten en diensten.

Beveiliging en privacy

In 2025 hebben zich belangrijke ontwikkelingen voorgedaan op het gebied van beveiliging en privacy, zowel binnen de mbo-sector als binnen De Rooi Pannen:

- Bij alle mbo-instellingen, en dus ook bij De Rooi Pannen, is een audit uitgevoerd om het volwassenheidsniveau volgens het mbo Normenkader te meten. De resultaten van De Rooi Pannen lagen in lijn met die van de sector als geheel. Daarbij werden hoge scores op sommige deelgebieden gecombineerd met lagere scores op andere gebieden. Deze audit biedt waardevolle aanknopingspunten voor verdere verbetering, die inmiddels in gang zijn gezet.
- De Rooi Pannen heeft deelgenomen aan de landelijke cybercrisoefening OZON onder leiding van SURF.
- Binnen de mbo-sector wordt een cyberweerbaarheidspool opgezet, waarbij instellingen elkaar ondersteunen bij cyberaanvallen, zowel praktisch als financieel. De Rooi Pannen neemt hieraan deel.
- SURF (de organisatie voor ICT in het hoger onderwijs en het mbo) heeft een uitgebreide dienstverlening ontwikkeld ter ondersteuning van instellingen (SURFsoc). De Rooi Pannen heeft zich hiervoor aangemeld en zal naar verwachting in 2027 worden aangesloten. Het nieuwe netwerk dat momenteel wordt uitgerold (zie hierboven) zal de beveiliging binnen het netwerk domein aanzienlijk verbeteren.



1.8 Facilitair en Huisvesting

De centrale facilitaire dienst ondersteunt en adviseert op het gebied van huisvesting, regelgeving, veiligheid en duurzaamheid. Samen met de conciërgeteams zorgen we ervoor dat al onze locaties goed onderhouden, gastvrij en representatief blijven. Daarnaast nemen we onze verantwoordelijkheid voor de toekomst door te investeren in milieuvriendelijke oplossingen, zoals energiezuinige gebouwen en duurzame aanpassingen. Zo werken we aan een groene, gezonde en toekomstbestendige leer- en werkomgeving.

De centrale dienst Huisvesting & Facilitair bestaat uit en is verantwoordelijk voor de volgende onderdelen:

- Huisvesting: beheer en onderhoud van alle gebouwen in Breda, Eindhoven en Tilburg, inclusief de gebouwgebonden installaties
- Centrale servicedesk huisvesting en facilitair
- Centrale repro
- Centrale koerier en technische dienst
- Schoonmaak van de centrale diensten

Huisvesting

In 2025 is gewerkt aan de ontwikkeling van een strategisch huisvestingsplan voor De Rooi Pannen. In dit plan zijn de drie campussen – Breda, Eindhoven en Tilburg – integraal bekeken, met als doel een geactualiseerd en toekomstbestendig beeld te krijgen van de benodigde huisvestingsontwikkelingen in de komende jaren. Het plan geeft inzicht in de noodzakelijke aanpassingen, renovaties en investeringen, evenals in de financiële impact hiervan op de langere termijn. In 2026 wordt het strategisch huisvestingsplan definitief vastgesteld.

Alle panden binnen De Rooi Pannen zijn opgenomen in een Duurzaam Meerjaren Onderhoudsplan (DMJOP). Op basis hiervan worden de begroting en de jaarlijkse onderhouds- en vervangingswerkzaamheden vastgesteld. Daarnaast werken we nauw samen met de scholen om de huisvesting goed te laten aansluiten op de onderwijsbehoefte en praktijkgerichte activiteiten. Waar mogelijk combineren we werkzaamheden om efficiënter te werken en overlast te beperken.

Concrete resultaten in 2025:

- Breda:
 - Schilderwerk buitenzijde Groot Arsenaal en Klein Arsenaal
- Eindhoven:
 - Verduurzaming van de luchtbehandelingskasten
 - Vervanging en verduurzaming van daken
 - Schilderwerk buitenzijde
- Tilburg:
 - Renovatie en verduurzaming van het klooster, inclusief de centrale diensten en hotelkamers
 - Vervanging van daken van het klooster
 - Vervanging van conventionele verlichting door LED, onder andere in gebouw 5 en 6

Servicedesk

Na de introductie van Topdesk in 2024 is het systeem in 2025 verder doorontwikkeld en organisatie breed uitgerold, in samenwerking met de dienst ICT en de conciërgeteams. De data uit Topdesk wordt actief gebruikt voor leveranciersevaluaties en het verbeteren van de kwaliteit van dienstverlening.

Centrale Repro

In 2025 is gestart met de voorbereiding van de aanbesteding voor nieuwe repro-machines. De daadwerkelijke aanbesteding staat gepland voor 2026.



Centrale koerier en technische dienst

De koeriersdienst van de centrale dienst is in 2025 overgestapt op een elektrische bus. Ook dit is een bijdrage aan de verdere verduurzaming van onze bedrijfsvoering.

Organisatie en capaciteit

Naast de gerealiseerde resultaten kende de tweede helft van 2025 ook een periode waarin de druk op de facilitaire dienst toenam. Door het vertrek van een collega, langdurig verzuim en de uitvoering van meerdere grote projecten stond de capaciteit binnen de dienst onder druk. Desondanks is het gelukt om de belangrijkste werkzaamheden en projecten voort te zetten. Tegelijkertijd is gekeken naar mogelijkheden om de organisatie en de bezetting verder te versterken voor de komende jaren.

1.9 Leerlingenadministratie

De Rooi Pannen maakt gebruik van het Studenteninformatiesysteem (SIS) Magister. Alle DRP-scholen en de centrale diensten maken gebruik van dit registratiesysteem. Het applicatiebeheer en de functionele aansturing van dit systeem zijn ondergebracht bij de Centrale dienst Leerlingenadministratie. De feitelijke verwerking van de leerlingen- en studenteninformatie is ondergebracht bij de schooladministraties.

Eind 2024 heeft Schoologica (bedrijfseigenaar van Magister) bekend gemaakt te zullen stoppen met dit pakket als SIS voor het mbo. Dit heeft tot gevolg dat De Rooi Pannen voor onze 8 mbo-scholen een ander SIS moeten gaan implementeren. Aangezien alle disciplines binnen ons onderwijs in meer of mindere mate gebruik maken van dit SIS heeft dit grote impact binnen de organisatie. Na een zorgvuldige marktverkenning en aanbesteding is eind schooljaar 2024-2025 gekozen voor Eduarte als nieuw Student Informatie Systeem (SIS) voor de mbo-scholen van De Rooi Pannen. Deze wijziging is in 2025 voorbereid en gaat in 2026 ingevoerd worden. Dit vraagt veel inzet vanuit de centrale dienst Leerlingenadministratie en medewerkers binnen de scholen en centrale diensten. De vmbo-scholen van De Rooi Pannen blijven gebruik maken van Magister.

Waar 2024-2025 in het teken stond van de selectie en de voorbereiding, zal het schooljaar 2025-2026 volledig in het teken staan van de feitelijke migratie en de overgang naar Eduarte voor het mbo. Deze transitie heeft fundamentele impact op de interne administratieve en onderwijslogistieke processen. Het doel is dat alle studentgegevens, resultaten en voortgangsbewaking bij de start van schooljaar 2026-2027 volledig in de nieuwe omgeving zijn geborgd.

Om deze omvangrijke overgang beheersbaar en succesvol te laten verlopen, is in het najaar van 2025 een projectorganisatie ingericht. Er zijn diverse (deel)projecten en werkgroepen gestart die elk een specifiek onderdeel van de transitie en inbedding in de organisatie voor hun rekening nemen.

1.10 Kwaliteitszorg

Kwaliteitszorg binnen De Rooi Pannen omvat alle activiteiten en maatregelen van alle medewerkers gericht op het realiseren van kwalitatief hoogwaardig onderwijs. Kwaliteit is een samenspel tussen de centrale dienst en de onderwijsteams in de scholen, omdat onze de kwaliteitszorgcyclus dicht bij het onderwijs georganiseerd is. Het kwaliteitszorgsysteem van De Rooi Pannen omarmt het PDCA-werken (Plan-Do-Check-Act) en dekt alle kwaliteitsgebieden en -standaarden van de Inspectie van het Onderwijs. Dit systeem is een instrument om als De Rooi Pannen kritisch naar onszelf te kijken, zodat tijdig wordt onderkend of de doelen worden behaald, of moet worden bijgestuurd en dat we blijven leren van en met elkaar. Binnen de cyclus zet De Rooi Pannen inzichten uit data in en worden interne en externe kengetallen, indicatoren en resultaten gebenchmarkt. De Rooi Pannen gebruikt deze uitkomsten als een signaalfunctie, waarbij de centrale dienst Kwaliteitszorg/Interne Controle – met en voor het College van Bestuur, de managementteams en de onderwijsteams – steeds op zoek gaat naar het verhaal achter de uitkomsten en de ontwikkelingen/trends daarin. Dat helpt De Rooi Pannen een lerende organisatie te zijn en te blijven en draagt bij aan de kwaliteitscultuur.



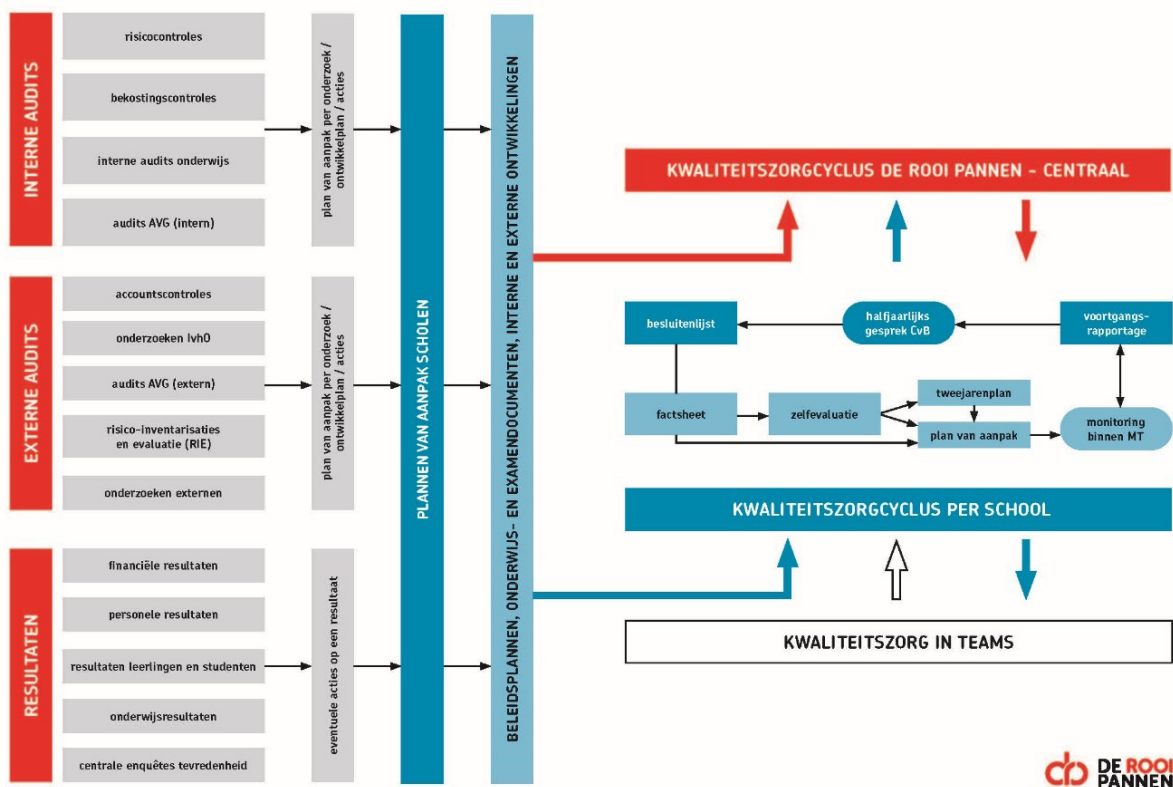
De centrale dienst Kwaliteitszorg/Interne Controle faciliteert en bewaakt de systematiek, planning en scholing rondom interne audits gericht op het onderwijs. Door de uitvoering van deze audits ontstaat een realistisch beeld van het werken volgens de kwaliteitsgebieden en -standaarden, de cultuur en de onderwijskwaliteit van het betreffende onderwijsteam. Dit wordt aangevuld door (in de regel thematische) externe audits.

De centrale dienst is aanjager van het systematisch inventariseren en analyseren van de risico's die voortvloeien uit de onderwijs- en ondersteunende processen. De dienst stemt hierop bewust en onderbouwd de aard, diepgang en frequentie van onze interne controles, waaronder de bekostigingscontrole ter voorbereiding op de accountantscontrole, af. Hierdoor houdt De Rooi Pannen focus. Dit wordt met regelmaat ge-update.

De centrale dienst faciliteert de scholen door het beschikbaar stellen van gemeenschappelijke formats en het beheren en archiveren van onderwijsdocumenten. Hierbij staat de centrale dienst in verbinding met de buitenwereld door het actief volgen van ontwikkelingen in relevante wet- en regelgeving rondom onderwijs en examinering en publicaties van bijvoorbeeld de mbo- en vo-raad en diverse kwaliteitsnetwerken. Met het College van Bestuur ziet de centrale dienst Kwaliteitszorg/Interne Controle toe op de deskundigheid van de examencommissies en een correcte borging van de uitvoering van de processen rondom examinering.

Kwaliteitszorgcyclus

De kwaliteitszorgcyclus is een tweejarncyclus, waarbij in de even jaren resultaten worden verzameld en in de oneven jaren de 'foto' wordt gemaakt via de factsheets. De kwaliteitszorgcyclus op de scholen is opgenomen in onderstaand schema:



Toelichting: Iedere school voert in het voorjaar van de oneven jaren een zelfevaluatie uit. Hierbij dienen factsheets en met het CvB besproken voortgangsrapportages als input. In vervolg hierop wordt, in samenhang met het meerjarenbeleidsplan van DRP, een tweejaarsplan en plan van aanpak voor de eigen school gemaakt. In juni van de oneven jaren worden deze zelfevaluatie en het tweejaarsplan besproken door het College van Bestuur en het managementteam van



de school. In dit gesprek licht het managementteam de doelen in het tweejarplan toe en komen eventuele knelpunten en omissies aan de orde. Indien nodig of wenselijk stelt de school het tweejarplan bij of vindt een vervolgesprek of andere actie plaats. Hierna volgt ieder halfjaar een managementgesprek van het College van Bestuur met het management op basis van de voortgangsrapportage en aanvullende onderwerpen. De centrale diensten doorlopen een vergelijkbare twee-jarencyclus.

Benchmarks

Het Centraal Directiebestuur beziet periodiek (controle)overzichten van onder meer de resultaten van de tevredenheidsenquêtes, gerealiseerde onderwijstijd, onderwijsresultaten vmbo en mbo, vsv, resultaten taal en rekenen en verschillende checks en audits. De dienst Kwaliteitszorg/Interne controle maakt deze De Rooi Pannen-brede benchmarks op basis van een landelijke norm of de eigen norm.

Onderwijs- en examineringsdocumenten

De centrale dienst Kwaliteitszorg/Interne controle houdt zicht op de landelijke richtlijnen. Op basis hiervan en op verzoek van het Centraal Directiebestuur maakt of herzielt, waar mogelijk in afstemming met collega's van de scholen, richtlijnen, formats, handleidingen et cetera ten behoeve van het onderwijs, de examinering en de diplomering.

Bekostigingscontrole en risicomanagement

Interne controle maakt onderdeel uit van het integrale sturings- en controlesysteem van De Rooi Pannen en draagt bij aan de borging van de kwaliteit van het onderwijs en de rechtmatige en doelmatige bedrijfsvoering.

Binnen dit systeem worden periodiek interne controles uitgevoerd op de betrouwbaarheid van gegevens, de naleving van wet- en regelgeving en signalen uit het risicomanagement. De uitvoering van deze controles vindt onafhankelijk plaats in opdracht van het College van Bestuur. De bevindingen en aanbevelingen uit de interne controles worden gedeeld met het College van Bestuur, de scholen en het Centraal Directiebestuur. Deze vormen, waar nodig, aanleiding voor bijsturing en verbetering van processen en werkwijzen. Interne controle levert daarmee een belangrijke bijdrage aan het inzicht in risico's en de continue verbetering van de organisatie. Voor een nadere toelichting op het risicomanagement en de belangrijkste risico's wordt verwezen naar de continuïteitsparagraaf (paragraaf 2.3).

Interne audits onderwijs

Interne audits maken onderdeel uit van de kwaliteitszorgcyclus van De Rooi Pannen en zijn gericht op het versterken van de onderwijskwaliteit. Onderwijsteams worden hierbij onderzocht aan de hand van relevante standaarden uit het inspectiekader. Alle onderwijsteams worden eens per vier jaar bezocht.

De audits worden uitgevoerd door auditteams bestaande uit docenten, adjunct-directeuren en beleidsmedewerkers van de scholen. Deze opzet draagt bij aan kennisdeling en het gezamenlijk leren binnen de organisatie. De interne audits worden georganiseerd en begeleid vanuit de dienst Kwaliteitszorg/Interne controle.

De uitkomsten van de audits worden vastgelegd in auditrapportages, gedeeld met de scholen en besproken in het Centraal Directiebestuur. Verbeterpunten uit de audits worden opgenomen in de plannen van aanpak van de scholen en maken daarmee onderdeel uit van de reguliere kwaliteitscyclus en de managementgesprekken. Daarnaast functioneren de audits ook als lerend instrument voor de organisatie als geheel. Zo bleek er ruimte voor groei op het gebied van pedagogisch/didactisch handelen in de klas in aansluiting op de veranderende studentenpopulatie. Daarop is besloten voor een gezamenlijk instrument voor lesobservaties. Dit instrument is in 2025 op al onze scholen geïntroduceerd.

In 2025 zijn in het voorjaar vier interne audits uitgevoerd, waarvan de uitkomsten zijn besproken in het Centraal Directiebestuur. In het najaar zijn geen interne audits uitgevoerd in verband met het bestuurlijk onderzoek van de Inspectie van het Onderwijs, waarin de scholen intensief betrokken waren. De systematiek van interne audits is in 2024 geëvalueerd en vormt de basis voor de uitvoering in 2025.



1.11 Duurzaamheid

Met het meerjarenbeleidsplan 2025–2028 heeft De Rooi Pannen duurzaamheid nadrukkelijk benoemd als één van de vier speerpunten. Dat is een bewuste keuze: we willen leerlingen en studenten opleiden tot vakmensen die niet alleen goed zijn in hun beroep, maar ook verantwoordelijkheid nemen voor de wereld om hen heen. Duurzaamheid raakt daarmee zowel ons onderwijs (wat leren we aan), als onze leer- en werkomgeving (hoe doen we dat) en onze bedrijfsvoering (hoe organiseren we het). In 2025 is daarom een belangrijke eerste stap gezet om onze uitgangspositie scherp te krijgen. Voor onze mbo-scholen hebben we deelgenomen aan een landelijke benchmark (SustainaBul) als nulmeting: niet als doel op zich, maar als instrument om inzicht te krijgen in sterke punten en ontwikkelopgaven en om gericht te kunnen sturen in de komende beleidsjaren. Voor onze vo-scholen volgen we dezelfde ambitie en beweging, passend bij de context en wettelijke kaders van het voortgezet onderwijs, waarbij we de komende jaren toewerken naar meer samenhang en zichtbaarheid in aanpak en resultaten.

De nulmeting laat een herkenbaar beeld zien van waar De Rooi Pannen nu staat: er gebeurt al veel, en tegelijkertijd is de volgende stap om die activiteiten meer instellingsbreed te verbinden en structureel te borgen. Op koers en visie zijn we duidelijk: duurzaamheid is gekoppeld aan ons DNA en aan de manier waarop wij kwaliteit ontwikkelen (planmatig verbeteren, evalueren en bijsturen). In de dagelijkse praktijk zien we dat duurzaamheid vooral betekenis krijgt wanneer het direct verbonden is met vakmanschap en “leren door te doen”. Dat sluit aan bij ons praktijkgerichte karakter: duurzaamheid is geen los thema, maar een onderdeel van professioneel handelen, gastvrijheid, ondernemerschap en verantwoordelijkheid.

In het onderwijs is de basis stevig. Teams vertalen duurzaamheid steeds vaker naar leerdoelen, projecten en beroepsopdrachten, met ruimte voor accenten per sector. Zo wordt in praktijkomgevingen en ateliers gewerkt met bewustwording rondom afvalscheiding en hergebruik van materialen, en zoeken opleidingen naar manieren om duurzame keuzes zichtbaar te maken in het ontwerp- en productieproces. Deze voorbeelden laten zien dat duurzaamheid bij ons het meest krachtig is wanneer het niet “extra” is, maar geïntegreerd in het normale onderwijs: in opdrachten, in praktijkruimtes en in de dagelijkse routines die leerlingen en studenten voorbereiden op het werkveld.

Een tweede belangrijk thema is betrokkenheid bij duurzaamheid. In 2025 zien we groeiende aandacht en energie bij studenten en collega's: initiatieven, acties en projecten komen op verschillende plekken tot stand. Tegelijkertijd is de conclusie dat dit nog niet overal even planmatig is georganiseerd. De uitdaging voor de komende jaren is om deze betrokkenheid minder afhankelijk te maken van individuele kartrekkers of losse momenten, en meer te zorgen voor een herkenbare structuur: duidelijke rollen, ondersteunende faciliteiten en een gezamenlijke agenda. Daarmee ontstaat continuïteit, en kunnen goede ideeën ook makkelijker worden opgeschaald en gedeeld tussen locaties en scholen.

Ook in de bedrijfsvoering is beweging zichtbaar. In 2025 is duurzaamheid bijvoorbeeld explicieter meegenomen in ons inkoopbeleid: waar dat proportioneel en marktconform kan, sturen we bij aanbestedingen en contracten op maatschappelijk verantwoord inkopen, met aandacht voor onder andere levenscycluskosten, relevante milieu- en sociale criteria en toetsbare afspraken in contracten. Daarnaast stimuleren we energiebewust gedrag in en rond onze gebouwen. De volgende stap binnen het speerpunt duurzaamheid is om dit verder te professionaliseren met heldere kaders en betere monitoring (bijvoorbeeld op energie en afval), zodat we effecten inzichtelijk maken en gericht kunnen bijsturen.

Voor onze campussen en praktijkomgevingen geldt hetzelfde: we zetten stappen, maar kunnen sterker sturen op samenhang en zichtbaarheid. De ambitie uit het MJBP om campussen door te ontwikkelen als gezonde, veilige en inclusieve leer- en werkomgevingen krijgt daarmee een extra dimensie. Duurzaamheid gaat niet alleen over energie of materialen, maar ook over welzijn, vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. In 2025 is daarom ook nadrukkelijk gekeken naar de verbinding tussen duurzaamheidsambities en de kwaliteit van de leer- en werkomgeving: een omgeving waarin leerlingen, studenten en collega's prettig en toekomstgericht kunnen leren en werken.



De kernboodschap van 2025 is daarmee tweedelig. Enerzijds: we zijn gestart en er is veel potentieel—duurzaamheid leeft in onderwijs en praktijk, en er zijn concrete maatregelen in uitvoering. Anderzijds: de volgende stap is organisatiekracht—meer focus, meer structuur en meer gezamenlijke taal. In 2026 en verder richten we ons daarom op het versterken van samenhang tussen initiatieven, het explicieter maken van wat we onder duurzaamheid verstaan binnen De Rooi Pannen, en het planmatig volgen van voortgang en impact. Zo bouwen we stap voor stap aan een duurzaam De Rooi Pannen: zichtbaar in ons onderwijs (vmbo én mbo), merkbaar in onze campussen en aantoonbaar in onze bedrijfsvoering—precies zoals beoogd in het meerjarenbeleidsplan 2025–2028.



1.12 Medezeggenschap

De Rooi Pannen kent gescheiden medezeggenschapsorganen voor medewerkers, studenten en ouders van vmbo-leerlingen. We streven naar een sfeer van openheid om informatie te delen, beelden uit te wisselen en besluiten te nemen. Ook als het gaat om onderwerpen die strikt genomen niet tot de directe bevoegdheden van de ondernemingsraad, de studentenraad of de ouderraad voor het vmbo behoren.

Bij de samenstelling van deze raden wordt een vertegenwoordiging van alle scholen als uitgangspunt gehanteerd. Tweemaal per jaar wordt gezamenlijk overleg gevoerd door afgevaardigden van de drie raden met het College van Bestuur en een vertegenwoordiging van de Raad van Toezicht. In 2025 werd gezamenlijk overleg gevoerd op 12 juni 2025 inzake de jaarrekening en de uitgangspunten/contouren van de begroting 2026. Ook werd gezamenlijk teruggeblikt op het proces van totstandkoming van het meerjarenbeleidsplan 2025-2028 waarbij de inspraakorganen een actieve rol hebben vervuld. Ten slotte werd het gezamenlijk overleg geïnformeerd over het aanstaande vertrek van een lid van het College van Bestuur en de manier waarop de Raad van Toezicht daarmee omgaat. Op 19 december 2025 is onder andere gesproken over de begroting 2026, over de voortgang van het meerjarenbeleidsplan 2025-2028 en over het lopende 4-jarige bestuursonderzoek van onderwijsinspectie. Naast deze specifieke onderwerpen was er tijdens het gezamenlijke overleg ruimte voor een open bespreking van de algemene gang van zaken binnen De Rooi Pannen. Vanuit de aanwezige deelnemers kunnen dan op eigen initiatief onderwerpen ter bespreking worden voorgelegd.

Studentenraad mbo

In de ogen van DRP wordt het overleg met leerlingen en studenten vooral gevoerd op de scholen zelf. Dat vindt in diverse vormen plaats, bijvoorbeeld in de vorm van een klassenvertegenwoordigersoverleg en studentenarena's. Vanuit elke school hebben één of twee studenten zitting in de studentenraad op DRP-niveau. Tot en met 2024 betrof die vertegenwoordiging alleen de mbo-scholen. Bij de actualisatie van het reglement van de studentenraad is met ingang van 2025 ook ruimte gemaakt voor deelname van vertegenwoordigers vanuit de vmbo-scholen. De invulling hiervan blijkt in de praktijk niet zo eenvoudig. Vmbo-leerlingen ervaren een grote drempel voor deelname in de studentenraad op bestuursniveau. Daarom is binnen de studentenraad afgesproken dat een mbo-lid aansluit bij het overleg van de leerlingenraad van de vmbo-scholen. Op die manier is de onderlinge communicatie geborgd.

In 2025 hebben vier vergaderingen plaatsgevonden tussen de studentenraad en het College van Bestuur. Tijdens deze overleggen is gesproken over de kwaliteitsagenda, de resultaten van de 100-dagenenquête voor nieuwe studenten en over het functioneren van de studentenraad zelf. Daarnaast zijn enkele agendapunten op initiatief van JOB-mbo aan de orde geweest en is een bijstelling van het protocol voor Schorsing & Verwijdering van instemming voorzien net als een aanvulling van de interne klachtenregeling met de meldingsprocedure voor stage-discriminatie. Ook is een vertegenwoordiging van de studentenraad met de inspectie van het onderwijs in gesprek geweest als onderdeel van het 4-jaarlijkse bestuursonderzoek. Ten slotte is de Studentraad gevraagd naar hun ervaringen met de studentenlaptops die De Rooi Pannen als onderdeel van het kosteloos onderwijs verstrekt. Dit in verband met een nieuwe aanbestedingsprocedure die in 2026 uitgevoerd wordt.

Het functioneren van de studentenraad zelf geeft enige aanleiding tot zorg. We merken dat de samenstelling regelmatig wisselt, dat de feitelijke deelname aan bijeenkomsten beperkt is en dat de leden van de studentenraad aangeven de besproken onderwerpen als abstract ("ver van mijn bed") te ervaren. Met hulp van de ambtelijk secretaris van DRP en het centraal directiebestuur wordt de studentenraad nu van meer steun voorzien. Ook wordt ervaring opgedaan met vergaderen via Teams waardoor reistijd wordt uitgespaard.



Ouderraad vmbo

De Ouderraad voor de twee vmbo-scholen bestaat uit vertegenwoordigers per vestiging en is bedoeld als aanvulling op het overleg met ouders/verzorgers dat op de scholen zelf plaatsvindt, zoals in de ouderwerkgroepen. Gespreksonderwerpen zijn onder andere de jaarrekening, het bestuursverslag, het meerjarenbeleidsplan de veranderingen in de interne sturingsstructuur.

Ondernemingsraad

In 2025 heeft de ondernemingsraad een actieve rol vervuld met betrekking tot diverse onderwerpen, zoals:

- Afronding van de actualisatie van het eigen OR-reglement. Daarbij is met name expliciet gesproken over de wijze waarop de OR kan zorgdragen voor waardevolle vertegenwoordiging van de OOP-achterban die binnen de organisatie een minderheid vormt ten opzichte van de OP-medewerkers;
- Op initiatief van de OR heeft aanscherping plaatsgevonden van de kaders met betrekking tot de werkverdelingssystematiek binnen de cao. Hierdoor is meer eenduidigheid binnen De Rooi Pannen bereikt;
- De afronding van het proces van de invoering van een nieuw functiehuis voor OOP-functies. De OR stelt de samenwerking in dit proces met de dienst HR en het College van Bestuur op prijs;
- Samenwerking rondom de aanbesteding voor een nieuwe arbodienst;
- Herijking van het arbobeleidsplan en het verzuimbeleid;
- Vernieuwing van de integriteitscode;
- Uitgangspunten en bouwstenen van de begroting 2026;
- Intensief overleg tussen CvB en OR met betrekking tot de aanpak van de bestuurlijke herinrichting, inclusief instemming op de organisatie-aanpassingen van 7 naar 3 centrale diensten;
- Instemming gegeven op een nieuwe interne regeling voor klachten en geschillen voor medewerkers;
- Bespreking van de wijze waarop De Rooi Pannen enkele wijzigingen in de cao toepast;
- Deelname aan het 4-jaarlijkse bestuursonderzoek van onderwijsinspectie.

De OR heeft in 2025 bovendien een trainingsprogramma gevolgd. Hierdoor is het functioneren van de OR versterkt. Ten slotte zijn de voorbereidingen voor de OR-verkiezingen in 2026 gestart.



1.13 Verslag van het College van Bestuur over 2025

Samenstelling College van Bestuur

Gedurende het verslagjaar 2025 is de samenstelling en portefeuilleverdeling van het College van Bestuur (CvB) gewijzigd. Naar aanleiding van het aangekondigde afscheid van één van de drie collegeleden is in overleg met de Raad van Toezicht de keuze gemaakt om de vacature vooralsnog niet in te vullen. Extern onderzoek heeft aangetoond dat een CvB met twee personen, ondanks de complexiteit van de DRP, werkbaar kan zijn. Daarom is besloten om gedurende een leerperiode van twee jaar ervaring op te doen met een CvB dat bestaat uit twee personen.

Per einde 2025 was de samenstelling en taakverdeling van het CvB als volgt:

Tanja Peters, voorzitter CvB:

- Beleidsvelden (inclusief aansturing van de dienst): Human Resource, Marketing & Communicatie
- Aansturing Ambtelijk Secretaris, Senior beleidsmedewerker en Secretaresse CvB
- Aansturing directeuren TLM Breda, Horeca Breda, Horeca Eindhoven, TLM Eindhoven, vmbo-Eindhoven
- Eerste aanspreekpunt voor Raad van Toezicht (agendacommissie), Ondernemingsraad en Studentenraad
- Eerste contactpersoon voor mbo-raad en vo-raad

Peter Wemmenhove, lid CvB:

- Beleidsvelden (inclusief aansturing van de dienst): Financiën, ICT, Huisvesting & Facilitaire zaken, Centrale leerlingenadministratie, Kwaliteitszorg & Interne Controle
- Aansturing directeuren: Horeca Tilburg, TLM Tilburg, Handel & Ondernemen, Vormgeving & Signmaking, vmbo Tilburg
- Raad van Toezicht (Onderwijscommissie en Auditcommissie)

Voortgang realisatie strategie De Rooi Pannen

Eind 2024 is het meerjarenbeleidsplan (MJB) 2021-2024 afgerond. Gedurende het jaar 2024 is het plan voor de nieuwe beleidsperiode (2025-2028) samengesteld via een uitgebreide consultatie van meer dan 300 betrokkenen. De drie speerpunten uit het voorgaande MJB worden voortgezet in het nieuwe MJB en aangevuld met een vierde speerpunt: duurzaamheid. Daarmee zet DRP de ingezette lijn voort, is waar gewenst de ambitie versterkt en is het thema duurzaamheid als nieuw speerpunt toegevoegd aan de ambitie. Duurzaamheid is ook in de afgelopen jaren onderdeel geweest van de processen binnen DRP, maar tijdens de gesprekken over het nieuwe MJB werd duidelijk dat dit thema in de komende jaren extra focus verdient om een expliciete, doelgerichte versnelling te bereiken.

Het MJB 2025-2028, de ontwikkelingen in 2025:

1) Versterking en positionering onderwijs

Na de forse toename (met bijna 10%) van het aantal leerlingen en studenten in 2024, is ook in 2025 het aantal studenten nog licht verder gestegen. Daarbinnen is sprake van verschillen per opleiding/school. (zie paragraaf 1.3). Hierin spelen diverse ontwikkelingen mee. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de toegenomen arbeidsmarktkansen in horeca en toerisme en aan de bestendiging van de vernieuwde merkarchitectuur van De Rooi Pannen.

Ook is in 2025 het practoraat Guest Experience verder gegroeid en heeft zich in toenemende mate geprofileerd in het werkgebied van De Rooi Pannen door workshops, presentaties en onderzoek. Samen met de kenniskring waarin docenten deelnemen, wordt design thinking als onderzoeksmethode ingezet om creatieve en mensgerichte oplossingen te ontwikkelen. Steeds met studenten als actieve deelnemers en een echte opdrachtgever waardoor de relevantie en urgentie van de onderzoeksvraag concreet wordt.



Ten slotte is de aandacht voor LLO-aanbod van scholingstrajecten in 2025 versterkt. Elke DRP-school heeft het aanbod gepubliceerd op onze website en het aantal deelnemers neemt toe. Ook de activiteiten voor onze alumni nemen toe in aantal en omvang.

2) Eigentijds inspirerend onderwijs

De Rooi Pannen staat voor kwalitatief hoogwaardig en eigentijds onderwijs. Onderwijsvernieuwing maakt dan ook logischerwijze een belangrijk onderdeel uit van het meerjarenbeleidsplan.

In 2025 zijn op hoofdlijnen de volgende ontwikkelingen van belang:

- Voorbereiding van het toepassen van grootschalige wijzigingen in de landelijke kwalificatiedossiers op het gebied van horeca en hospitality;
- Het in kaart brengen van de impact van kunstmatige intelligentie (AI) op de toekomstige beroepsinhoud waar De Rooi Pannen voor opleidt en hoe dit zich vertaalt naar de inhoud van de opleidingen;
- Op basis van intern uitgevoerde audits als onderdeel van ons kwaliteitssysteem bleek er ruimte voor groei op het gebied van pedagogisch/didactisch handelen in de klas in aansluiting op de veranderende studentenpopulatie. Om gezamenlijk leren te bevorderen, is gekozen voor een gezamenlijk instrument voor lesobservaties. Dit instrument is in 2025 op al onze scholen geïntroduceerd.
- Op enkele specifieke vakgebieden is enkele jaren geleden gestart met schooloverstijgende leernetwerken. Denk hierbij bijvoorbeeld aan Nederlands of burgerschap. In 2025 hebben deze leernetwerken zich verder ontwikkeld en zijn tot wasdom gekomen. We nemen ons voor om deze vorm van de lerende organisatie in de komende jaren uit te breiden.

3) Professionele leer- en werkomgeving

Als belangrijke stap in de realisatie van het meerjarenbeleidsplan 2025-2028 is extern advies gevraagd over de besturingsstructuur en besturingscultuur van De Rooi Pannen. Mede op basis van interviews met sleutelfunctionarissen in de organisatie van De Rooi Pannen is een aantal wijzigingen formuleerd. Dit betreft de samenstelling van het College van Bestuur (van 3 naar 2 personen), de samenstelling en positionering van de centrale diensten (van 7 naar 3), de rol en het functioneren van het Centraal Directiebestuur en het creëren van de mogelijkheid om twee scholen door één directeur aan te sturen. In samenspraak met de OR is ervoor gekozen om ervaring op te gaan doen met deze wijzigingen in 2026 en 2027. Na afloop van deze leerperiode vindt een evaluatie plaats, waarna definitieve besluitvorming volgt. De doelen van deze wijzigingen zijn het bereiken van een slagvaardiger organisatie en het versterken van de lerende cultuur op gezamenlijk niveau.

Daarnaast zijn we er trots op om te kunnen melden dat de DRP-academie in 2025 is versterkt. Het aanbod aan professionaliseringsactiviteiten is gegroeid. Ook het aantal deelnemers groeit en in het kielzog daarvan neemt de kennisdeling toe over de grenzen van school heen.

In het kader van de versterking van het werkgeverschap verwijzen we graag naar paragraaf 1.4 waar wordt toegelicht dat de inzet van een verzuimcoördinator tot aantoonbare daling van het ziekteverzuim onder medewerkers heeft geleid.

Ten slotte is het vermelden waard dat in 2025 de werkruimtes voor de centrale diensten van De Rooi Pannen zijn verbouwd. De nieuwe, open werkomgeving stimuleert ontmoeting, delen en samenwerken. Ook hiermee dragen we bij aan de versterking van de professionele leer- en werkomgeving.

4) Duurzaamheid

Het nieuwe strategische speerpunt duurzaamheid heeft in 2025 zijn aftrap gehad door deelname aan de landelijke Sustainable mbo. Dit heeft ons inzicht gegeven in waar we staan met betrekking tot dit speerpunt. Mede op basis van deze feedback bepalen we in 2026 de hoofdthema's voor de toekomstige ontwikkeling van duurzaamheid binnen De Rooi Pannen.



Leiderschap

De realisatie van het meerjarenbeleidsplan vraagt van alle leidinggevenden een vorm van leiderschap waarbij het werken vanuit het beleggen van de juiste verantwoordelijkheden op de juiste plek van belang is. Dit vraagt om het geven van vrijheid en vertrouwen aan collega's zodat zij hun verantwoordelijkheden kunnen nemen en vervolgens om het af (laten) leggen van verantwoording. Om deze rol te ondersteunen, nemen het CvB, de (adjunct)directeuren en de hoofden van diensten deel aan het leiderschapsprogramma. Meer informatie hierover is opgenomen in paragraaf 1.4 van dit bestuursverslag.

Evaluatie en toekomst College van Bestuur

De start van een nieuw meerjarenbeleidsplan stelt nieuwe uitdagingen aan de organisatie en aan het College van Bestuur. Dit heeft begin 2025 geleid tot evaluatie en bezinning op de rol, functie en onderlinge portefeuilleverdeling binnen het team van het College van Bestuur. In samenspraak met de Raad van Toezicht heeft deze evaluatie geleid tot het afscheid van een CvB-lid (Dhr. J. van Alphen) van De Rooi Pannen. Dit afscheid heeft in september 2025 plaatsgevonden. Daarna heeft de Raad van Toezicht op basis van extern onderzoek ervoor gekozen om de vacature vooralsnog niet in te vullen en ervaring te gaan opdoen met een tweehoofdig CvB. Hiervoor is (in aansluiting bij de overige eerdergenoemde wijzigingen) een leerperiode van twee jaar overeengekomen, waarna een nieuwe evaluatie en definitieve besluitvorming plaatsvinden over de gewenste omvang en samenstelling van het College van Bestuur.

Code goede bestuur

Het College van Bestuur hanteert de branchecode goed bestuur in het mbo en benut tevens de code goed onderwijsbestuur vo als richtlijn voor het bestuurlijk handelen. De code goed bestuur in het mbo hanteert de vijf waarden verantwoordelijkheid, samenwerking, integriteit, openheid en lef als basis. De toepassing van deze waarden wordt volgens het College van Bestuur zichtbaar in het dagelijks handelen, zowel op de formele als de informele momenten. Dit gaat bijvoorbeeld over het actief betrekken van de juiste stakeholders op het juiste moment, over de investeringen die gedaan worden in regionale en landelijke samenwerking, over het stimuleren van (en voorbeeldgedrag tonen bij) een open aanspreekcultuur binnen de organisatie en over het voortdurend expliciet verbinden van het dagelijks handelen aan de collectieve, strategische ambities van De Rooi Pannen.

Horizontale verantwoording

Als concreet voorbeeld van de toepassing van de genoemde branchecodes streeft De Rooi Pannen naar een open en wederkerige samenwerking met uiteenlopende maatschappelijke partners. Deze samenwerking kan alleen succesvol zijn als De Rooi Pannen helder is over de doelen die zij nastreeft en transparant over de resultaten waar de gezamenlijke inspanningen toe leiden. Dit wordt ook wel horizontale verantwoording genoemd.

De Rooi Pannen als geheel en ieder van onze scholen werken intensief samen met het bedrijfsleven. Lokaal, regionaal, nationaal en internationaal. Niet alleen in het kader van stage (BPV), maar ook met betrekking tot gastlessen, bedrijfsbezoeken, workshops et-cetera. Het bedrijfsleven is tevens vertegenwoordigd in examencommissies en klankbordgroepen. Een klankbordgroep vertegenwoordigt alle opleidingen van een sector. Onderwerpen zijn onder andere communicatie met het bedrijfsleven, matching en voorbereiding, begeleiding en beoordeling van de stage, inrichting van de stageperiodes, keuzedelen, invulling van de opleidingen et cetera.

De Rooi Pannen speelt tevens een rol in diverse lokale, regionale, nationale en internationale samenwerkingsverbanden en overlegorganen. Daarbij is soms sprake van vertegenwoordiging op bestuursniveau en soms op het niveau van een opleiding of school. Zonder volledig te kunnen zijn, zijn in de volgende hoofdgroepen onder te verdelen:

- De onderwijsbranche, zowel vo als mbo. Denk hierbij aan ALV mbo-Raad, ALV vo-raad, Netwerk Burgerschap mbo-Raad, Kwaliteitsnetwerk mbo-Raad, Klankbordgroep Bekostiging BVE, BVE-overleg Werkgeverszaken of Landelijk Stage/BPV-coördinatorenoverleg;
- De (vak)sector. Dit betreft bijvoorbeeld diverse BTG's en sectorkamers, de Bedrijfstakgroep Entree, ANVR, RECRON of de Stichting Examens Creatieve Industrie;
- Regionale samenwerking. DRP neemt bijvoorbeeld deel in PortVolio (samenwerkingsverband passend onderwijs vo), Brabants Overleg BVE-instellingen, bestuurlijk overleg VSV regio Tilburg,



de Lokaal Educatieve Agenda Gemeente Tilburg, het Samenwerkingsverband Passend Onderwijs Eindhoven, het Netwerk Zorgcoördinatoren of de Ondernemersfederatie Tilburg. In 2025 zijn aan deze samenwerkingen de twee onderwijsregio's toegevoegd: Midden- en west Brabant en Brabant Oost (voor verdere toelichting, zie paragraaf 1.4).

Een bijzondere samenwerking heeft De Rooi Pannen met de Stichting Buiten Gewoon in het kader van Prins Heerlijk, met de Stichting Samen Doen voor de Sarbanklas in het kader van onderwijs aan bijzondere doelgroepen.

Nevenfuncties leden College van Bestuur

Een tweede voorbeeld van de waarden uit de branchecodes betreft de transparantie over nevenfuncties die de individuele leden van College van Bestuur vervullen naast hun functie binnen De Rooi Pannen. Daarbij hechten wij eraan te vermelden dat vrijwel alle genoemde nevenfuncties samenhangen met de functie en portefeuille als lid van het College van Bestuur. Daar waar dat niet het geval is, wordt dit expliciet vermeld in onderstaande opsomming.

Tanja Peters, voorzitter CvB:

- Adviesraad Midpoint Brabant in Tilburg
- Onderwijsregio Midden-West Brabant
- Bestuurlijk Overleg Talent Breda (BOHOB)
- Associate partner Urban Living Lab Breda
- Brabantse Opleidingsschool (BOS)
- SutainaBul voor mbo-bestuurders
- Vsv-overleg bestuurders Breda & omgeving
- Werkgeverszaken mbo-raad
- Sectorkamer Voeding, Groen en Gastvrijheid (VGG, S-BB)
- Samenwerkingsverband Eindhoven RSV/PVO Eindhoven en Kempenland
- Vrouwennetwerk mbo-bestuurders

Peter Wemmenhove, lid CvB:

- Financiële commissie MBO-raad
- Netwerk bekostiging en bedrijfsvoering MBO-raad.
- Bestuurslid World Skills 2026
- Netwerk SURF/NPuls/mbo-digitaal
- Netwerk PortVolio (VO samenwerkingsverband Tilburg)
- Brabants Bestuurlijk Overleg (BBO)
- LEA/OOGO Tilburg
- Niet samenhangend met de hoofdfunctie: Lid Raad van Toezicht Stichting Wijs! Sterk onderwijs in Utrecht (primair onderwijs)



1.14 Verslag van de Raad van Toezicht over 2025

De Raad van Toezicht van De Rooi Pannen vervult niet alleen haar officiële en wettelijke taken, maar fungeert daarnaast als een belangrijk klankbord voor het College van Bestuur. In deze rol biedt de Raad ondersteuning en advies over uiteenlopende onderwerpen die binnen de organisatie spelen. Dit zorgt ervoor dat het College van Bestuur altijd kan rekenen op een kritische en tegelijkertijd meedenkende gesprekspartner.

De Raad van Toezicht spreekt haar waardering uit voor de inzet en betrokkenheid van alle medewerkers van De Rooi Pannen gedurende 2025. De toewijding van het personeel draagt bij aan het succes van de doorontwikkeling van de organisatie en wordt door de Raad zeer gewaardeerd. Ondanks grote interne veranderingen wordt stevig gewerkt aan de resultaten, innovatie en kwaliteitsborging van het onderwijs en ook aan de verdere professionalisering van de algehele ondersteunende bedrijfsvoering.

Bij iedere vergadering van de Raad van Toezicht wordt doorgaans één centraal thema vastgesteld. Afhankelijk van het onderwerp kunnen medewerkers of externe specialisten worden gevraagd om hun expertise te delen tijdens de bespreking van dit thema.

De Raad van Toezicht van De Rooi Pannen heeft in 2025 6 keer overleg gehad met het College van Bestuur te weten op 21 januari (digitaal), 3 februari (Breda), 26 mei (Tilburg), 16 juni (Tilburg), 29 september (Tilburg) en 15 december (Tilburg). Elke reguliere vergadering werd voorafgegaan door een vooroverleg van de Raad van Toezicht, waarin de agenda kort werd doorgelopen.

In 2025 zijn onder meer de volgende onderwerpen aan bod gekomen: De Raad van Toezicht heeft het Geïntegreerd Jaardocument over 2024, de begroting voor 2026 en de financiële meerjarenbegroting 2026-2030 besproken. Tevens zijn ontwikkelingen op het gebied van digitalisering van de bedrijfsvoering, de voortgang van de kwaliteitsagenda, gerealiseerde onderwijsresultaten, contacten met en onderzoeken door de onderwijsinspectie, de ontwikkeling van het aantal leerlingen en studenten, de actuele financiële resultaten evenals de bezoldiging van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht behandeld. Verder is de Raad steeds op de hoogte gehouden over open dagen, de derde editie van het succesvolle Congresfestival op vrijdag 11 april 2025, het externe onderzoek naar de bestuurlijke inrichting van DRP in het voorjaar van 2025 en het vervolg daarvan middels onderzoek en uitwerking voor de centrale diensten door drie interne kwartiermakers in het najaar van 2025, de mutaties in de directies van de verschillende scholen, alsmede het vierjaarlijkse bestuurlijk onderzoek van de onderwijsinspectie in het najaar van 2025. Ten aanzien van dat laatste onderzoek kijkt de Raad van Toezicht met belangstelling uit naar het definitieve rapport van de onderwijsinspectie. Ook is de Raad van Toezicht steeds op de hoogte gehouden over de stand van zaken omtrent de implementatie van het Meerjarenbeleidsplan 2025-2028 (o.a. over de doorvertaling van DRP's meerjarendoelen naar de concrete tweejarige schoolplannen) en de realisatie daarvan met ingang van september 2025.

De heer J. van Alphen (voormalig lid College van Bestuur) zal de executie van bovengenoemd Meerjarenbeleidsplan 2025-2028 niet meer meemaken vanuit de functie als bestuurder: Na 35 mooie jaren bij DRP is hij op 1 september 2025 gestopt met werken en hebben wij op gepaste wijze afscheid van hem genomen. Wij spreken onze dank uit voor zijn voortdurende inzet in die lange tijd.

De meerjarenbegroting 2025-2030 en het Geïntegreerd Jaardocument 2024 werd op 16 juni 2025 (in het bijzijn van de accountant) formeel goedgekeurd. De Raad van Toezicht verleende op 15 december 2025 haar formele goedkeuring aan de begroting 2026. Voorts heeft de Raad van Toezicht op 15 december 2025 de WNT-klasse ("F") voor 2026 vastgesteld.

Samenstelling College van Bestuur

Vanaf september 2025 is de samenstelling van het College van Bestuur gewijzigd van drie naar twee leden en heeft er dientengevolge een herverdeling van de portefeuilles plaatsgevonden. De Raad van Toezicht heeft in goede samenspraak met de twee zittende leden van het College van Bestuur er, op basis van extern onderzoek, voor gekozen om de ontstane vacature als gevolg van het vertrek van de heer J. van Alphen vooralsnog niet in te vullen en ervaring te gaan opdoen met een tweehoofdig College van Bestuur. Na een leerperiode van twee jaar zal een evaluatie en definitieve besluitvorming



plaatsvinden over de gewenste omvang en samenstelling van het College van Bestuur. Het overzicht van de actuele samenstelling van het College van Bestuur is opgenomen in paragraaf 1.13.

Samenstelling Raad van Toezicht

De samenstelling van de Raad van Toezicht is in 2025 ongewijzigd. Het overzicht van de actuele samenstelling van de Raad van Toezicht is onderaan deze paragraaf opgenomen.

Commissies

De Raad van Toezicht kent vier commissies: de agendacommissie, de auditcommissie, de onderwijscommissie en de remuneratiecommissie. Reglementen voor de commissie zijn in 2022 gezien, waar nodig aangepast en vervolgens vastgesteld door de Raad van Toezicht. De invoering destijds van commissies moet gezien worden in het kader van professionalisering van het toezicht.

Agendacommissie

De agendacommissie bestaat uit de voorzitter en vicevoorzitter van de Raad van Toezicht en de voorzitter van het College van Bestuur. De agendacommissie bereidt de vergaderingen voor van de Raad van Toezicht met het College van Bestuur.

Auditcommissie

De auditcommissie bestaat uit twee leden van de Raad van Toezicht en het lid van het College van Bestuur belast met de portefeuille bedrijfsvoering. De commissie vergadert drie- tot viermaal per jaar. In het bijzijn van het hoofd financiën wordt o.a. gesproken over grote investeringsprojecten, de periodieke financiële resultaten, de jaarrekening en de begroting. De auditcommissie spreekt in principe tweemaal per jaar met de accountant o.a. over de managementletter en het accountantsverslag. In genoemde commissievergaderingen zijn in 2025 ook aan de orde geweest: de personele wisselingen bij de accountant, de voortgang met betrekking tot de ontwikkeling van het strategisch huisvestingsplan, het zorgvuldig inzetten van de aanwezige financiële middelen, inclusief de doelmatige en rechtmatige aanwending daarvan en het model van risicobeheersing. Geconstateerd wordt dat dit mede plaatsvindt door de waarborgen die in het begrotings- en verantwoordingsproces (de geïmplementeerde PDCA-cyclus van De Rooi Pannen) zijn ingebouwd om de geplande doelen en resultaten met de beschikbare middelen doelmatig te behalen. Hierbij wordt ook gesteund op de werkzaamheden die door de externe accountant zijn verricht.

Tevens wordt de voortgang van (de doelen in) de begroting en het beheersen van de risico's gedurende het jaar periodiek gemonitord aan de hand van de diverse managementrapportages. Hiermee volgt de auditcommissie door het jaar heen de realisatie van de geformuleerde bedrijfsmatige doelen, waarbij de financiële resultaten (inclusief het risicomanagement) steeds kritisch en tijdig worden gevolgd. De auditcommissie heeft tevens aandacht besteed aan de verdere professionalisering rond het ICT-beheer en beveiliging.

De auditcommissie ondersteunt de maatregelen die het College van Bestuur heeft genomen met betrekking tot de verdere professionalisering van de integrale planning- en control-systematiek.

Onderwijscommissie

De onderwijscommissie bestaat uit twee leden van de Raad van de Toezicht en het lid van het College van Bestuur verantwoordelijk voor het onderwijs binnen DRP. De onderwijscommissie vergadert in principe drie- tot viermaal per jaar en gaat dieper in op onderwerpen met betrekking tot o.a. de inrichting van het onderwijs, de examinering en de kwaliteitsborging. En tevens op de stand van zaken omtrent de implementatie van de tweejarige schoolplannen en de realisatie daarvan, middels het periodiek volgen van de interne PDCA-cyclus binnen DRP. Hiermee volgt de onderwijscommissie door het jaar heen de realisatie van de geformuleerde onderwijsdoelen, waarbij de onderwijsresultaten steeds kritisch en tijdig worden gevolgd.

In 2025 is verder uitvoerig stilgestaan bij de voortgang van de mbo-Kwaliteitsagenda van De Rooi Pannen over de periode 2024-2027.

In 2025 heeft de Raad van Toezicht het initiatief voortgezet om schoolbezoeken af te leggen, zoals in 2024 gestart. Binnen twee jaar zullen alle tien scholen, inclusief hun (adjunct-)directeuren, worden bezocht. Deze bezoeken worden door alle betrokken partijen als bijzonder waardevol beschouwd.



Remuneratiecommissie

In het kader van de invulling van het werkgeverschap en de beoordeling van de bestuurders voeren de voorzitter en vicevoorzitter van de Raad van Toezicht minimaal tweemaal per jaar gesprekken met de leden van het College van Bestuur (halfjaarlijks informeel, jaarlijks formeel). Hiermee sluit de Raad van Toezicht grotendeels aan op het systeem van DRP's gesprekkencyclus van drie formele gespreksmomenten in 2 jaar (te starten met een ambitiegesprek, gevolgd door een voortgangsgesprek na 1 jaar en een evaluatiegesprek na 2 jaar). Alle formele gesprekken worden voorbereid en nabesproken in het vooroverleg van de Raad van Toezicht.

Jaarlijkse evaluatie Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht blijft kritisch op haar eigen rolinvulling. Op 4 september 2025 heeft de Raad van Toezicht een zelfevaluatie uitgevoerd onder leiding van een extern facilitator. Conclusie uit deze evaluatie was dat de Raad van Toezicht, evenals het College van Bestuur, tevreden is over de wijze waarop het op dit moment gaat. Wel volgde uit deze evaluatie daarnaast een beperkt aantal (niet verrassende) aandachtspunten, die we de komende tijd zullen opvolgen.

Praktijkgericht onderwijs binnen De Rooi Pannen

Het College van Bestuur heeft eerder deugdelijk onderbouwd dat de praktijkfaciliteiten binnen De Rooi Pannen publieke onderwijsfaciliteiten/-activiteiten zijn, behorende bij de wettelijke onderwijsstaak (zogenaamde "simulatie-activiteiten" conform OCW's definitie). Voor verdere toelichting verwijzen we hier naar paragraaf 1.16 van dit geïntegreerd jaardocument.

Medezeggenschap

De Raad van Toezicht voert jaarlijks separaat overleg met alleen de ondernemingsraad en woont verder jaarlijks de twee gezamenlijke bijeenkomsten bij met ondernemingsraad, studentenraad, ouderraad vmbo en College van Bestuur. De Raad van Toezicht ervaart deze gesprekken als constructief en waardevol. De gedeelde informatie bevordert het inzicht in, en het toezicht op, de DRP-organisatie op professionele wijze.

Sectorcodes

De sectorcodes voor zowel het vo als het mbo bevatten richtlijnen en handreikingen voor de Raad van Toezicht en het College van Bestuur. De Raad van Toezicht en het College van Bestuur zijn voorstander van de methode "pas toe of leg uit" met betrekking tot deze codes en de mogelijk eigen DRP-keuzes. De Raad van Toezicht ziet toe op naleving door het College van Bestuur van de Branchecode Goed Bestuur in het mbo en de Code Goed Onderwijsbestuur vo.

Wet normering topinkomens (WNT)

De Raad van Toezicht heeft geconstateerd dat De Rooi Pannen volledig in overeenstemming met de beloningssystematiek en binnen de WNT-norm handelt met de op voorstel van de remuneratiecommissie vastgestelde beloningen van de Raad van Toezicht als ook van de voorzitter en de leden van het College van Bestuur.

Accountant

Voor de controle van het boekjaar 2025 is gebruik gemaakt van dezelfde externe accountant als het jaar daarvoor, te weten Deloitte.

Tot slot

Tenslotte danken we het College van Bestuur voor de prettige en professionele samenwerking met de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht ziet met vertrouwen uit naar de verdere implementatie van de bestuurlijke inrichting en versterking van de centrale diensten in 2026, alsmede de verdere executie van het meerjarenbeleidsplan 2025-2028.

J.F. Vermeulen

Voorzitter Raad van Toezicht De Rooi Pannen



Samenstelling Raad van Toezicht op 31 december 2025

<p>J. (Jos) Vermeulen</p> <p>Functie: Voorzitter Raad van Toezicht, Lid remuneratiecommissie, Voorzitter agendacommissie</p> <p>Nevenfuncties:</p> <ul style="list-style-type: none">• Senior consultant in de onderwijssector, eigenaar Farmill Financial Consultancy• Lid RvT Scholengroep Holland te Zuidplas• Lid RvT HZ University of Applied Sciences te Vlissingen• Lid RvT Stichting AnnoNu (voorheen genaamd SKOSS-KPOA) te Amersfoort	<p>A. (Annemiek) Kuijsten</p> <p>Functie: Vicevoorzitter Raad van Toezicht, Voorzitter remuneratiecommissie, Lid auditcommissie, Lid agendacommissie</p> <p>Nevenfuncties:</p> <ul style="list-style-type: none">• Directeur Facilitair Bedrijf Zuyd Hogescholen• Raadslid Gemeente Heusden
<p>J. (Joris) Fiers</p> <p>Functie: Lid Raad van Toezicht, Voorzitter onderwijscommissie</p> <p>Nevenfuncties:</p> <ul style="list-style-type: none">• Strategisch bestuursadviseur Midpoint Brabant• Vicevoorzitter Raad van Toezicht Onderwijsstichting Kempenkind• Lid visitatiepanels van hbo-opleidingen (Hobéon)	<p>F. (Fons) Jurgens</p> <p>Functie: Lid Raad van Toezicht, Lid onderwijscommissie</p> <p>Nevenfuncties:</p> <ul style="list-style-type: none">• Algemeen Directeur van de Efteling te Kaatsheuvel• Lid van Raad van Commissarissen van het Theater aan de Parade te s’-Hertogenbosch• Lid Raad van Toezicht Van Gogh Homeland te Tilburg
<p>N. (Nico) van Os</p> <p>Functie: Lid Raad van Toezicht, Voorzitter auditcommissie</p> <p>Nevenfuncties:</p> <ul style="list-style-type: none">• Lid Raad van Commissarissen REWIN• Voorzitter Raad van Commissarissen Chassé Theater Breda• Voorzitter Chassé Cultuurfonds, Breda• Lid auditcommissie Building Breda	



1.15 Maatschappelijke thema's

Elk jaar benoemt het ministerie van onderwijs enkele thema's waarover extra verantwoording moet worden afgelegd in het bestuursverslag. Hiermee wordt het maatschappelijk belang van deze thema's onderstreept. Onderstaande paragrafen beschrijven de ontwikkelingen binnen De Rooi Pannen op de maatschappelijke thema's voor het verslagjaar 2025. Daarbij is van belang te melden dat deze thema's voorkomen uit de ontwikkelingen in het voortgezet onderwijs. Echter, binnen De Rooi Pannen zijn het voortgezet onderwijs en het middelbaar beroepsonderwijs in één organisatie samengebracht (een verticale scholengemeenschap). Daardoor is het strikte onderscheid niet altijd te maken. Uit de tekst blijkt of er sprake is van vo-specifieke of De Rooi Pannen-brede ontwikkelingen.

1.15.1 Een sterke basis en hoge kwaliteit (vo)

De Rooi Pannen staat voor kwalitatief sterk en praktijkgericht vmbo- en mbo-onderwijs, waarin leerlingen zich optimaal kunnen ontwikkelen richting vervolgonderwijs en maatschappij. In 2025 is verder gewerkt aan het versterken van de basis op orde, met aandacht voor onderwijskwaliteit, leerprestaties en een veilig en stimulerend leerklimaat.

De onderwijsresultaten van de vmbo-scholen blijven stabiel en voldoen aan de geldende normen. Leerlingen presteren in lijn met de verwachtingen, waarbij zowel de onderbouw als de bovenbouw zich op een consistent niveau ontwikkelen. Daarmee laten de scholen zien dat zij in staat zijn om leerlingen succesvol te begeleiden naar een passend diploma en vervolgroute.

Ook op het gebied van schoolklimaat en leerlingtevredenheid is sprake van een stabiel en positief beeld. Leerlingen ervaren de scholen als veilig en geven aan zich gezien en begeleid te voelen. De kleinschalige en praktijkgerichte leeromgeving, kenmerkend voor De Rooi Pannen, draagt hier in belangrijke mate aan bij. Dit geldt ook voor onze mbo-scholen.

Tegelijkertijd is in 2025 blijvend ingezet op verdere kwaliteitsverbetering. Daarbij ligt de nadruk op het versterken van het pedagogisch-didactisch handelen, het vergroten van eigenaarschap bij leerlingen en het blijven ontwikkelen van eigentijds en betekenisvol onderwijs. Deze ontwikkelrichting sluit aan bij de bredere ambitie om onderwijs en praktijk nog sterker met elkaar te verbinden.

De opbrengsten laten daarmee een beeld zien van een solide basis, gecombineerd met gerichte doorontwikkeling. De komende periode blijft De Rooi Pannen investeren in het borgen en verder versterken van deze kwaliteit, zodat iedere leerling het beste uit zichzelf kan halen.



1.15.2 Goed en voldoende onderwijspersoneel (vo)

Het strategisch HR-beleid van De Rooi Pannen richt zich integraal op alle elementen van de werving, matching, ontwikkeling en het behoud van kwalitatief sterk en kwantitatief voldoende onderwijspersoneel, voor zowel onze vo- als mbo-scholen. Vanuit het meerjarenbeleidsplan 2025-2028 hebben wij voor het thema “Goed en voldoende onderwijspersoneel” voor 2025 de volgende doelen geformuleerd, gegroepeerd langs de drie pijlers van ons HR-beleid (de lerende organisatie, strategisch HR-beleid en de basis op orde). Onderstaand overzicht toont de doelen en de voortgang in 2025; voor de uitgebreide toelichting op de maatregelen verwijzen wij naar paragraaf 1.4.

Pijler	Doel 2025	Voortgang 2025
Werving & Behoud	Voldoende kwalitatief sterk personeel werven en behouden in een krappe arbeidsmarkt.	Behaald — voor circa 100 vacatures zijn matches gemaakt (deels intern, deels extern); De Rooi Pannen had in 2025 geen lang openstaande vacatures. Werken-bij-evenementen trokken ruim 170 bezoekers.
Professionalisering	Investeren in continue ontwikkeling via de 70-20-10-filosofie en lancering DRP-academie.	Behaald — in 2025 is ruim 1% van de loonsom geïnvesteerd in leren & ontwikkelen; de DRP-academie is operationeel met e-learnings, open aanbod, leerlijnen en maatwerk.
Bevoegdheid zij-instromers	Inrichten intern PDG-traject voor onbevoegde zij-instromers mbo (samen met BOS, Yonder, Fontys).	Behaald — traject is in november 2025 gestart met 10 collega's van DRP en 10 van Yonder.
Leiderschapsontwikkeling	Leiderschap versterken vanuit de 4 V's (vertrouwen, veiligheid, verantwoordelijkheid, verantwoording).	Op koers — meerjarig leiderschapstraject 2024-2025/2025-2026 loopt, begeleid door Tias en Maek academie; programma omvat collectieve leiderschapsdagen, intervisie en individuele coaching.
Verzuim & Duurzame inzetbaarheid	Verlagen verzuim en versterken preventie via vernieuwd verzuimbeleid.	Behaald — gemiddeld verzuim DRP-breed daalde opnieuw met 0,3 procentpunt; per 1 oktober 2025 overgestapt naar arbodienst Bloei; interne adviseur verzuim & preventie aangesteld; alle leidinggevenden ontvingen een verzuimtraining.
Gesprekkencyclus	Toegankelijker maken van de gesprekkencyclus en versterken koppeling aan ontwikkeling.	Behaald — Gesprekkencyclus 2.0 is medio 2025 ingericht in AFAS InSite; in tweede helft 2025 zijn ambitie- en startgesprekken vanuit het MJB 2025-2028 gestart.
Functiehuis	Afronden implementatie functiehuis met passende functietoedeling.	Behaald — implementatie afgerond met ruim 400 individuele functietoedelingen; 5 interne en 1 extern bezwaar zorgvuldig afgehandeld.



1.15.3 Sociale veiligheid en gelijke behandeling (vo)

De Rooi Pannen hecht groot belang aan een veilige, inclusieve en respectvolle leeromgeving voor alle leerlingen. Sociale veiligheid en gelijke behandeling vormen een essentiële voorwaarde voor goed onderwijs en voor de persoonlijke ontwikkeling van leerlingen.

In 2025 is het bestaande beleid op het gebied van sociale veiligheid en gelijke behandeling verder bestendigd en waar nodig versterkt. Onze scholen bieden een omgeving waarin leerlingen en studenten zich gezien en gehoord voelen en waarin actief wordt gewerkt aan een positief schoolklimaat. Leerlingen geven aan zich over het algemeen veilig te voelen op school, wat bevestigt dat de basis op orde is.

Tegelijkertijd blijft sociale veiligheid een continu aandachtspunt. Scholen zetten in op het tijdig signaleren van mogelijke onveiligheid, het bespreekbaar maken van gedrag en het versterken van een cultuur waarin respect, inclusiviteit en verantwoordelijkheid centraal staan. Daarbij is er expliciete aandacht voor thema's als pesten, discriminatie en sociale omgangsvormen, zowel binnen als buiten de school.

De aanpak kenmerkt zich door een samenhang tussen begeleiding, pedagogisch handelen en duidelijke kaders. Medewerkers spelen hierin een belangrijke rol door actief bij te dragen aan een veilig leerklimaat en door leerlingen te ondersteunen in hun sociale en persoonlijke ontwikkeling en kleinschaligheid waarbij vaste gezichten in kleine teams grote waarde hebben.

De Rooi Pannen blijft zich ook in de komende periode richten op het verder versterken en borgen van sociale veiligheid en gelijke behandeling, zodat iedere leerling zich optimaal kan ontwikkelen binnen een veilige en inclusieve schoolomgeving.

1.15.4 Informatiebeveiliging en privacy (vo)

Toelichting op dit thema is opgenomen in paragraaf 1.7 van dit bestuursverslag.

1.15.5 Banenafpraak (vo)

In het kader van de Participatiewet en banenafpraak streeft De Rooi Pannen naar 11 medewerkers (iedere school één en één bij de centrale diensten) met afstand tot de arbeidsmarkt. Ook in 2025 is het uitgangspunt dat ieder van deze medewerkers een baan krijgt/heeft van 25,5 klokuren. De realisatie van dit streven gebeurt in nauwe samenwerking met UWV, de werkgeversservicepunten van de Gemeenten Tilburg, Eindhoven en Breda en zo mogelijk organisaties als de Kik Maat (voorheen Diamantgroep) en Ergonbedrijven. Eind 2025 zijn er 8 medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt werkzaam voor gemiddeld ruim 23 klokuren per week. 6 medewerkers zijn in dienst bij De Rooi Pannen, 2 medewerkers worden bij De Rooi Pannen tewerkgesteld via Kik Maat. Het aantal medewerkers werkzaam in het kader van de Participatiewet en banenafpraak is iets verhoogd ten opzichte van 2024. Ook is 1 medewerker vanuit de Participatiewet overgestapt naar een reguliere functie binnen De Rooi Pannen. Een mooie beweging. Dat De Rooi Pannen in 2025 niet is geslaagd in haar streven heeft in belangrijke mate te maken met onvoldoende aansluiting tussen de geboden functies in relatie tot het aanbod en de mogelijkheden van de kandidaten.



1.15.6 Inzet NPO-middelen (vo)

Alle onderwijsorganisaties in Nederland hebben extra middelen ontvangen om de gevolgen van de COVID-19-pandemie voor de kwaliteit van onderwijs en het welzijn van leerlingen en studenten op te vangen. Binnen De Rooi Pannen zijn deze middelen vrijwel helemaal besteed in de boekjaren 2020 tot en met 2024. Hierover is steeds in het geïntegreerd jaardocument verantwoording afgelegd.

In 2025 geldt voor de mbo-opleidingen van De Rooi Pannen, net als in 2024, dat geen aanvullende NPO-middelen meer beschikbaar waren. Alle onderwijs en ondersteuning voor mbo-studenten is bekostigd uit de reguliere middelen.

Voor de vmbo-scholen geldt dat het resterende deel van de NPO-middelen gedeeltelijk is besteed aan personele inzet op de gebieden conform de doelstellingen van het NPO:

- Effectievere inzet van onderwijs om kennis en vaardigheden bij te spijkeren;
- Sociaal-emotionele en fysieke ontwikkeling van leerlingen;
- (extra) inzet van personeel en ondersteuning.

De laatste resterende middelen zijn, conform de richtlijnen van het ministerie van OC&W, vrijgevallen ten gunste van de algemene reserves. Financiële toelichting is opgenomen in paragraaf 3.6.



1.16 Toelichting notitie helderheid

De Rooi Pannen moet op een prudente manier omgaan met het geld dat we van het rijk ontvangen. Er zijn enkele specifieke onderwerpen waarover we verantwoording moeten afleggen volgens de “notitie helderheid BVE” uit 2004. De hierin genoemde thema’s worden hieronder toegelicht

Thema 1 Uitbesteding bekostigd onderwijs

Onder uitbesteding wordt verstaan: het uitbesteden van bekostigd onderwijs aan een andere, al dan niet bekostigde instelling of organisatie tegen betaling voor de geleverde prestaties. Dat kan zijn: een samenwerking van een instelling met een commerciële instelling, waarbij de deelnemers (een deel van) de studie aan een commerciële instelling volgen dan wel een samenwerking van een instelling met een niet-commerciële organisatie, waarbij de deelnemers (een deel van) de studie bij de niet-commerciële organisatie volgen. Er vindt in 2025 door De Rooi Pannen geen uitbesteding van bekostigd onderwijs plaats.

Thema 2 Investeren van publieke middelen in private activiteiten

A. Inleiding

Op 9 april 2025 is de aangepaste beleidsregel “Investeren van publieke middelen in private activiteiten” in de Staatscourant gepubliceerd die betrekking heeft op de verantwoording over het kalenderjaar 2025. Deze aangepaste beleidsregel 2025 bevat met name een codificatie van de eerdere verduidelijkingen en versoepelingen zoals opgenomen in de OCW-brief van 16 december 2024 (zie hierna).

OCW heeft per brief (16 december 2024) een aantal verduidelijkingen en versoepelingen voor boekjaar 2024 aangebracht:

1. De voorwaarde om integrale kostprijs voor private activiteiten toe te passen is verruimd met de keuzevrijheid voor instellingen om integrale kostprijs of marktconforme tarieven te hanteren.
2. De voorwaarde dat de integrale kostprijs altijd ex post achteraf moet worden berekend, vervalt.
3. De voorwaarde van structurele overcapaciteit vervalt.
4. De beleidsregel is ook van toepassing op geconsolideerde rechtspersonen.
5. Het simuleren van de beroepspraktijk binnen de instelling wordt tot de bekostigde wettelijke taak gerekend, waarop de beleidsregel niet van toepassing is. De beleidsregel blijft wel van toepassing op de activiteiten die in een door de instelling opgericht (erkend) leerwerkbedrijf plaatsvinden.
6. Valorisatie (kennisoverdracht ten behoeve van de maatschappij) en LLO activiteiten (m.u.v. contractonderwijs) is net als boekjaar 2023, ook voor boekjaar 2024 uitgesloten van controle op financiële rechtmatigheid.

Binnen De Rooi Pannen hanteren wij bij het bepalen van de tarieven naast een integrale kostprijsberekening ook veelal een toets op marktconformiteit. Dat deze optie nu ook is opgenomen in de beleidsregel doet recht aan de intentie van dit type activiteiten waarbij wij natuurlijk oog hebben voor het staatssteunrecht op grond waarvan publieke middelen niet mogen worden gebruikt om aan afnemers goederen of diensten aan te bieden tegen prijzen die lager zijn dan de marktprijs.

De verduidelijking ten aanzien van punt 5 sluit aan bij onze zienswijze zoals reeds eerder in het geïntegreerd jaardocument 2023 is verwoord, onze interne praktijkfaciliteiten behoren bij onze wettelijke taak. Er wordt in de aangepaste beleidsregel 2025 onderscheid gemaakt tussen simuleringsactiviteiten en leerwerkbedrijven.

Op 14 oktober 2025 is door OCW per brief een aantal verduidelijkingen gegeven ten aanzien van het kader voor investeren met publieke middelen in private activiteiten. Zo is ingegaan op enkele actuele discussiepunten en zijn voor enkele zaken expliciete uitzonderingen benoemd. Deze uitzonderingen (voornamelijk valorisatie, LLO-activiteiten (met uitzondering van contractonderwijs) en sport- en cultuurvoorzieningen voor studenten) zijn niet van toepassing op de situatie bij De Rooi Pannen.



De ambitie van De Rooi Pannen is om de beste te zijn in praktijkgerichtheid. We maken onze ambitie waar door ons in de periode van 2025 tot en met 2028 met name te richten op de volgende speerpunten:

1. verdere versterking en positionering van het praktijkgericht onderwijsaanbod;
2. de logischerwijs daarmee gepaard gaande onderwijsvernieuwing en het aanbod van eigentijds onderwijs;
3. het door ontwikkelen van een professionele leer- en werkomgeving die mede voorwaardelijk is voor de eerstgenoemde speerpunten;
4. duurzaamheid als expliciet speerpunt bij alle andere activiteiten van De Rooi Pannen.

Elke opleiding van De Rooi Pannen bestaat uit theorie- en praktijklessen, projecten, en interne en externe praktijk. De interne praktijk als simuleringactiviteit maakt een essentieel onderdeel uit van de opleiding. Dat is de reden dat De Rooi Pannen investeert in haar praktijkonderwijs. Zij biedt een echte praktijkomgeving aan haar studenten, waar zij worden begeleid (begeleide onderwijstijd) opgeleid tot bekwame beroepsbeoefenaren. Door de wijze waarop De Rooi Pannen haar interne praktijk aanbiedt, is een student in staat om alle facetten van het bedrijfsleven te doorlopen. De simuleringactiviteiten zijn ondergebracht in de interne praktijk en bestaat uit restaurants, hotels, vergaderzalen, een bakkerijwinkel en een onderwijswinkelcentrum met een supermarkt, bakkerij, slijterij, brasserie en combinatiewinkel waarin diverse winkelformules gehuisvest zijn. Verder is er een Hospitality Experience Centre. Onder deze praktijkfaciliteiten valt ook de bereiding en verkoop van etenswaren en dranken in de aula's binnen de schoolgebouwen van De Rooi Pannen. De instelling huurt geen externe cateraar in. In plaats daarvan bereiden studenten onder begeleiding van vakdocenten dagelijks maaltijden voor medestudenten en medewerkers. Deze activiteiten zijn daarmee geen commerciële dienstverlening, maar een expliciet onderdeel van het onderwijsproces waarin studenten leren plannen, bereiden, samenwerken en gastvrij handelen. Deze activiteiten worden aangestuurd door docenten, instructeurs en onderwijsassistenten die uit het bedrijfsleven komen en die een bevoegdheid hebben gehaald om hun kennis en kunde over te kunnen dragen aan de studenten. De praktijkfaciliteiten van DRP zijn opgenomen in de begeleide onderwijstijd en zijn daarmee onderdeel van ons onderwijs.

De Rooi Pannen acht het net als in het verleden evident dat onze praktijkgericht simulatie-activiteiten geassocieerd dienen te worden als publieke onderwijsactiviteiten en dit betekent dat er geen verantwoording over hoeft te worden afgelegd in het kader van de beleidsregel investeren van publieke middelen in private activiteiten. Dit behoort, naast de theoretische lessen aan onze bekostigde leerlingen en studenten, tot de kern van De Rooi Pannen en het overgrote merendeel van al onze activiteiten. Dit sluit ook aan op de nieuwe beleidsregel vanaf 2025. Citaat: *“Het simuleren van de beroepspraktijk binnen de beroepsonderwijsinstelling wordt tot de wettelijke taak gerekend. De activiteiten die de instelling in dat verband verricht kunnen in beginsel dan ook met bekostiging worden gefinancierd, en de beleidsregel is op deze activiteiten niet van toepassing.”*

Dit laatste is in het voorjaar van 2026 nog eens bevestigd door de Inspectie van het Onderwijs. Zo wordt *“een simulatieactiviteit die onderdeel is van het curriculum en onder begeleiding van docenten plaatsvindt (en geen onderdeel is van een stage of beroepspraktijkvorming) als onderdeel van de wettelijke taak gezien. De Beleidsregel is daarop niet van toepassing. Dat is ongeacht of derden gebruik kunnen maken van de voorzieningen of diensten. Daarbij is de Beleidsregel evenmin van toepassing op het verkopen van producten of diensten die uit de simulatieactiviteit voortvloeien.*



B. Formele verantwoording

Wij hebben kennisgenomen van de beleidsregel en daarom gekozen voor een bundeling van soortgelijke activiteiten in onderstaande categorieën. Dit resteert dan in de formele verantwoording over:

1. LLO (inclusief contractonderwijs)
2. Detachering
3. Verhuur

Nr	Omschrijving private activiteit	Kostprijsbepaling	Baten 2025	Kosten 2025* (omvang van de geïnvesteerde publieke middelen)	Cumulatieve omvang van de geïnvesteerde publieke middelen 23 t/m 25
1.	LLO (incl. contractonderwijs)	Kostendekkend en marktconform	€ 192.138	€ 192.138	€ 704.921
2.	Detachering	Loonkosten en opslag (indien van toepassing)	€ 314.196	€ 314.196	€ 592.404
3.	Opbrengsten verhuur	Marktconform: werkelijke kosten incl. indexatie.	€ 98.172	€ 98.172	€ 697.018

* De kolom "kosten 2025" omvat zowel de totale investering met publieke middelen als de totale kosten omdat die gelijk zijn aan elkaar in afwezigheid van private bijdragen.

Juridische en organisatorische inbedding en verantwoordingstoebedeling

De Rooi Pannen heeft geen aparte juridische entiteit voor de private activiteiten. Alle private activiteiten worden verricht binnen de scholen onder eindverantwoordelijkheid van de school binnen centrale kaders zoals zijn vastgesteld met betrekking tot o.a. kostendekkende prijzen en marktconformiteit.

Risicobeleid

De Rooi Pannen heeft interne beheersingsmaatregelen ingericht die ervoor waken dat geen publieke middelen weglekken en geen oneerlijke concurrentie optreedt. Bijvoorbeeld door onze kostprijzen te vergelijken met prijzen met vergelijkbare aanbieders zodat deze voldoen aan de marktconformiteit. Het financieel kader (die voldoet aan wet- en regelgeving) voor de private activiteiten is dat ze minimaal resultaatneutraal moeten zijn. Daarbij is het uitgangspunt dat de kosten (inclusief overheadkosten) volledig worden toegerekend aan de activiteit of cluster van soortgelijke activiteiten en dat ze getoetst worden op marktconformiteit.

C. Toelichting bij de verschillende activiteiten

C1. LLO (incl. contractonderwijs)

LLO-activiteiten zijn uitgesplitst in contractactiviteiten in de voor DRP bekende sectoren. Deze zien voornamelijk toe op cursussen en trainingen. De offertes aan derden zijn gebaseerd op de integrale kostprijs en hebben als uitgangspunt kostendekkend en marktconform te zijn. Minimaal één keer per jaar wordt de marktconformiteit vastgesteld. Deze private activiteiten worden getoetst aan de voorwaarden van de beleidsregel. De (publieke) investeringen worden gepland en gemonitord in de P&C cyclus, waarmee grip wordt gehouden op financiën en doelstellingen.

Juridische en organisatorische inbedding en verantwoordingstoebedeling

De Rooi Pannen heeft geen aparte juridische entiteit voor de private activiteiten. Alle private activiteiten worden verricht binnen de scholen.



Risicobeleid

De Rooi Pannen heeft interne beheersingsmaatregelen ingericht die ervoor waken dat geen publieke middelen weglekken en geen oneerlijke concurrentie optreedt. Bijvoorbeeld door onze kostprijzen te vergelijken met prijzen met vergelijkbare aanbieders zodat deze voldoen aan de marktconformiteit. Het financieel kader (die voldoet aan wet- en regelgeving) voor de private activiteiten is dat ze minimaal resultaatneutraal moeten zijn. Daarbij is het uitgangspunt dat de kosten (inclusief overheadkosten) volledig worden toegerekend aan de activiteit of cluster van soortgelijke activiteiten en dat ze getoetst worden op marktconformiteit.

Marktconformiteit

De marktconformiteit wordt vooraf bepaald.

Meerwaarde

Om weerbaar te blijven in een snel veranderende arbeidsmarkt is bij- en omscholen van belang en als zodanig opgenomen in onze ambitie. Een leven lang ontwikkelen voor iedereen is nodig om mee te kunnen doen op de arbeidsmarkt, om te kunnen voorzien in bestaanszekerheid. In het kader van Leven Lang Ontwikkelen wordt het onderwijsaanbod zodanig uitgebreid dat De Rooi Pannen hét centrum in Zuid Nederland is gericht op kennis en kunde in haar sectoren. Hierdoor blijven oud-leerlingen en ook het bedrijfsleven De Rooi Pannen een betrouwbare partner vinden voor na-, bij- en omscholingstrajecten.

Net als de mbo-raad zijn wij van mening dat het publieke mbo gefaciliteerd moeten worden om scholing voor werkenden en werkzoekenden aan te bieden met name voor mensen zonder startkwalificatie. De beleidsregel publiek – privaat zou daarom passend gemaakt moeten worden voor het kunnen uitvoeren van de wettelijke LLO-opdracht.

C2. Detachering van personeel

Per nieuwe detacheringsovereenkomst en/of verlenging worden tarieven vastgelegd en het doel van de detachering bepaald. Het financieel kader voor deze activiteiten is dat ze minimaal resultaatneutraal moeten zijn. Daarbij wordt als uitgangspunt de btw wetgeving gevolgd omtrent vrijgestelde en belaste detachering en de bijbehorende toe te rekenen kosten. Voor vrijgestelde detachering worden uitsluitend de loonkosten toegerekend, voor belaste detachering wordt ook een opslag toegerekend.

Juridische en organisatorische inbedding en verantwoordingstoebedeling

De Rooi Pannen heeft geen aparte juridische entiteit voor de private activiteiten. Alle private activiteiten worden verricht binnen de scholen onder eindverantwoordelijkheid van de school binnen centrale kaders zoals zijn vastgesteld met betrekking tot o.a. kostendekkende prijzen en marktconformiteit.

Risicobeleid

De Rooi Pannen heeft interne beheersingsmaatregelen ingericht die ervoor waken dat geen publieke middelen weglekken en geen oneerlijke concurrentie optreedt. Bijvoorbeeld door onze kostprijzen te vergelijken met prijzen met vergelijkbare aanbieders zodat deze voldoen aan de marktconformiteit. Het financieel kader (die voldoet aan wet- en regelgeving) voor de private activiteiten is dat ze minimaal resultaatneutraal moeten zijn. Daarbij is het uitgangspunt dat de kosten (inclusief overheadkosten) volledig worden toegerekend aan de activiteit of cluster van soortgelijke activiteiten en dat ze getoetst worden op marktconformiteit.

Marktconformiteit

De marktconformiteit wordt vooraf bepaald.

Meerwaarde

Deze detacheringen vormen efficiënte inzet van tijdelijke overcapaciteit die nodig is in het kader van duurzame inzetbaarheid.



C3. Verhuur van roerend en onroerend goed

Er wordt per verhuur een contract opgesteld, welke juridisch wordt getoetst. Huurprijzen worden jaarlijks geïndexeerd, waardoor ze meebewegen met de conjunctuur. Hiermee zijn deze activiteiten minimaal resultaatneutraal.

Juridische en organisatorische inbedding en verantwoordelijkheidstoebedeling

De Rooi Pannen heeft geen aparte juridische entiteit voor de private activiteiten. Alle private activiteiten worden verricht binnen de scholen onder eindverantwoordelijkheid van de school binnen centrale kaders zoals zijn vastgesteld met betrekking tot o.a. kostendekkende prijzen en marktconformiteit.

Risicobeleid

De Rooi Pannen heeft interne beheersingsmaatregelen ingericht die ervoor waken dat geen publieke middelen weglekken en geen oneerlijke concurrentie optreedt. Bijvoorbeeld door onze kostprijzen te vergelijken met prijzen met vergelijkbare aanbieders zodat deze voldoen aan de marktconformiteit. Het financieel kader (die voldoet aan wet- en regelgeving) voor de private activiteiten is dat ze minimaal resultaatneutraal moeten zijn. Daarbij is het uitgangspunt dat de kosten (inclusief overheadkosten) volledig worden toegerekend aan de activiteit of cluster van soortgelijke activiteiten en dat ze getoetst worden op marktconformiteit.

Marktconformiteit

De marktconformiteit wordt vooraf bepaald.

Meerwaarde

Deze verhuuropbrengsten zijn nevenopbrengsten gericht op optimalisatie van het m² gebruik en een beperking van kosten voor onderwijs.

Thema 3 Het verlenen van vrijstellingen

Een instelling kan vrijstellingen verlenen voor het afleggen van toetsen of examenonderdelen in het beroepsonderwijs op basis van eerder afgelegde toetsen of examens of op basis van buiten het onderwijs opgedane kennis en vaardigheden ('elders verworven competenties'; EVC's). De Rooi Pannen is geen rijks erkend EVC-instituut en verleent derhalve geen EVC's. De Rooi Pannen verleent uitsluitend vrijstellingen conform vigerende wet- en regelgeving.

Thema 4 Les- en cursusgeld niet betaald door de deelnemer zelf

De Rooi Pannen betaalt zelf geen les- of cursusgeld voor haar studenten en kent geen fonds van waaruit les- of cursusgeld wordt voldaan voor specifieke deelnemers. Om de richtlijn breder te communiceren, is op de nota's cursusgeld voor de bbl-studenten een zin opgenomen waarin staat dat een bedrijf of organisatie het cursusgeld alleen mag betalen als hiervoor een verklaring is aangeleverd bij de leerlingenadministratie van de betreffende school. Op deze beheersmaatregel controleert de intern controleur ieder jaar steekproefsgewijs.

Thema 5 In- en uitschrijving en inschrijving van deelnemers in meer dan één opleiding tegelijk

De Rooi Pannen kent geen leerlingen en studenten met een inschrijving in meer dan één opleiding tegelijk noch gecombineerde trajecten educatie-beroepsonderwijs. Er is geen sprake van een hoog aantal uitschrijvingen (kort) na 01-10-2025. Tussen 1-10-2025 en 31-10-2025 zijn er 33 leerlingen en studenten uitgeschreven waarvan 5 met diploma en 28 zonder.



Thema 6 De deelnemer volgt een andere opleiding dan waarvoor is ingeschreven

De Rooi Pannen kent geen leerlingen en studenten die een andere opleiding volgen dan bij de inschrijving is vastgelegd in het inschrijfbesluit en een zeer beperkt aantal switchers. Voor De Rooi Pannen ligt het percentage switchers in 2025 op 0,8% (0,6 % in 2024). Onderstaande tabel toont meer gedetailleerde informatie.

	2025	2024
Niveau 1	1	2
Niveau 2	15	17
Niveau 3	21	7
Niveau 4	14	12
Totaal aantal switchers	51	38
Percentage switchers	0,8%	0,6%

Thema 7 Bekostiging maatwerktrajecten ten behoeve van bedrijven

Onder maatwerk wordt verstaan: instellingen ontwikkelen maatwerktrajecten, waarbij een derde, een bedrijf of een andere organisatie, een bijdrage betaalt voor het op maat snijden van trajecten voor eigen personeel. De Rooi Pannen ontwikkelt geen maatwerktrajecten voor Crebo-geregistreeerde opleidingen voor personeel van een bedrijf of een andere organisatie. Een traject als Prins Heerlijk betreft geen personeel van een bedrijf of een andere organisatie, maar studenten van De Rooi Pannen die in samenwerking met de Stichting Buiten Gewoon opgeleid worden voor een Rijkserkend mbo-diploma, maar die gezien hun persoonlijke omstandigheden niet tot hun recht kunnen komen in een reguliere onderwijssituatie.

Thema 8 Buitenlandse deelnemers en onderwijs in het buitenland

De Rooi Pannen verzorgt geen onderwijs in het buitenland. Een aantal leerlingen en studenten loopt één of meerdere stages (BPV) in het buitenland. Alle onderwijs, behoudens deze buitenlandse stage(s)/BPV-periode(n) wordt verzorgd in Nederland. Het zeer gering aantal in de randstaten wonende leerlingen en studenten van De Rooi Pannen betreft leerlingen en studenten uit België (51) en de Bondsrepubliek Duitsland (2), of studenten die rechtmatig verblijven in Nederland. Deze leerlingen en studenten mogen conform wet en regelgeving worden ingeschreven en meegeteld voor bekostiging (peildatum 1 oktober 2025).

2 Financiële informatie



Hoofdstuk 2 Financiële informatie

2.1 Inleiding

2025 stond in het teken van het verder optimaliseren van de financiële processen binnen de organisatie. De succesvolle implementatie en livegang van het nieuwe financiële systeem hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan het versterken van de planning- en controlcyclus. Financiële data is hierdoor betrouwbaarder en sneller beschikbaar, wat het uitvoeren van analyses en het opstellen van prognoses aanzienlijk ondersteunt.

Binnen de scholen beschikken de eindverantwoordelijken over beter inzicht in de financiële realisatie. Daarnaast hebben zij de juiste instrumenten tot hun beschikking om verantwoording af te leggen en om de financiële ontwikkelingen nauwkeuriger te prognosticeren en te begroten. Dit draagt bij aan een verdere versterking van de financiële sturing binnen de organisatie.

De financiële bewustwording binnen de organisatie – zowel op school- en dienstniveau als op organisatieniveau – is in 2025 verder toegenomen en vormt een belangrijke basis voor een solide en toekomstbestendige financiële huishouding.

Met deze verbeteringen continueert DRP een toekomstbestendige en financieel gezonde organisatie.



2.2 Financieel resultaat 2025

De realisatie over het jaar 2025 heeft geleid tot een negatief resultaat van € 4,0 miljoen. Dit wijkt positief af van de begroting, waarin een negatief resultaat van € 5.0 miljoen was voorzien. De positieve afwijking bedraagt derhalve € 1.0 miljoen.

Analyse van de realisatie 2025

Verskillende effecten hebben het resultaat in 2025 per saldo positief en negatief beïnvloed ten opzichte van de begroting. De belangrijkste ontwikkelingen zijn:

Baten

• Hogere rijksbijdragen en overige overheidsbijdragen	€ 4.667K
• Hogere baten uit werk in opdracht van derden	€ 76K
• Hogere overige baten	€ 384K
Per saldo:	€ 5.128K

Lasten en financiële baten en lasten

• Hogere personeelslasten, inclusief inleen	€ -3.916K
• Lagere afschrijvingen	€ 434K
• Lagere huisvestingslasten	€ 1.316K
• Hogere overige lasten	€ -2.075K
• Hogere financiële baten en lasten	€ 168K
Per saldo:	€ -4.242K

Totaal effect: € 1.054K

Toelichting op de belangrijkste afwijkingen ten opzichte van de begroting:

1. Rijksbijdrage

De rijksbijdrage is hoger uitgekomen dan begroot. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door een structurele loonstijging binnen het mbo van circa 5,1%, die niet in de oorspronkelijke begroting was verwerkt. Daarnaast is er in 2025 voor het vmbo een subsidie arbeidsmarkttoelage ontvangen, die niet was begroot. Deze hogere inkomsten hebben echter ook geleid tot hogere loonkosten, waardoor het netto-effect beperkt blijft.

Ook zijn gedurende het jaar aanvullende subsidies toegekend, onder andere voor samenwerkingsverbanden binnen het vmbo en diverse projecten. Deze hogere inkomsten hebben echter ook geleid tot hogere loonkosten, waardoor het netto-effect beperkt blijft.

Ook zijn gedurende het jaar aanvullende subsidies toegekend voor diverse projecten en is de bijdrage vanuit de samenwerkingsverbanden hoger dan begroot.

2. Overige baten

De overige baten zijn hoger dan begroot. Dit komt vooral door:

- Extra projectsubsidies
- Hogere opbrengsten uit praktijkactiviteiten

Tegenover deze hogere inkomsten staan aanvullende uitgaven die met deze projecten samenhangen. Daarnaast zijn enkele incidentele posten verwerkt, zoals de verkoop van grond in Breda en Eindhoven en de desinvestering van een keuken binnen het vmbo.

De praktijkactiviteiten laten een positiever beeld zien dan begroot. De nieuwe registratiemethodiek biedt beter inzicht in opbrengsten en kosten wat in toekomstige begrotingen bijdraagt aan een nauwkeuriger financiële begroting.



3. Personeelslasten

De personeelslasten liggen per saldo grotendeels in lijn met de begroting, maar binnen deze post zijn verschillende bewegingen zichtbaar.

De belangrijkste oorzaken van stijging zijn:

- De structurele salarisverhoging binnen het (v)mbo
- De arbeidsmarkttoelage voor het vmbo
- Een hogere inzet van extern ingehuurd personeel met name binnen ICT, HR en Financiën.

Deze externe inzet hield voornamelijk verband met projecten, vervanging van vacatures en de uitvoering van organisatorische ontwikkelingen.

Tegelijkertijd is een deel van de lasten gecompenseerd door meer ontvangen uitkeringen van het UWV dan begroot en een positieve mutatie op voorzieningen ten opzichte van de begroting.

4. Afschrijvingen

De afschrijvingskosten zijn lager uitgekomen dan begroot. Dit komt doordat een aantal grotere investeringen later is opgeleverd, gerealiseerd/geactiveerd dan oorspronkelijk gepland.

Het gaat onder meer om:

- De verbouwing van het klooster
- Investerings in DMJOP
- Investerings in het ICT-netwerk

5. Huisvestingskosten

De huisvestingskosten zijn lager uitgekomen dan geraamd. Dit wordt vooral verklaard door:

- Lagere onderhoudskosten
- Aanzienlijk lagere energielasten bij de scholen.

De lagere energiekosten hangen waarschijnlijk samen met de relatief zachte winter en het warme voorjaar in 2025. In totaal is hierdoor een aanzienlijke besparing gerealiseerd binnen de huisvestingslasten. De lagere onderhoudskosten zijn voornamelijk veroorzaakt door minder inzet van advieskosten voor het onderhoud dan verwacht tijdens het begrotingsproces.

6. Overige lasten

De overige lasten laten een overschrijding zien ten opzichte van de begroting. De belangrijkste oorzaken zijn:

- Hogere automatiserings- en licentiekosten
- Advieskosten voor het strategisch huisvestingsplan en procesverbeteringen van het nieuwe financieel systeem
- Kosten voor nieuwe aanbestedingen
- Onderzoek naar de besturing van de organisatie.

Daarnaast zijn de programmakosten voor leerlingen en studenten gestegen, onder andere door stageactiviteiten die samenhangen met ontvangen subsidies.

Ook zijn stijgingen zichtbaar in:

- Sociale begeleiding van leerlingen
- Representatie- en PR-activiteiten (bijvoorbeeld open dagen en promotie)
- Drukwerk en communicatie-uitgaven
- Inkopen binnen praktijkactiviteiten welke worden gedekt door de baten.

Financiële baten

De rente-inkomsten zijn hoger uitgekomen dan verwacht. In de begroting was bewust een conservatieve raming gehanteerd. Daarnaast zijn investeringsuitgaven later gerealiseerd dan gepland, waardoor middelen langer beschikbaar bleven en extra renteopbrengsten genereerden.



Conclusie

De financiële realisatie van 2025 wordt gekenmerkt door hogere baten, maar ook door stijgende kosten op verschillende onderdelen. De effecten van cao-ontwikkelingen, projectmatige activiteiten en organisatorische ontwikkelingen zijn duidelijk zichtbaar in zowel de inkomsten als de uitgaven.

Tegelijkertijd laten lagere huisvestingskosten, latere investeringen en hogere rente-inkomsten zien dat een deel van de financiële druk wordt gecompenseerd.

De verbeterde registratie van praktijkactiviteiten en de verdere professionalisering van financiële processen dragen bij aan een beter inzicht in de financiële stromen. Dit vergroot de voorspelbaarheid van toekomstige begrotingen en ondersteunt een stabiele financiële ontwikkeling van de organisatie.

Details over het resultaat zijn opgenomen in de jaarrekening in hoofdstuk 3 van dit geïntegreerd jaardocument.



2.3 Continuïteitsparagraaf

In deze continuïteitsparagraaf wordt ingegaan op de financiële continuïteit van DRP als gevolg van het gevoerde en te voeren beleid. We geven inzicht in de verwachte ontwikkelingen in de exploitatie en de ontwikkeling van de vermogenspositie van de komende jaren.

2.3.1 Interne risicobeheersings- en controlesysteem

De Rooi Pannen wil haar strategische en onderwijskundige doelstellingen realiseren binnen de geldende wet- en regelgeving en met een doelmatige inzet van middelen. Ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie kunnen echter invloed hebben op het behalen van deze doelstellingen. Het tijdig signaleren van risico's, het beoordelen van de kans en impact daarvan en het treffen van passende beheersmaatregelen vormen daarom een belangrijk onderdeel van de sturing binnen De Rooi Pannen. De risico's worden op diverse niveaus op structurele wijze besproken en beheerst via het risicomanagementproces en de verantwoordingsgesprekken op schoolniveau. In dit proces is geborgd dat er op jaarbasis herijking van het risicoprofiel plaatsvindt.

Het systeem van risicobeheersing is ingebed in de planning- en controlcyclus en sluit aan bij het principe van plan-do-check-act (PDCA). Binnen deze cyclus worden doelstellingen vastgesteld, resultaten gemonitord en risico's besproken, zodat waar nodig tijdig kan worden bijgestuurd. Daarbij zijn in ieder geval risico's met mogelijke impact op Strategie, Operationele activiteiten, Financiële positie, Financiële verslaglegging en het voldoen aan Wet en Regelgeving in beeld gebracht.

Binnen De Rooi Pannen ligt de verantwoordelijkheid voor het beheersen van risico's primair bij de scholen en centrale diensten die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van het primaire proces. Zij signaleren risico's in de dagelijkse praktijk en nemen maatregelen om deze te beheersen. De centrale diensten ondersteunen hierbij door kaders, instrumenten en expertise te bieden op het gebied van onder meer financiën, kwaliteitszorg, compliance en veiligheid.

Ter ondersteuning van het bestuur en het management wordt periodiek inzicht gegeven in relevante risico's en ontwikkelingen. Daarbij wordt gebruikgemaakt van managementinformatie, interne controles en analyses van kengetallen en indicatoren. Deze informatie wordt besproken in managementgesprekken als onderdeel van de planning- en controlcyclus.

Daarnaast wordt de werking van het systeem van interne beheersing periodiek getoetst door middel van interne controles en audits. De uitkomsten hiervan worden gerapporteerd aan het College van Bestuur en besproken met de betrokken scholen en diensten. Indien nodig worden naar aanleiding hiervan verbetermaatregelen genomen.

Door het systematisch identificeren, analyseren en beheersen van risico's houdt De Rooi Pannen zicht op ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op de kwaliteit van het onderwijs en de bedrijfsvoering. Hiermee wordt bijgedragen aan een organisatie die in control is en die in staat is tijdig bij te sturen wanneer omstandigheden daarom vragen. In de komende periode wordt onderzocht of het zinvol is om te investeren in dedicated tool (i.p.v. Excel) waarin de risico's en beheersmaatregelen worden vastgelegd zodat de risico-eigenaren beter de voortgang kunnen bewaken en de maatregel eigenaren eenvoudiger over de voortgang van de uitvoering van de maatregelen kunnen verantwoorden. Daarmee wordt nog duidelijker in beeld gebracht wat de oorzaken zijn en wat de gevolgen zijn van een bepaald risico. Hierdoor is het ook voor het college van bestuur eenvoudiger om risico's in beeld te hebben en de voortgang van de uitvoering van de maatregelen te bewaken. Met deze investering zal de verbetering van risicomanagement binnen De Rooi Pannen ook in de komende jaren verder voortgezet worden.

Strategische risico's

Op basis van de huidige analyse heeft het bestuur een aantal risico's benoemd die de komende jaren bijzondere aandacht vragen. Deze hebben met elkaar gemeen dat ze een essentiële impact hebben op de organisatie. Het betreft de externe ontwikkelingen zoals overheidsbeleid en demografie, maar ook de interne en organisatorische aspecten zoals veiligheid, digitalisering, reputatie en de toenemende ondersteuningsvraag van studenten. Van elk risico wordt de kans en impact ingeschat



door het college van bestuur, de directeuren en ondersteunende staf. Risicomanagement heeft daarnaast periodieke aandacht in de commissie- en Raad van Toezicht vergaderingen. Hieronder worden deze belangrijkste risico's en de bijbehorende mitigerende maatregelen nader toegelicht.

(Onvoorspelbaarheid in) Politieke en beleidsmatige ontwikkelingen

De onderwijssector is sterk afhankelijk van overheidsbeleid en bekostiging. Veranderingen in wet- en regelgeving, beleidsprioriteiten (soms met een ad-hoc karakter) of bekostigingssystematiek kunnen directe gevolgen hebben voor de financiële positie en de organisatie van het onderwijs. Met betrekking tot de bekostigingssystematiek wordt er op dit moment gewerkt aan een wetsvoorstel 'herziening bekostiging mbo' waarvan de contouren langzaam duidelijk worden. Naar verwachting zal het wetsvoorstel hiervoor in de komende maanden ter politieke besluitvorming worden aangeboden met als ingangsjaar 2029. De financiële impact voor De Rooi Pannen zal omstreeks zomer 2026 bekend worden, dit geeft ons voldoende tijd om bij te sturen indien dit nodig blijkt. Ook is een overgangperiode van een aantal jaren voorzien.

In het algemeen geldt wanneer een wijziging tijdig wordt aangekondigd heeft de organisatie voldoende tijd om hierop te anticiperen en bij te sturen maar als er sprake is van een zekere mate van onvoorspelbaarheid kan impact groot zijn. Op basis van ervaring uit het verleden is gebleken dat overheidsbeleid en bijvoorbeeld de (subsidie) financiële verantwoording eis direct impact kan hebben op bijvoorbeeld de financiële voorspelbaarheid van onze organisatie. Voorbeelden hiervan zijn de NPO-middelen, kwaliteitsmiddelen, subsidie basisvaardigheden die door hun tijdelijke karakter grote invloed hebben gehad om de financiële voorspelbaarheid van onze organisatie.

Mitigerende maatregelen:

- Actieve monitoring en beïnvloeding van beleidsontwikkelingen via sectorraden en netwerken (mbo-raad, vo-raad).
- Scenario-analyses binnen de meerjarenbegroting.
- Tijdige aanpassing van strategische en financiële planning en communiceren over de impact als zich dit voordoet met directeuren en interne toezichthouder.
- Structureel overleg met stakeholders en brancheorganisaties.

ICT- en cyberrisico's

Digitalisering speelt een steeds grotere rol in onderwijs en bedrijfsvoering, daarmee wordt de kans en impact van de risico's rondom ICT hoog ingeschat. Hierdoor nemen risico's op het gebied van cybercriminaliteit, phishing, datalekken en verstoring van systemen toe. ICT is tegenwoordig niet alleen van belang voor de administratieve systemen, maar ook essentieel voor het primaire onderwijsproces. In 2025 zijn belangrijke stappen gezet in beleid, governance en technische maatregelen. Tegelijkertijd blijkt uit de door Deloitte uitgevoerde externe audit dat verdere borging in de praktijk nodig is, met name op het gebied van risicomanagement, logging en monitoring, back-up en herstel en leveranciersmanagement. De Rooi Pannen werkt daarbij stapsgewijs toe naar een gemiddeld volwassenheidsniveau van 3,0 op het normenkader IBP in 2030, in lijn met de sectorale ambitie en de eigen ontwikkelopgave voor de komende jaren.

Mitigerende maatregelen:

- Verdere implementatie van het informatiebeveiligings- en privacy beleid en het normenkader IBP.
- Versterking van monitoring en incidentondersteuning via onder meer SURFsoc en SURFcert.
- Benoeming van een Security Officer en verdere versterking van technische beveiligingsmaatregelen.
- Verdere professionalisering van logging, monitoring, back-up en herstel en leveranciersmanagement.
- Digitale vaardigheden op voldoende niveau brengen en houden bij alle medewerkers en studenten en leerlingen.
- Structurele aandacht voor bewustwording, veilig digitaal gedrag en meldingsbereidheid bij incidenten en datalekken.
- Gerichtte uitvoering van de roadmap om door te groeien naar volwassenheidsniveau 3,0, met prioriteit voor de statements die nodig zijn voor toekomstige deelname aan de cyberweerbaarheidspool.



Demografische ontwikkelingen

Demografische ontwikkelingen kunnen leiden tot een daling van het aantal leerlingen en studenten. Op basis van objectieve data (vanuit DUO) is de kans hierop in ons voedingsgebied aanwezig vandaar dat wij werken met een meerjarenprognose model (komende 10 jaar) voor studenten en leerlingen. De bekostiging van De Rooi Pannen is voor een belangrijk deel gekoppeld aan de leerlingen en studentenaantallen en heeft daarmee impact op de financiële continuïteit van de organisatie.

Mitigerende maatregelen:

- Actieve wervingsstrategie en profilering van opleidingen.
- Intensieve samenwerking met regionale partners en het bedrijfsleven.
- Ontwikkeling van nieuw onderwijsaanbod en Leven Lang Ontwikkelen (LLO).
- Flexibilisering van onderwijsaanbod en organisatie.
- Scenario's bij de ontwikkeling van onderwijsvoorzieningen (o.a. huisvesting).
- Actueel houden van strategische huisvestingsplannen.
- Flexibilisering in de formatie (tijdelijk, vast personeel mix).

Reputatierisico

De reputatie van de stichting is van groot belang voor het vertrouwen van studenten, ouders, medewerkers, partners en toezichthouders. Incidenten op het gebied van onderwijskwaliteit, veiligheid, governance of communicatie kunnen negatieve gevolgen hebben voor het imago van de organisatie.

Mitigerende maatregelen:

- Transparante communicatie met stakeholders.
- Structurele monitoring van onderwijskwaliteit en studenttevredenheid.
- Adequate klachten- en incidentprocedures.
- Actief reputatie- en communicatiebeleid.

Veiligheid (sociaal, fysiek en digitaal)

Een veilige leer- en werkomgeving is essentieel voor goed onderwijs, voor onze leerlingen en studenten en onze medewerkers. Onze school is een mini-samenleving waarbij maatschappelijke ontwikkelingen als sociale verharding en polarisatie impact hebben op onze organisatie. Risico's kunnen zich voordoen op het gebied van sociale veiligheid, fysieke veiligheid op locaties en digitale veiligheid van gegevens en systemen.

Mitigerende maatregelen:

- Implementatie en naleving van veiligheids- en gedragscodes.
- Aanwezigheid van vertrouwenspersonen en meldprocedures.
- Periodieke veiligheidsanalyses en risico-inventarisaties.
- Investerings in fysieke beveiliging en informatiebeveiliging.
- Periodieke bespreking in de integrale stuurgroep Veiligheid, analyse en advies richting de directeuren en het college van bestuur.

Toenemende ondersteuningsvraag van leerlingen en studenten

De diversiteit en complexiteit van ondersteuningsvragen van leerlingen en studenten neemt toe. Dit kan leiden tot een grotere druk op begeleidingsstructuren, personeel en middelen te meer omdat er een tekort is aan ondersteuningscapaciteit binnen gemeentelijke en andere organisaties. Onvoldoende ondersteuning kan invloed hebben op studiesucces en welzijn van studenten welke wij slechts deels kunnen oplossen, er is in veel gevallen sprake van een multiproblematiek die een integrale aanpak vereist waarbij wij als onderwijsorganisatie één van de partijen zijn. Binnen onze mogelijkheden werken wij aan onderstaande mitigerende maatregelen.

Mitigerende maatregelen:

- Versterking van studentbegeleiding en zorgstructuren binnen de mogelijkheden.
- Constructief en structureel overleg met partners op gemeentelijk en regionaal niveau.
- Samenwerking met externe zorg- en hulpverleningsinstanties.
- Scholing van medewerkers in begeleiding en signalering.
- Integrale aanpak van welzijn, studiebegeleiding en sociale veiligheid.



Ten slotte

De Rooi Pannen wil inzicht hebben hoeveel vermogen beschikbaar moet zijn om eventuele calamiteiten op te kunnen vangen. Op basis van de gedefinieerde risico's is een globale analyse gemaakt welke financiële impact de risico's kunnen hebben en welke kans aanwezig is dat deze risico's zich voordoen. De impact op onze (financiële) resultaten is beperkt en zal als gevolg van o.a. de bekostigingsystematiek (T-2) niet leiden tot een continuïteitsissue op korte termijn. In het afgelopen jaar (2025) hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan die een belangrijke impact op ons hebben gehad, dit sterkt ons in de keus met betrekking tot onze risicobereidheid. Op basis van onze inschatting en onze financiële stabiele situatie is onze risicobereidheid zodanig dat wij het aanvaardbaar achten om bovengenoemde risico's en onzekerheden niet verder af te dekken. Deze werkwijze rondom risicomanagement en het expliciteren van de risicobereidheid wordt de komende jaren verder verfijnd.

2.3.2 Meerjarenbegroting

Balans

Aan hand van de verwachte baten en lasten zoals in 2025 vastgesteld en de kasstromen komen we tot de navolgende geprognoseerde balansen waarbij we de balans per 31 december 2025 als uitgangspunt hebben genomen. Deze exercitie geeft het volgende balansbeeld in meerjarig perspectief:

Balans per 31 december (x 1.000)

	Realisatie 2025	Begroting 2026	Prognose 2027	Prognose 2028	Prognose 2029	Prognose 2030	Prognose 2031
Materiële vaste activa	83.443	87.053	89.459	93.010	93.955	96.177	98.505
Voorraden	327	327	327	327	327	327	327
Vorderingen	2.669	2.669	2.669	2.669	2.669	2.669	2.669
Liquide middelen	17.542	13.929	12.352	11.192	13.921	15.119	16.415
Totaal activa	103.981	103.979	104.807	107.198	110.872	114.292	117.916
Eigen vermogen, waarvan	83.873	83.420	84.248	86.639	90.314	93.734	97.358
Algemene en overige reserves	83.873	83.420	84.248	86.639	90.314	93.734	97.358
Bestemmingsreserve	-	-	-	-	-	-	-
Voorzieningen	5.880	5.830	5.830	5.830	5.830	5.830	5.830
Langlopende schulden	-	-	-	-	-	-	-
Kortlopende schulden	14.228	14.728	14.728	14.728	14.728	14.728	14.728
Totaal passiva	103.981	103.979	104.807	107.198	110.872	114.292	117.916

Eigen vermogen

Het eigen vermogen muteert daardoor in de toekomstige jaren enkel door de toevoeging van resultaat zoals uit onderstaand overzicht blijkt. In de komende maanden gaan wij starten met het opstellen van de begroting 2027. Na een aantal jaren een gepland negatief exploitatieresultaat begroot te hebben gaan wij voor de periode 2027 tot en met 2031 uit van een positief exploitatieresultaat dit om onze reserve- en liquiditeitspositie op peil te brengen of te houden. Wij zijn wel voornemens om de komende jaren o.a. in het kader van het nieuwe meerjarenbeleidsplan 2025-2028 beperkt investeringen te doen in innovatie en projecten. Het uitgangspunt hierbij is dat de extra middelen niet ten laste worden gebracht van de algemene reserve maar bekostigd worden uit de reguliere lumpsum. De afweging qua omvang en besteding is onderdeel van het begrotingsproces 2026.



Het eigen vermogen muteert als volgt:

Eigen vermogen	Realisatie 2025	Begroting 2026	Prognose 2027	Prognose 2028	Prognose 2029	Prognose 2030	Prognose 2031
Algemene en overige reserves	87.878	83.033	83.420	84.248	86.639	90.314	93.734
Bestemmingsreserve	-	-	-	-	-	-	-
Resultaat boekjaar	-4.006	387	828	2.391	3.674	3.420	3.624
Eigen vermogen	83.873	83.420	84.248	86.639	90.314	93.734	97.358

Signaleringswaarde bovenmatig eigen vermogen

OCW heeft een signaleringswaarde bepaald dat als indicatie gehanteerd wordt voor een gezonde bedrijfsvoering. Deze waarde gaat over het publieke deel van het eigen vermogen. De signaleringswaarde die voor De Rooi Pannen geldt, is € 119,5 miljoen. In de meerjaren prognose blijven we onder de signaleringswaarde. Met € 83,9 miljoen blijft De Rooi Pannen in 2025 ruimschoots onder deze grens.

Staat van baten en lasten

Vertrekpunt voor de meerjarenbegroting vormt de Staat van baten en lasten voor de komende jaren. Bij de begroting 2026 zijn de cijfers van de meerjarenbegroting opgesteld. Wij begroten de komende jaren een positief exploitatieresultaat.

De ontwikkeling van baten en lasten (balanspositie per 31-12) in de komende jaren is dan ook als volgt waarbij voor 2026. De ontwikkeling is als volgt:

Staat van Baten en Lasten per 31 december (x 1.000)

	Realisatie 2025	Begroting 2026	Prognose 2027	Prognose 2028	Prognose 2029	Prognose 2030	Prognose 2031
Bedrijfsopbrengsten							
Rijksbijdragen	91.572	95.443	97.371	99.416	100.249	100.714	100.655
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	4.162	3.973	3.973	3.973	3.973	3.973	3.973
Cursusgelden	192	133	133	133	133	133	133
Baten in opdracht van derden	1	-	-	-	-	-	-
Overige baten	5.891	5.986	5.986	6.046	6.107	6.168	6.230
Som der bedrijfsopbrengsten	101.818	105.534	107.462	109.567	110.460	110.987	110.989
Bedrijfslasten							
Personeelslasten	72.756	71.863	72.661	73.047	73.047	73.433	73.434
Afschrijvingen	10.251	10.559	11.660	11.655	11.465	11.804	11.648
Huisvestingslasten	5.589	6.681	6.237	6.142	5.669	5.481	5.187
Overige lasten	17.572	16.184	16.184	16.427	16.673	16.923	17.177
Som der bedrijfslasten	106.167	105.287	106.741	107.271	106.854	107.641	107.446
Bedrijfsresultaat	-4.349	248	721	2.296	3.607	3.346	3.544
Financiële baten en lasten	344	140	107	95	68	74	80
Resultaat boekjaar	-4.006	387	828	2.391	3.674	3.420	3.624



Toelichting op de staat van baten en lasten

De toekomstige rijksbijdragen zijn becijferd aan hand van de ontwikkeling van de aantallen leerlingen/studenten waarbij is uitgegaan van de gemiddelde bijdragen per leerling/student. De personeelslasten zijn berekend op basis van de verhoudingen van het aantal leerlingen/studenten per fte en tegen de gemiddelde loonkosten. Indexatie is niet meegenomen daar deze ook niet is meegenomen bij de bepaling van de rijksbijdragen, in de afgelopen jaren zijn de CAO stijgingen bijna volledig gecompenseerd vanuit de rijksbijdrage vandaar dat het risico zeer gering wordt ingeschat Zoals eerder aangegeven is in deze personeelslasten een daling in de formatie opgenomen in verband met de afbouw van de tijdelijke formatie die in verband met corona en innovatie en projecten actief is geweest. Onze flexibele schil maakt dit mogelijk.

De afschrijvingen zijn gerelateerd aan de investeringsplannen in met name huisvesting en ICT die] een integraal onderdeel vormen van de meerjarenbegroting.



2.3.3 Ontwikkeling financiële positie (kasstroom en ratio's)

Kasstroom

Kasstroomoverzicht per 31 december (x 1.000)

Kasstroom uit operationele activiteiten	Realisatie 2025	Begroting 2026	Prognose 2027	Prognose 2028	Prognose 2029	Prognose 2030	Prognose 2031
Bedrijfsresultaat	-4.349	248	721	2.296	3.607	3.346	3.544
Aanpassingen voor:							
Afschrijvingen	10.251	10.559	11.660	11.655	11.465	11.804	11.648
Dotaties, vrijvallen voorzieningen en boekwinst vaste activa	51	-	-	-	-	-	-
Onttrekkingen voorzieningen	-	-50	-	-	-	-	-
Veranderingen in vlottende middelen:							
Voorraden	65	-	-	-	-	-	-
Debiteuren en overige vorderingen	3.923	-	-	-	-	-	-
Overlopende activa	-	-	-	-	-	-	-
Kortlopende schulden	1.673	500	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	11.613	11.256	12.381	13.951	15.072	15.150	15.192
Financiële baten en lasten	344	140	107	95	68	74	80
Vennootschapsbelasting	-	-	-	-	-	-	-
Totale kasstroom uit operationele activiteiten	11.957	11.396	12.488	14.046	15.139	15.224	15.272
Kasstroom uit investeringsactiviteiten							
Investerings MVA	-11.780	-14.169	-14.066	-15.206	-12.410	-14.026	-13.976
Desinvesterings MVA	663	-	-	-	-	-	-
Totale kasstroom uit investeringsactiviteiten	-11.117	-14.169	-14.066	-15.206	-12.410	-14.026	-13.976
Kasstroom uit financieringsactiviteiten							
Nieuwe leningen	-	-	-	-	-	-	-
Investeringskrediet	-	-	-	-	-	-	-
Aflossingsverplichtingen langlopende leningen	-	-	-	-	-	-	-
Totale kasstroom uit financieringsactiviteiten	-	-	-	-	-	-	-
Liquide middelen ultimo voorgaand jaar	16.702	17.542	14.769	13.191	12.032	14.761	15.959
Mutatie liquide middelen	840	-2.773	-1.578	-1.160	2.729	1.198	1.296
Liquide middelen	17.542	14.769	13.191	12.032	14.761	15.959	17.255



Ratio's

Ratio's	Realisatie 2025	Begroting 2026	Prognose 2027	Prognose 2028	Prognose 2029	Prognose 2030	Prognose 2031
Solvabiliteitsratio, norm * > 30%	86,32%	85,84%	85,95%	86,26%	86,72%	87,11%	87,51%
Weerstandsvermogen (budgetratio), norm ** > 20%	82,37%	79,05%	78,40%	79,07%	81,76%	84,45%	87,72%
Liquiditeit (currentratio), norm * > 0,5	1,44	1,15	1,04	0,96	1,15	1,23	1,32

* O.b.v. Signaleringswaarden financieel continuïteitstoezicht min. OC&W

** Interne norm

Berekening ratio's o.b.v.:

Solvabiliteitsratio 2	Eigen vermogen + voorzieningen / Balanstotaal
Weerstandsvermogen	Eigen vermogen / Omzet
Liquiditeit	Vlottende activa / Kort vreemd vermogen

Solvabiliteitsratio:

De solvabiliteit geeft aan in hoeverre we kunnen voldoen aan onze langlopende verplichtingen. Het is een weergave van de verhouding tussen het eigen vermogen plus de voorzieningen en het balanstotaal. OCW hanteert een solvabiliteitsnorm van minimaal 30%.

Weerstandsvermogen:

Bij het weerstandsvermogen gaat het om de mate waarin we in staat zijn middelen vrij te maken om substantiële onverwachte tegenvallers op te vangen, zonder het gehele beleid om te hoeven te gooien. Het weerstandsvermogen wordt berekend door het eigen vermogen te delen door de totale baten (inclusief financiële baten).

Liquiditeit:

De liquiditeitspositie wordt uitgedrukt in de currentratio. De currentratio geeft aan in hoeverre we kunnen voldoen aan onze kortetermijnverplichtingen (< 1 jaar). Het is een weergave van vlottende activa (vorderingen en liquide middelen), gedeeld door de vlottende passiva (kortlopende schulden). De inspectie hanteert een signaleringswaarde van 0,5.

2.3.4 Investeringen

Materiële en vaste activa

Op basis van de opgaven van scholen, facilitaire dienst en ICT zijn de investeringen opgenomen. Onderstaand een overzicht van de beoogde investeringen.

Investering \ Jaar	Realisatie 2025	Begroting 2026	Prognose 2027	Prognose 2028	Prognose 2029	Prognose 2030	Prognose 2031
Gebouwen	5.906.000	10.352.677	10.520.000	10.660.000	6.490.000	7.900.000	8.250.000
waaronder Masterplannen	0	6.150.667	7.470.000	6.110.000	2.100.000	1.970.000	0
CO2-routekaart	-	2.454.182	1.010.000	2.450.000	2.100.000	1.970.000	-
Laptops kostenloosonderwijs	1.483.154	1.460.744	1.406.000	1.406.000	1.406.000	1.406.000	1.406.000
Aparatuur w.o. ICT	3.506.033	451.000	1.100.000	1.400.000	1.074.000	1.100.000	1.030.000
Inventaris	726.902	2.502.416	1.040.000	1.740.000	3.440.000	3.620.000	3.290.000
Totaal	11.622.088	14.766.837	14.066.000	15.206.000	12.410.000	14.026.000	13.976.000



2.3.5 Ontwikkelingen in financieringsstructuur

De Rooi Pannen heeft geen externe financiering en kent duidelijke uitgangspunten inzake haar financieel beleid. Ook in het financieel beleid is “decentralisatie” het uitgangspunt. Alle binnenkomende normatieve subsidie gaat rechtstreeks naar de scholen. De vmbo-gelden gaan naar de vmbo-scholen en de mbo-gelden naar de mbo-scholen.

Verdeling van de vmbo-gelden over de scholen geschiedt op basis van werkelijke bedragen uit de bekostigingsbrieven voor het betreffende schooljaar en de leerlingenaantallen op 1 oktober. Met betrekking tot de deelnemersvergoedingen en de diplomavergoedingen mbo gelden de door het CDB vastgestelde prijsfactoren. Overige subsidiegelden worden op basis voorzichtige inschattingen opgenomen in de exploitatie.

Door deze uitgangspunten te hanteren heeft De Rooi Pannen het volgende bereikt: het verschil tussen T-1 en T-2 zit nu automatisch in de verdeling van de middelen en voor elke leerling/student ontvangt elke school even veel diplomageld onafhankelijk van de ooit afgegeven diploma's. De kosten van zittende leerlingen/studenten zijn immers niet afhankelijk van de ooit in het verleden afgegeven diploma's.

De scholen krijgen elk een eigen budget. De deelbegrotingen worden door de scholen zelf gemaakt. In het Centraal Directie Beraad wordt jaarlijks de begroting van de Centrale Diensten op basis van de jaarplannen met activiteiten vastgesteld. De kosten van de Centrale Diensten worden naar rato van de normatieve subsidie over de scholen verdeeld.

Treasury management

Door exploitatieresultaten en door tijdsverschillen tussen ontvangst en uitgave ontstaan er tijdelijk overschotten of tekorten van middelen. Treasury is het proces om deze geldstromen te beheersen. In de regeling Beleggen, Lenen en Derivaten OCW 2016 legde het ministerie van OCW de regels vast rondom treasury van de door haar gefinancierde instellingen. We werkten het treasury-proces en de geldende regels verder uit in ons treasury-statuut, dat in 19 mei 2017 is vastgesteld door het College van Bestuur (CvB). Er is in 2025 gewerkt aan een actualisatie van dit statuut dat in 2026 wordt vastgesteld.

De liquide middelen worden aangehouden op direct opeisbare rekeningen-courant of op prudente spaarrekeningen bij banken, en voor een beperkt deel in contanten. Om risico's te beperken is in het verleden gekozen voor Schatkistbankieren. Dit houdt in dat positieve saldi van lopende rekeningen, spaarrekeningen en deposito's worden ondergebracht bij het Rijk. Het voordeel is dat het volledige bedrag aan tegoeden wordt gewaarborgd – in tegenstelling tot de gedeeltelijke dekking bij commerciële instellingen. Hierdoor is het financiële risico op het aanhouden van positieve saldi bij banken volledig geëlimineerd.

Raad van Toezicht inzake risico's en financieel beleid

De Raad van Toezicht heeft bij De Rooi Pannen naast haar formele rol als toezichthouder ook de rol van “sparringpartner” van het College van Bestuur. Daarbij waakt de Raad van Toezicht er nadrukkelijk voor niet de rol van adviseur op zich te nemen. De Raad van Toezicht en het College van Bestuur zijn van mening dat toezicht houden op iets wat je zelf hebt geadviseerd niet mogelijk is. Majeure beslissingen inzake beleid en financiën worden in overleg genomen. Beslissingen o.a. inzake grote investeringen in huisvesting worden genomen op basis van “worstcasescenario” berekeningen en voorzichtige financiële meerjarenprognoses, onderbouwd door berekeningen van accountants en externe bouwkundige ervaringsdeskundigen. Daarbij worden nadrukkelijk voor de komende jaren ook de financiële consequenties voor de scholen in beeld gebracht, beoordeeld en meegewogen in de besluitvorming, evenals ervaringsgegevens vanuit eerdere nieuw- en verbouwprojecten zoals standaardbedragen per leerling voor nieuwbouw, etc.



2.3.6 Ontwikkelingen in huisvesting

De Rooi Pannen blijft gericht investeren in huisvesting die aansluit bij de onderwijsvisie, waarin praktijkgericht leren een centrale plaats inneemt. In 2025 zijn verdere belangrijke stappen gezet om te komen tot een integraal en gestructureerd overzicht van alle geplande huisvestingsinvesteringen voor de komende decennia. Deze investeringen omvatten zowel noodzakelijke als wenselijke maatregelen op het gebied van gebouwkwaliteit, functionaliteit en duurzaamheid. De maatregelen zijn per gebouw of gebouwdeel uitgewerkt en geanalyseerd. In 2026 zal dit proces verder concreter worden uitgewerkt in een Campusplan per locatie. Hierbij speelt de ontwikkelingen in ons interne praktijk aanbod dit aansluit bij de toekomstige arbeidsmarkt, fluctuaties in leerling en aantallen een essentiële rol binnen de onderwijsprogramma's van De Rooi Pannen en de daarbij gemoeide huisvestingsopgave. Door deze interne en externe dialoog blijven de leeromgevingen en faciliteiten nauw aansluiten op de behoeften van het onderwijs en praktijkgerichte activiteiten.

Ter ondersteuning van dit proces is een interactief rekenmodel ontwikkeld met een planningshorizon van twintig jaar (tot en met 2044). Dit model fungeert als strategisch sturingsinstrument, waarmee de verwachte investeringen en de impact ervan op de huisvestingslasten integraal worden bewaakt. Het rekenmodel vormt tevens de basis voor het huisvestingsdeel van de meerjarenbegroting (MJB), waardoor financiële haalbaarheid en beleidsprioriteiten structureel op elkaar worden afgestemd.

In de meerjarenbegroting is rekening gehouden met de gefaseerde uitvoering van de diverse Masterplannen. Tevens is begin 2025 een CO₂-routekaart vastgesteld, waarin zowel wettelijke verplichtingen als aanvullende duurzaamheidsambities zijn verwerkt. De daarmee samenhangende investeringen, afschrijvingen én verwachte besparingen op de energielasten zijn integraal opgenomen in de MJB. De besparingen zijn groter dan de nieuwe afschrijvingslasten door duurzaamheidsmaatregelen. Ook de onderhoudsuitgaven conform het Meerjarenonderhoudsplan (MJOP) zijn hierin meegenomen, waarbij correcties zijn doorgevoerd om overlap met de CO₂-routekaart te voorkomen. Tot slot is rekening gehouden met reguliere kleinere investeringsbehoeften en wensprojecten vanuit de scholen.

Naast de structurele investeringskosten zijn in de MJB tevens inkomsten uit subsidieregelingen, waaronder DUMAVA, geraamd. Vanuit continuïteitsoverwegingen is het van belang te onderstrepen dat de haalbaarheid van grootschalige projecten, zoals renovaties en uitvoering van masterplannen, in belangrijke mate afhankelijk is van het kunnen benutten van deze subsidiemogelijkheden. Bij het uitblijven daarvan zullen deze projecten in reikwijdte, tempo of uitvoering aangepast moeten worden om de financiële balans van de organisatie duurzaam te borgen. Tot slot werd in 2025, aanvullend aan het financieel kader, een aanzet gemaakt om te komen tot een strategisch huisvestingsplan waarbij de uitwerking in 2026 en 2027 verder ter hand wordt genomen.



2.3.7 Ontwikkelingen in mutaties van reserves en voorzieningen

De Rooi Pannen kent een evenwichtige personeelsopbouw. Personele voorzieningen in het kader van gratificaties zullen de komende jaren derhalve stabiel blijven of slechts licht stijgen. Door de deelname vanaf 2017 aan de nieuwe cao-afspraken voor het vo en mbo zijn er voorzieningen voor het Levensfasebewust personeelsbeleid vo en seniorenverlof gecreëerd vanaf 2017 om mogelijke toekomstige effecten van het gebruik van de regelingen te egaliseren over de kalenderjaren.

Daarnaast heeft De Rooi Pannen -ten behoeve van de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers- een Generatiepact regeling als uitbreiding op het seniorenbeleid uit de cao. Via deze regeling kan de oudere medewerker 6 jaar voorafgaande aan de aow-leeftijd een keuze maken tussen een 50-70-100 en een 70-90-100 variant. Medewerkers maken zelf de keuze of en wanneer ze instappen op deze regeling. Voor 2025 zijn de personele voorzieningen opnieuw beoordeeld en berekend.



2.3.8 Ontwikkelingen leerlingen- en studentenaantallen en rijksbijdrage

De meerjarenprognose leerlingen/studenten die jaarlijks door alle scholen wordt aangeleverd bij het College van Bestuur wordt periodiek in het Centraal Directie Beraad besproken en waar nodig bijgesteld op grond van onder andere de mutatie in het aantal leerlingen/studenten op 1 oktober, de natuurlijke groei en de geplande start van nieuwe opleidingen. Onderstaande realistische prognose is gebaseerd op de inschatting van de ontwikkeling van leerlingen/studenten van voorjaar 2025 in combinatie met externe bronnen (DUO onderwijsdata) en dit vormt ook het uitgangspunt voor de financiële onderbouwing van de continuïteitsparagraaf.

	Aantallen leerlingen / studenten (ongewogen)					
	Realisatie *	Prognose				
Schooljaar:	25/26	26/27	27/28	28/29	29/30	30/31
VMBO	1.507	1.532	1.484	1.479	1.479	1.479
MBO BBL	839	871	881	886	885	885
MBO BOL	5.384	5.586	5.649	5.681	5.677	5.677
Subtotaal MBO	6.223	6.457	6.530	6.568	6.563	6.563
Totaal DRP	7.730	7.989	8.014	8.047	8.042	8.042

* Bekostigde leerlingen/studenten

Peildatum: 1 oktober van het schooljaar

De Rooi Pannen betreft haar leerlingen/studenten uit een groot voedingsgebied, voornamelijk uit Brabant, Limburg, Zeeland en de Drechtsteden. De Rooi Pannen gaat op basis van eigen indicatoren en ervaring uit van een beperkte groei van het leerlingen/studenten aantal voor de komende jaren met een stabilisatie rond 2029/2030, dit is in lijn met de demografische ontwikkelingen gegeven ons (grote) voedingsgebied van het mbo en de goede naam van De Rooi Pannen. Voor het vmbo wordt demografisch gezien een afname van het aantal leerlingen verwacht, wellicht komt dit naast minder kinderen ook door het 'opwaards' adviseren dat veel basisscholen als gevolg van maatschappelijke ontwikkelingen (kansengelijkheid) op dit moment hanteren. Wij zien als gevolg hiervan wel een toename van een instroom in het 2e en 3e leerjaar van het vmbo, of deze trend zich doorzet is nog even de vraag. Wij zijn hierover in gesprek met de regio's waarin onze vmbo's actief zijn.

Uiteraard is ook bij De Rooi Pannen een bepaald minimum leerlingen/studenten aantal noodzakelijk om de organisatie financieel gezond te houden, maar daar blijven we ver boven. De Rooi Pannen kent echter geen groei-doelstelling. Zij start geen, voor haar, branchevreemde opleidingen om het leerling/studentenaantal te vergroten maar investeert in de kwaliteit van de opleidingen en met name in de interne praktijk. De interne praktijk, zijnde een van de belangrijke "Unique Buying Reasons" van De Rooi Pannen, zorgt er ongetwijfeld ook in de toekomst voor dat leerlingen/studenten en ouders voor De Rooi Pannen blijven kiezen.

Door de toename van het leerling/studentenaantal afgelopen jaren zijn gebouwen dichtbevolkt, met name op de campus in Eindhoven en Breda. Voor de campus Breda zijn de uitbreidingsmogelijkheden op de campus op korte termijn beperkt vandaar dat wordt onderzocht of tijdelijke huisvesting of huur de vraag naar ruimte kan invullen. Tegelijkertijd kan dan onderzocht worden of er sprake is van een structurele ruimtebehoefte. Gezien de opbouw van haar personeelsbestand en haar financiële gezondheid leidt de beperkte groei ook qua personeel en financiën niet tot problemen noch tot noodzakelijke aanpassingen van het te voeren beleid.

Ook de kwalitatieve instroom van leerlingen/studenten is aan verandering onderhevig. De samenleving wordt in toenemende mate gekenmerkt door verandering, individualisering, sociale verharding en polarisatie. De Rooi Pannen acht het derhalve van belang leerlingen/studenten als onderdeel van de 3-voudige kwalificatie niet alleen vakmatig op te leiden tot beginnend beroepsbeoefenaar maar ook te vormen tot weerbare, sociaalvaardige jongvolwassenen. Jongeren die in staat zijn om op adequate wijze om te gaan met maatschappelijke en beroepsmatige veranderingen.



Ouders/verzorgers spelen een belangrijke rol in het leven van de leerling/student, dus ook tijdens zijn opleiding. De privésituatie van de leerling/student is van grote invloed op zijn ontwikkeling en een blijvend punt van aandacht. Het aantal leerling/studenten met een minder stabiele privéomgeving neemt ook de komende jaren toe. De Rooi Pannen blijft daarom investeren in een goed persoonlijk contact met de ouders/verzorgers. Een nauwe samenwerking met de ouders/verzorgers is een voorwaarde voor een succesvolle schoolloopbaan.

In een roerige maatschappij is de leerling/student gebaat bij een veilige en gestructureerde leeromgeving. Een klimaat waarin de leerling/student wordt herkend en gekend. Een vertrouwde, kleinschalige omgeving met een hoog "huiskamergehalte" waarbij de eigen klassenmentor het vaste aanspreekpunt is voor zowel de leerling/student als zijn ouders/verzorgers. De klassenmentor vormt de spil in de persoonlijke begeleiding van de leerling/student en is primair verantwoordelijk voor het welbevinden van de leerling/student binnen zijn klas en op school.

Alle docenten worden daartoe ook de komende jaren optimaal toegerust o.a. door extra trainingen Puberbrein, trainingen in het omgaan met veranderende generaties leerlingen/studenten. De klassenmentor is, samen met zijn collega's, ook de cultuurdrager van De Rooi Pannen in het algemeen en de scholen in het bijzonder. Zij dragen de normen en waarden van De Rooi Pannen, gebaseerd op de praktijk van het bedrijfsleven, over op de leerlingen/studenten.

Door de manier waarop De Rooi Pannen rekening houdt met deze verschuivingen in de instroom van leerlingen/studenten kan De Rooi Pannen ten aanzien van haar onderwijs ook de komende jaren het uitgangspunt "we leren onze leerlingen/studenten het beste uit zichzelf te halen" blijven hanteren. De Rooi Pannen streeft daarbij naar het hoogst haalbare uitstroomniveau voor elke ondernemende, gemotiveerde leerling/student die in staat mag worden geacht het Rooi Pannen-onderwijs te volgen en te kunnen functioneren in de beroepen waarvoor de leerling/student wordt opgeleid. Het onderwijs van De Rooi Pannen is zodanig ingericht dat het de leerling/student alle kansen biedt om zijn talenten maximaal tot ontwikkeling te laten komen. Deze ideale situatie wordt uitsluitend bereikt door een uitgebalanceerde afwisseling van theorie, projecten, praktijk en stage waarbij de unieke interne praktijk de leerling/student de mogelijkheid biedt om de echte beroepspraktijk te ervaren in de eigen, beschermde schoolomgeving.

Soms kunnen leerlingen/studenten onmogelijk tot hun recht komen in een reguliere schoolsituatie. De Rooi Pannen biedt deze leerlingen/studenten alle kansen in trajecten zoals Prins Heerlijk, vanuit de vaste overtuiging dat elke gemotiveerde jongere een kans moet krijgen op een succesvolle toekomst. In het kader van Passend Onderwijs neemt De Rooi Pannen haar regionale verantwoordelijkheid.

In al haar regio's participeert zij op bestuurlijk en elk ander niveau in regionale samenwerkingsverbanden en stelt De Rooi Pannen in ondersteuningsprofielen voor vmbo en mbo duidelijke grenzen aan de zorg die zij leerlingen/studenten biedt.



2.3.9 Overige rapportages

Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden

Het voornaamste risico of onzekerheid voor onze organisatie blijft de financiering door de overheid. De kabinetsafspraken kunnen hier sterk op doorwerken, alsmede op de fluctuatie (grotere toename) van het aantal leerlingen/studenten. Deze risico's proberen we zoveel als mogelijk te beperken door de echte variabele incidentele middelen goed te berekenen en met een voorzichtigheidsprincipe in te zetten. Verder verwijzen wij naar paragraaf 2.3.1 Interne risicobeheersings- en controlesysteem.

Aanscherping regelgeving

De laatste jaren gaat de aandacht veel uit naar aanscherping van regelgeving en te weinig naar waar het in het onderwijs om zou moeten gaan, de leerling c.q. student. Regelgeving wordt te veel gebaseerd op "de kwaden" en gaat ten koste van de ruimte van "de goeden". Risico beperkende maatregelen zijn prima maar moeten voldoende vrijheid laten aan de autonome instituten om, binnen landelijke kaders, het onderwijs op geheel eigen wijze zo in te richten dat het hoogst haalbare uit de leerling/student kan worden gehaald.

Rapportage van het toezichthoudend orgaan

De financiële prognoses 2026-2030 zijn gebaseerd op de begroting 2025, welke door de Raad van Toezicht is goedgekeurd op 16 december 2024. Deze financiële prognoses zijn geactualiseerd en worden door de Raad van Toezicht goedgekeurd op 1 juni 2026. Voor de rapportage van het toezichthoudend orgaan verwijzen wij voorts naar hoofdstuk 1.14 Verslag van de Raad van Toezicht.



2.3.10 Strategische personeelsontwikkeling en formatie

De te verwachten stabilisatie of beperkte groei van het aantal leerlingen/studenten en de goede financiële positie van de school, leidt er voor ons niet toe dat wij ten aanzien van de personele formatie een andere koers moeten gaan varen. Reden waarom we vasthouden aan de verhouding van het aantal leerlingen/studenten per fte personeel zoals deze was op 1 oktober 2025, onderverdeeld naar docenten, onderwijsassistenten/instructeurs en onderwijsbeheerspersoneel.

FTE MBO	2025 *	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Bestuur / Management	29	27	27	27	27	27	27
Personeel primair proces / docerend personeel	289	287	297	300	302	302	302
Ondersteunend personeel / overige medewerkers	179	173	173	173	173	173	173
Totaal	497	486	496	499	501	501	501
FTE VO	2025 *	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Bestuur / Management	10	9	9	9	9	9	9
Personeel primair proces / docerend personeel	116	109	111	107	107	107	107
Ondersteunend personeel / overige medewerkers	48	48	48	48	48	48	48
Totaal	175	166	167	164	163	163	163
FTE Centrale dienst incl terreinbeheer	67	71	71	71	71	71	71
Totaal FTE DRP	738	722	734	734	735	735	735

* Gemiddelde FTE over 2025

3 Jaarrekening



Hoofdstuk 3 Jaarrekening

3.1 Inleiding

3.1. Inleiding

De jaarrekening van De Rooi Pannen biedt een overzicht van de financiële prestaties en ontwikkelingen van het afgelopen boekjaar. Het document is opgesteld met als doel om transparantie en inzicht te bieden aan belanghebbenden, waaronder ouders, leerlingen, personeel en externe toezichthouders.

In dit verslag leggen we verantwoording af over de inkomsten en uitgaven, de besteding van middelen en de financiële positie van de school aan het einde van het boekjaar. Daarnaast wordt er aandacht besteed aan belangrijke gebeurtenissen en investeringen die hebben bijgedragen aan de kwaliteit van het onderwijs en de ontwikkeling van onze leerlingen.



3.2 Balans per 31 december 2025

3.2. Balans per 31 december 2025 van de Stichting Katholiek Ondernemersonderwijs te Tilburg (na voorstel resultaatbestemming)

ACTIVA		31 december 2025	31 december 2024
<i>Vaste activa</i>			
<i>Materiële vaste activa</i>	1.2.1 Gebouwen en terreinen	56.190.935	57.942.760
	1.2.2 Inventaris en apparatuur	24.053.149	23.904.333
	1.2.3 Andere vaste bedrijfsmiddelen	141.788	124.869
	1.2.4 Overige materiële vaste activa	186.803	384.147
	1.2.5 In uitvoering	<u>2.870.750</u>	<u>220.567</u>
		83.443.426	82.576.675
	Totaal vaste activa	<u>83.443.426</u>	<u>82.576.675</u>
<i>Vlottende activa</i>			
<i>Voorraden</i>	1.4.1 Magazijn voorraden	327.261	391.926
<i>Vorderingen</i>	1.5.1 Debiteuren	411.736	276.077
	1.5.7 Overige vorderingen	321.800	4.774.197
	1.5.8 Overlopende activa	<u>1.935.048</u>	<u>1.541.690</u>
		2.668.584	6.591.964
<i>Liquide middelen</i>	1.7.1 Liquide middelen	17.541.769	16.702.180
	Totaal vlottende activa	<u>20.537.614</u>	<u>23.686.070</u>
TOTAAL ACTIVA		103.981.040	106.262.746
<i>PASSIVA</i>			
<i>Eigen vermogen</i>			
<i>Eigen vermogen</i>	2.1 Algemene reserves	83.872.506	86.677.004
	Bestemmingsreserves	-	<u>1.201.152</u>
		83.872.506	87.878.156
<i>Voorzieningen</i>			
<i>Voorzieningen</i>	2.2.1 Personele voorzieningen	<u>5.880.202</u>	<u>5.829.397</u>
		5.880.202	5.829.397
<i>Vlottende passiva</i>			
<i>Kortlopende schulden</i>	2.4.3 Crediteuren	3.285.163	2.672.745
	2.4.7 Belastingen en sociale premies	3.354.541	3.058.545
	2.4.8 Schulden ter zake van pensioen	812.000	819.367
	2.4.9 Overige schulden	1.327.166	1.191.780
	2.4.10 Overlopende passiva	<u>5.449.462</u>	<u>4.812.756</u>
		14.228.332	12.555.193
	Totaal kortlopende schulden	<u>14.228.332</u>	<u>12.555.193</u>
TOTAAL PASSIVA		103.981.040	106.262.746



3.3 Staat van baten en lasten over 2025

3.3.

Staat van baten en lasten over 2025 van de Stichting Katholiek Ondernemersonderwijs te Tilburg

	Exploitatie 2025	Begroting 2025	Exploitatie 2024	
3	Baten			
3.1	Rijksbijdragen	91.572.163	87.207.003	85.263.714
3.2	Overige overheidsbijdragen	4.162.048	3.860.300	4.392.586
3.4	Baten werk in opdracht van derden	192.892	116.500	197.230
3.5	Overige baten	5.890.844	5.506.315	8.365.417
	Totaal baten	101.817.946	96.690.118	98.218.947
4	Lasten			
4.1	Personele lasten	72.755.948	68.839.877	68.127.737
4.2	Afschrijvingen	10.250.544	10.684.194	10.214.444
4.3	Huisvestingslasten	5.588.625	6.904.850	6.242.713
4.4	Overige lasten	17.572.103	15.496.686	17.534.802
	Totaal lasten	106.167.220	101.925.607	102.119.696
	Saldo baten en lasten	-4.349.274	-5.235.489	-3.900.749
5	Financiële baten en lasten			
5.1	Financiële baten	472.016	300.000	738.008
5.2	Financiële lasten	128.394	124.600	113.694
	Saldo financiële baten en lasten	343.623	175.400	624.314
	Resultaat	-4.005.652	-5.060.089	-3.276.435



3.4 Kasstroomoverzicht 2025

3.4. Kasstroomoverzicht 2025

	2025	2024
<i>Kasstroom uit operationele activiteiten</i>		
Resultaat baten en lasten	-4.349.274	-3.900.749
Aanpassingen voor:		
• afschrijvingen	10.250.544	10.235.073
• mutaties voorzieningen	50.805	-1.480.174
• boekresultaat materiële vaste activa	-	-2.373.588
Veranderingen in vlottende middelen:		
• voorraden	64.665	9.977
• vorderingen	3.923.380	-1.122.555
• kortlopende schulden excl. banken	1.673.139	3.179.859
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		
• ontvangen interest	472.016	738.008
• betaalde interest	<u>-128.394</u>	<u>-113.694</u>
<i>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</i>	<i>11.956.881</i>	<i>5.172.157</i>
<i>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</i>		
Investerings materiële vaste activa	-11.780.008	-8.158.558
Desinvesteringen materiële vaste activa	<u>662.713</u>	<u>28.758</u>
	-11.117.295	-8.129.800
<i>Mutatie liquide middelen</i>	<i>839.586</i>	<i>-2.957.643</i>
Beginstand liquide middelen	16.702.180	19.659.823
Mutatie liquide middelen	<u>839.586</u>	<u>-2.957.643</u>
<i>Eindstand liquide middelen</i>	<i>17.541.766</i>	<i>16.702.180</i>



3.5 Grondslagen voor de balans en de staat van baten en lasten over 2025

3.5.

Grondslagen voor de balans per 31 december 2025 en de staat van baten en lasten over 2025

Algemeen

Naam instelling	: St.Katholiek Ondernemersonderwijs te Tilburg
Rechtsvorm	: Stichting
Zetel	: Dr. Ahausstraat 1 te Tilburg
Nummer KvK	: 41095199

Algemeen

De jaarrekening bevat alleen de financiële informatie van Stichting Katholiek Ondernemersonderwijs, De Rooi Pannen, te Tilburg. Er is geen sprake van consolidatie met een andere rechtspersoon.

De in de jaarrekening gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn gebaseerd op de veronderstelling van continuïteit van de instelling

Bij het opstellen van de jaarrekening vormt het bestuur van Stichting Katholiek Ondernemersonderwijs te Tilburg zich een oordeel over verschillende posten en maakt schattingen die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in art. 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 betreffende jaarrekeningposten.

Aard der activiteiten

De activiteiten van de Stichting bestaan uit het verzorgen van ondernemersonderwijs voor Tilburg, Breda, Eindhoven en omstreken. Het onderwijs wordt gegeven vanuit dagscholen en cursorische dag- en avondopleidingen.

De in de jaarrekening opgenomen bedragen luiden in euro's. Voor zover niet anders is vermeld zijn de activa en de schulden opgenomen tegen nominale waarde.

De jaarrekening is opgesteld volgens de bepalingen van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs (RJO) en de richtlijnen uit de RJ-bundel hoofdstuk RJ660.

De waardering van de activa en passiva en de bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van historische kosten, tenzij anders vermeld.

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



3.5.

Grondslagen voor de balans per 31 december 2025 en de staat van baten en lasten over 2025

Materiële vaste activa

Terreinen en gebouwen

* Terreinen:	Verkrijgingsprijs
* Gebouwen en overige vaste activa:	Verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van afschrijvingen.

Op gronden wordt niet afgeschreven.

De gebouwen worden in maximaal 30 jaar afgeschreven.

Verbouwingen van eigen gebouwen worden in 20 jaar afgeschreven.

Terreininrichting en nutsvoorzieningen worden in 15 jaar afgeschreven.

De technische installaties worden in 10 jaar afgeschreven.

Op activa in aanbouw wordt tot het moment van ingebruikname niet afgeschreven.

De activa wordt 100% afgeschreven, restwaarde is nihil.

Op materiële vaste activa, behoudens terreinen, wordt afgeschreven op basis van de verkrijgings- of vervaardigingsprijs. Afschrijvingen vinden plaats volgens de lineaire methode op basis van geschatte gebruiksduur.

Inventaris en apparatuur, andere vaste bedrijfsmiddelen, overige materiële activa

De waardering op de balans vindt plaats tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van de afschrijvingen.

De afschrijvingstermijnen bedragen:

* Elektronica / audio visueel	3 tot 10 jaar
* Meubilair	3 tot 15 jaar
* Machines	5 tot 15 jaar
* Transportmiddelen	5 tot 10 jaar
* Overige materiële activa	3 tot 5 jaar

De afschrijvingen starten direct na ingebruikname van de goederen.

Groot onderhoud

Kosten voor klein en regulier onderhoud kunnen rechtstreeks ten laste van de exploitatie worden gebracht.

Grote onderhoudsprojecten worden daarentegen wel geactiveerd voor de periode waarop het onderhoud betrekking heeft. Voor de verwerking hiervan wordt de componentententmethode gebruikt.

Voorraden:

De voorraden zijn opgenomen tegen kostprijs.

Vorderingen:

De vorderingen zijn gewaardeerd tegen nominale waarde. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid worden in mindering gebracht.



3.5.

Grondslagen voor de balans per 31 december 2025 en de staat van baten en lasten over 2025

Voorzieningen:

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is in te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. Indien het effect van de tijds waarde van geld materieel is, worden de voorzieningen gewaardeerd tegen de contante waarde. Discontering vindt plaats op basis van een disconteringsvoet die zowel de actuele marktrente als de specifieke risico's met betrekking tot de verplichting weergeeft. Indien het effect van de tijds waarde van geld niet materieel is, worden de voorzieningen gewaardeerd tegen de nominale waarde. Tenzij anders vermeld, worden de voorzieningen gewaardeerd tegen de contante waarde.

Voorziening wachtgeld

De voorziening wachtgeld wordt gewaardeerd tegen nominale waarde. De voorziening wachtgeld is gevormd voor toekomstige wachtgelduitkeringen aan ex-werknemers die ultimo boekjaar aanspraak maken op een wachtgelduitkering, voor zover deze ten laste komen van De Rooi Pannen. Voor alle medewerkers die in de berekening van de voorziening wachtgeld zijn meegenomen, is voorzichtigheidshalve de maximale uitkeringsduur gehanteerd aangezien geen betrouwbare inschatting is te maken over een eventuele tussentijdse uitstroom.

Voorziening langdurig zieken

De voorziening langdurig zieken wordt gewaardeerd tegen nominale waarde. Op basis van RJ271 wordt een voorziening gevormd voor de op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid.

Voorziening levensfasebewust verlof VO

De voorziening levensfasebewust verlof VO is gewaardeerd tegen nominale waarde. De voorziening levensfasebewust personeelsbeleid VO is gevormd ter dekking van de op balansdatum gespaarde verlofuren.

Voorziening seniorenverlof

De voorziening seniorenverlof wordt gewaardeerd tegen nominale waarde. De voorziening seniorenverlof is gevormd ter dekking van de toekomstige verplichting die voortvloeit uit de in de cao mbo opgenomen regeling seniorenverlof. De voorziening is gebaseerd op de in de cao opgenomen bepalingen ten aanzien van de eigen bijdrage van deelnemers, de gemiddelde loonkosten binnen De Rooi Pannen en een verwacht toekomstig deelnamepercentage dat is gebaseerd op de deelname aan deze regeling op balansdatum.

Voorziening generatiepact

De voorziening generatiepact wordt gewaardeerd tegen nominale waarde. Deze regeling is bedoeld om medewerkers die een leeftijd bereiken die 6 jaar voor hun (vermoedelijke) AOW-leeftijd ligt, in staat te stellen om duurzaam tot aan hun pensionering voor De Rooi Pannen te kunnen blijven werken. De voorziening is berekend aan de hand van een gemiddelde 'deelnameduur' tot de pensionering voor deze groep medewerkers en op de potentiële instroom komende jaren, op basis van leeftijd van medewerkers welke in de komende jaren recht krijgen op deelname aan het generatiepact. De medewerkers hebben de keuze voor de regeling 50/70/100 of 70/90/100. Voor het berekenen van de voorziening per 2025 hanteert De Rooi Pannen een gemiddelde 'deelnameduur of blijfkans' tot de gemiddelde pensioenleeftijd.

Voorziening jubileumverplichtingen

De voorziening wordt opgenomen voor de toekomstige uitkeringen gedurende het dienstverband. De voorziening is gebaseerd op een registratie van het arbeidsverleden in de onderwijssector per persoon berekeningsmodel waarbij rekening wordt gehouden met een specifieke blijfkans per leeftijdscategorie. De jubileumvoorziening wordt gewaardeerd tegen de contante waarde. De disconteringsvoet is 2%.



3.5. Grondslagen voor de balans per 31 december 2025 en de staat van baten en lasten over 2025

Overige activa en passiva:

Voor zover niet anders is aangegeven worden activa en passiva gewaardeerd op nominale waarde.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend tegen een geschatte gemiddelde koers. Koersverschillen op geldmiddelen worden afzonderlijk in het kasstroomoverzicht getoond. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

Wet Normering Topinkomens

De Wet normering topinkomens (WNT) is van kracht.

Resultaatbepaling

De baten en de lasten worden toegerekend aan het boekjaar waarop ze betrekking hebben.

Eigen Vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit algemene reserve en bestemmingsreserves.

De bestemmingsreserves zijn reserves met een beperktere bestedingsmogelijkheid, waarbij de beperking door het bestuur is aangebracht.

BTW

De Rooi Pannen is per 1-1-2015 BTW-plichtig. Alle posten worden sinds dat tijdstip verwerkt conform de BTW-wetgeving.

Pensioenen

De Rooi Pannen heeft een pensioenregeling bij ABP. Op de Nederlandse pensioenregelingen zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte, contractuele of vrijwillige basis premies aan pensioenfondsen en verzekeringsmaatschappijen betaald door De Rooi Pannen. De premies worden verantwoord als personeelskosten, zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkinggraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat.

In 2025 is de dekkinggraad van ABP aan het eind van het jaar 123,5%. De dekkinggraad bedroeg eind 2024 111,9%. Als belangrijkste reden wordt gegeven de gestegen rente.

De Rooi Pannen heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.



3.5.

Grondslagen voor de balans per 31 december 2025 en de staat van baten en lasten over 2025

Rijksbijdrage

De ontvangen normatieve rijksbijdrage wordt in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft volledig verwerkt als bate in de staat baten en lasten.

Niet-geoormerkte OCW-subsidies zijn de vrij besteedbare subsidies zonder verrekeningsclausule en worden eveneens volledig verwerkt als bate in de staat van baten en lasten in het jaar waarop de toerekeningen betrekking hebben, tenzij het niet-geoormerkte OCW-subsidie met een grote omvang betreft waarvoor een herzien bestedingsplan beschikbaar is. In dat geval wordt de subsidie als bate in de staat van baten en lasten verantwoord naar rato van de voortgang van de activiteiten in het jaar waarin ze zijn toegekend.

Geoormerkte OCW-subsidies zonder verrekeningsmodule worden naar rato van de voortgang van de gesubsidieerde activiteiten als bate verantwoord in de staat van baten en lasten. Het deel van de subsidies waar nog geen activiteit voor zijn verricht per balansdatum worden verantwoord onder de overlopende passiva.

Geoormerkte OCW-subsidies met verrekeningsclausule worden ten gunste van de staat van baten en lasten verantwoord in het jaar waarin de daarmee samenhangende lasten worden verantwoord. Niet betede middelen worden verantwoord onder de overlopende passiva zolang de bestedingsverplichting nog niet is verlopen, en onder de kortlopende schulden zodra de bestedingstermijn wel is verlopen op balansdatum.

Personeelsbeloningen

Periodiek betaalbare lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de staat van baten en lasten voor zover ze verschuldigd zijn aan de werknemers.



3.6 Toelichting op de balans per 31 december 2025

3.6. Toelichting op de onderscheiden posten van de balans per 31 december 2025

VASTE ACTIVA

1.2 Materiële vaste activa

	Soort	Aanschafprijs per 1-1-2025	Afschrijvingen t/m 2024	Boekwaarde 1-1-2025	Investering 2025	Desinvestering 2025	Afschrijvingen 2025	Boekwaarde 31-12-2025
1.2.1	Gebouwen en terreinen	134.660.350	76.717.591	57.942.760	3.332.651	658.761	4.425.715	56.190.935
1.2.2	Inventaris en apparatuur	43.427.857	19.523.525	23.904.333	5.733.057	3.952	5.580.289	24.053.149
1.2.3	Andere vaste bedrijfsmiddelen	321.252	196.383	124.869	64.116	-	47.196	141.788
1.2.4	Overige materiële vaste activa	914.316	530.169	384.147	-	-	197.344	186.803
1.2.5	In uitvoering	220.567	-	220.567	2.650.183	-	-	2.870.750
		179.544.342	96.967.668	82.576.676	11.780.008	662.713	10.250.544	83.443.426

1.2.1	Gebouwen en terreinen	137.334.241	81.143.306	56.190.935
1.2.2	Inventaris en apparatuur	49.156.962	25.103.816	24.053.149
1.2.3	Andere vaste bedrijfsmiddelen	385.368	243.579	141.788
1.2.4	Overige materiële vaste activa	914.316	727.513	186.803
1.2.5	In uitvoering	2.870.750	-	2.870.750
		190.661.637	107.218.214	83.443.426

Verzekeringswaarde gebouwen/terreinen	€	291.866.700
OZB-waarde gebouwen/terreinen	€	88.071.000

In het verslagjaar 2025 heeft DRP voor een bedrag van € 2 miljoen geïnvesteerd in laptops die in het kader van kosteloos onderwijs aan studenten zijn verstrekt, alsmede in de vervanging van hardware voor medewerkers. Daarnaast is € 3,1 miljoen aangewend voor de renovatie van het kloostergebouw in Tilburg, waarin de Centrale Diensten zijn gehuisvest. In hetzelfde gebouw zijn hotelkamers gerenoveerd voor een totaalbedrag van € 924.000.

Voorts zijn de daken in Tilburg en Eindhoven gerenoveerd, hetgeen heeft geleid tot investeringen ter hoogte van € 615.000. Daarnaast heeft DRP de noodzakelijke vervangingsinvesteringen en het reguliere onderhoud aan haar gebouwen uitgevoerd, met een totale investeringsomvang van € 2,4 miljoen.

De desinvestering heeft betrekking op de verbouwing van een brasserie in Tilburg en op de afstoting van koffiezetautomaten in Breda, waardoor deze activa niet langer tot het bezit van de organisatie behoren.

De werkzaamheden in uitvoering omvatten de kosten voor het masterplan voor Eindhoven, het vervangen van alle netwerkcomponenten binnen DRP en herinrichten van lokalen.

VLOTTENDE ACTIVA

1.4 Voorraden

1.4.1 Magazijn voorraden

	31-12-2025	31-12-2024
1.4.1 Magazijn voorraden	327.261	391.926

De voorraden zijn gewaardeerd tegen kostprijs. Alleen de logoartikelen en het magazijn van de afdeling Horeca in Tilburg worden nog centraal beheerd. De grootste magazijnvoorraad staat in het winkelcentrum, waarin onze eigen onderwijssupermarkt De Plus is gehuisvest.



3.6. Toelichting op de onderscheiden posten van de balans per 31 december 2025

1.5 Vorderingen

1.5.1 Debiteuren

	31-12-2025	31-12-2024
Saldi debiteuren	417.545	279.713
Voorziening oninbaarheid	-5.809	-3.636
	<u>411.736</u>	<u>276.077</u>

De debiteuren zijn gewaardeerd tegen nominale waarde. Hierop is een voorziening wegens mogelijke oninbaarheid in mindering gebracht van circa 3% (op basis van ervaringscijfers).

1.5.7 Overige vorderingen

	31-12-2025	31-12-2024
Te vorderen BTW	-	93.594
Overige vordering UWV	51.640	200.759
Verkoop gebouw Tuinzigtlaan	-	4.249.867
Nog te ontvangen treasury	16.618	22.421
Nog te ontvangen rente	90.189	152.574
Overige	163.353	54.982
	<u>321.800</u>	<u>4.774.197</u>

De overige vorderingen op het UWV hebben betrekking op de verwachte kosten in verband met de wettelijke transitievergoeding. Aangezien transitievergoeding gedeeltelijk kan worden teruggevraagd bij het UWV (exclusief werkgeverspremies), is voor dit terugvorderbare gedeelte een vordering opgenomen.

De post overig omvat een verwacht restant van de subsidie die is toegekend ter ondersteuning van duurzaamheidsmaatregelen aan maatschappelijk vastgoed en voor de versterking van het sterk techniekonderwijs voor VMBO Tilburg. Daarnaast verwacht dezelfde school een aanvullende tegemoetkoming van een stichting die middelen verstrekt ter bevordering van een gezonde start van de dag voor alle leerlingen, gericht op het ondersteunen van hun concentratie, welzijn en leerprestaties.

1.5.8 Overlopende activa

	31-12-2025	31-12-2024
1. Vooruitbetaalde kosten	1.799.061	1.380.294
2. Verstrekte voorschotten	72.336	70.580
3. Salarissen	63.651	90.816
	<u>1.935.048</u>	<u>1.541.690</u>

1.5.8.1 : Dit betreft o.a. de vooruitbetaalde contributies en lidmaatschappen 2026 ad € 797.000, vooruit betaalde leermiddelen ad € 803.000 en vooruitbetaalde leerlingactiviteiten ad €169.000. De stijging ten opzichte van 2024 wordt met name veroorzaakt door een toename van vooruitbetaalde contributies en lidmaatschappen, voor een bedrag van circa € 700.000.

1.5.8.2 : Dit betreft o.a. de vaste voorschotten voor de supermarkt en de lopende voorschotten aan het personeel voor zakelijke uitgaven bij stagebezoeken en excursies.

1.5.8.3 : Dit betreft te verrekenen LIV premies en nog te ontvangen uitkeringen WGA van de verzekeringsmaatschappij.



3.6. Toelichting op de onderscheiden posten van de balans per 31 december 2025

1.7 Liquide middelen

	31-12-2025	31-12-2024
Banken betaalrekeningen	17.515.767	16.672.449
Kas	26.003	29.731
	<u>17.541.769</u>	<u>16.702.180</u>

Bank, kredietfaciliteit

De Rooi Pannen maakt gebruik van Schatkistbankieren. Het bancaire saldo wordt telkens aan het einde van de dag overgenomen door het Rijk. De uitstaande middelen zijn daardoor voor 100% gedekt. De instelling kan beschikken over een kredietfaciliteit, in de vorm van een daglimiet, in rekening courant van € 6.500.000. De voor deze kredietfaciliteit gestelde norm is maximaal 10% van de rijks subsidie per jaar.

De betalingen en ontvangsten lopen via betaalrekeningen bij de Rabobank en ING bank. Bij deze banken hebben we een intradaglimiet van respectievelijk € 6.500.000 en € 1.000.000. Tot deze bedragen mogen per dag betalingen worden verricht. De saldi worden aan het eind van de dag door het Schatkistbankieren systeem aangevuld c.q. afgeroomd.

PASSIVA

2.1 Eigen vermogen

Het verloop van het eigen vermogen gedurende het verslag jaar is als volgt.

	Saldo 1-1-2024	Resultaat bestemming 2024	Mutaties 2024	Saldo 1-1-2025	Resultaat bestemming 2025	Mutaties 2025	Saldo 31-12-2025
2.1.2 Totaal reserves	<u>91.154.592</u>	<u>-3.276.436</u>	<u>-</u>	<u>87.878.158</u>	<u>-4.005.651</u>	<u>-</u>	<u>83.872.508</u>

Specificatie

	Saldo 1-1-2024	Resultaat bestemming 2024	Mutaties 2024	Saldo 1-1-2025	Resultaat bestemming 2025	Mutaties 2025	Saldo 31-12-2025
Algemene reserve	89.370.114	-2.693.110	-	86.677.006	-4.005.652	1.201.152	83.872.506
Bestemmingsreserve NPO	1.784.478	-583.326	-	1.201.152	-	-1.201.152	-
	<u>91.154.592</u>	<u>-3.276.436</u>	<u>-</u>	<u>87.878.158</u>	<u>-4.005.651</u>	<u>-</u>	<u>83.872.508</u>

Het eigen vermogen bedraagt € 83.872.508 en bestaat uit een algemene reserve en is volledig opgebouwd uit publieke middelen. De bestemmingsreserves zijn reserves met een beperkte bestedingsmogelijkheid, waarbij de beperking door het bestuur is aangebracht.

In 2021 en 2022 zijn NPO gelden ontvangen door de VMBO scholen. Zij hebben deze gelden niet kunnen inzetten vanwege de late ontvangst en het niet tijdig beschikbaar zijn van personeel. Hiervoor is via de winstverdeling 2022 een bestemmingsreserve gevormd. De bestemmingsreserve had per 31 december 2024 een omvang van € 1.201.152. In 2025 is door beide VMBO scholen in totaal € 31.383 aan NPO middelen ingezet. Aangezien de uiterste bestedingsdatum voor NPO middelen is vastgesteld op 31 juli 2025, is het resterende bedrag van € 1.169.768 vrijgevallen ten gunste van de algemene reserve.



3.6. Toelichting op de onderscheiden posten van de balans per 31 december 2025

2.2 Voorzieningen

2.2.1 Personele voorzieningen

In het kader van de voorschriften van de wet op de jaarverslaglegging zijn er voor de personele toekomstige verplichtingen diverse voorzieningen getroffen, te weten:

Voorziening voor toekomstige gebeurtenissen:	Saldo 1-1-2025	Onttrekking	Dotatie	Vrijval	Saldo 31-12-2025	Onderverdeling saldo 31-12		
						<1 jaar	1-5 jaar	>5 jaar
- wachtgeld	884.489	662.617	742.029	-	963.901	460.835	503.066	-
- landurig zieken	660.774	513.635	667.470	-	814.609	647.538	167.071	-
- levensfasebewust verlof VO	486.516	116.708	-	-	369.808	-	369.808	-
- seniorenverlof	767.617	54.887	79.728	-	792.458	113.420	679.038	-
- generatiepact	2.297.338	571.725	475.453	-	2.201.066	836.165	1.364.901	-
- jubileumverplichtingen	732.663	90.014	95.711	-	738.360	85.056	223.828	429.476
	<u>5.829.397</u>	<u>2.009.586</u>	<u>2.060.391</u>	<u>-</u>	<u>5.880.202</u>	<u>2.143.014</u>	<u>3.307.712</u>	<u>429.476</u>

De Rooi Pannen is eigenrisicodragers voor de WW in de MBO sector en de bovenwettelijke WW aanspraken van voormalige werknemers. De voorziening wachtgeld is vastgesteld op basis van de lopende wachtgeldverplichtingen over alle voormalige medewerkers. Uitkeringen zijn gebaseerd op opgaven van het UWV en WW-plus. Ten aanzien van de tussentijdse uitstroom is geen betrouwbare schatting te realiseren. Voor de berekening van de voorziening is een reële blijfkans gehanteerd.

De voorziening voor langdurig zieken is gevormd voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid. Voor op balansdatum langdurig zieke personeelsleden waarvan wordt verwacht dat zij niet meer terugkeren in het arbeidsproces worden de werkgeverslasten na 31 december 2025 tot de datum waarop de medewerker 2 jaar ziek is, voorzien. Hierbij inbegrepen de te verwachte lasten in verband met de wettelijke transitievergoeding. Omdat de transitievergoeding (gedeeltelijk, exclusief werkgeverspremies) kan worden teruggevraagd bij het UWV is voor het betreffende gedeelte tevens een vordering opgenomen. Omdat de schuld en vordering niet simultaan worden afgewikkeld, worden deze separaat gepresenteerd.

De voorziening levensfasebewust personeelsbeleid VO is gevormd ter dekking van de op balansdatum gespaarde verlofuren van medewerkers in het voortgezet onderwijs die in het kader van de cao VO jaarlijks 50 verlofuren kon worden gespaard voor maximaal 4 jaar. Deze optie is in 2024 komen te vervallen voor vanaf 2024 toegekende uren voor werkdrukvermindering.

De voorziening seniorenverlof is gevormd ter dekking van de toekomstige verplichting die voortvloeit uit de in de cao mbo opgenomen regeling seniorenverlof. De voorziening is gebaseerd op de in de cao opgenomen bepalingen ten aanzien van de eigen bijdrage van deelnemers, de gemiddelde loonkosten binnen De Rooi Pannen en een verwacht toekomstig deelnamepercentage dat is gebaseerd op de deelname aan deze regeling op balansdatum.

De voorziening generatiepact is gebaseerd op de door De Rooi Pannen in het leven geroepen specifieke regeling generatiepact. Deze regeling is bedoeld om medewerkers die een leeftijd bereiken die 6 jaar voor hun (vermoedelijke) AOW-leeftijd ligt, in staat te stellen om duurzaam tot aan hun pensionering voor De Rooi Pannen te kunnen blijven werken. Deze regeling is voor het eerst in 2017 geïntroduceerd en werd jaarlijks op het instapmoment '1 augustus' opengesteld voor deelname. Sinds 2021 is het vaste instapmoment losgelaten en kunnen medewerkers gaan deelnemen vanaf het moment dat ze de vereiste leeftijd bereiken. De voorziening is enerzijds gebaseerd op de medewerkers die deelnemen aan de regeling, waarbij de kosten van deelname aan deze regeling zijn berekend aan de hand van een gemiddelde 'deelnameduur' tot de pensionering voor deze groep medewerkers. Anderzijds op potentiële instroom komende jaren, op basis van leeftijd van medewerkers welke in de komende jaren recht krijgen op deelname aan het generatiepact. De medewerkers hebben de keuze voor de regeling 50/70/100 of 70/90/100. Voor het berekenen van de voorziening per 2025 hanteert De Rooi Pannen een gemiddelde 'deelnameduur of blijfkans' tot de gemiddelde pensioenleeftijd van resp. 1,69 jaar (2024: 1,31 jaar) en 2,1 jaar (2024: 2,1 jaar).

De voorziening jubileumverplichtingen is gevormd in verband met de verplichtingen die samenhangen met toekomstige 25-jarige en 40-jarige jubileumuitkeringen van het personeel. De voorziening is gebaseerd op een registratie van het arbeidsverleden in de onderwijssector per persoon berekeningsmodel waarbij rekening wordt gehouden met een specifieke blijfkans per leeftijdscategorie. De jubileumvoorziening wordt gewaardeerd tegen de contante waarde. De disconteringsvoet is 2%.

2.4 Kortlopende schulden

2.4.3 Crediteuren

	31-12-2025	31-12-2024
Saldi crediteuren	<u>3.285.163</u>	<u>2.672.745</u>



3.6. Toelichting op de onderscheiden posten van de balans per 31 december 2025

2.4.7 <i>Belastingen en sociale premies</i>	31-12-2025	31-12-2024
Loon- en premieheffing	3.354.541	3.058.545
	-	-
	<u>3.354.541</u>	<u>3.058.545</u>

Dit betreft de loonheffing en de premies sociale verzekeringen van de loonbetalingen van december die pas eind januari aan de belastingdienst betaald moeten worden.

2.4.8 <i>Schulden ter zake van pensioenen</i>	31-12-2025	31-12-2024
Nog af te dragen aan ABP	<u>812.000</u>	<u>819.367</u>

Dit betreft de pensioenpremie van de loonbetalingen van december die pas eind januari aan het ABP betaald moeten worden.

2.4.9 <i>Overige schulden</i>	31-12-2025	31-12-2024
Te betalen BTW	50.457	-
Afrekening energiekosten	205.181	230.580
Leerling activiteiten	8.711	8.711
Reservering CAO looncorrectie VMBO	-	184.000
Afrekening cursusgeld	447.252	414.011
Sponsoracties	29.961	31.709
Betalingen onderweg	-	-
Nog te betalen kosten overig	585.604	322.769
	<u>1.327.166</u>	<u>1.191.780</u>

De wettelijk verplichte cursusgeldten worden door de deeltijd studenten ouder dan 18 jaar aan de school betaald en het jaar daarop worden de cursusgeldten door het ministerie van OCW bij de school in rekening gebracht.

De nog te betalen kosten betreffen een transitievergoeding en nog te ontvangen facturen voor PNIL inhuur, winkelinkopen en onderhoudswerkzaamheden aan gebouwen.

2.4.10 <i>Overlopende passiva</i>	31-12-2025	31-12-2024
1. Vooruit ontvangen borg/leerlingenbijdragen	1.017.936	772.008
2. Vooruit ontvangen overige subsidie	1.359.326	1.571.424
3. Tegoed betaalkaarten DRP	28.838	31.058
4. Vakantiegeld	2.249.107	2.096.538
5. Afrekening accountants	112.500	80.000
6. Overige	467.742	88.048
7. Salarissen	214.012	173.680
	<u>5.449.462</u>	<u>4.812.756</u>

De vooruit ontvangen leerlingenbijdragen zijn hoger dan in het voorgaande jaar, voornamelijk vanwege borgbetalingen voor verstrekte laptops aan studenten/leerlingen in verband met de laptops die vanaf het schooljaar 2022/23 tot en met 2025/26 zijn aangeschaft. Het totaalbedrag aan betaalde borg hiervoor bedraagt € 860.000. Daarnaast is er een bedrag van € 14.500 ontvangen aan borggelden voor kluisjes, sleutels, passen en vergelijkbare zaken.

De organisatie heeft subsidies ontvangen van DRP om studenten de mogelijkheid te bieden een stage in het buitenland te volgen. Van deze subsidies dient een bedrag van € 159.000 nog te worden verdeeld.

De vooruit ontvangen subsidies omvatten onder meer bijdragen van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) voor programma's die jongeren ondersteunen in hun persoonlijke ontwikkeling door deelname aan maatschappelijke projecten. Daarnaast heeft DRP middelen ontvangen voor de bekostiging van de opleiding van docenten en zij instromers; deze subsidies worden verstrekt per opleidingsjaar, overeenkomend met het schooljaar. Tevens zijn subsidies ontvangen voor de verduurzaming van de gebouwen van DRP in Eindhoven.

Daarnaast omvat dit deel van de jaarrekening de verplichting met betrekking tot het opgebouwde recht op vakantiegeld voor het personeel over de periode van juni tot en met december 2025.

De overige overlopende passiva omvatten een bedrag van € 252.000 dat door DRP is vooruit ontvangen voor de herinrichting van het terrein te Breda. Deze reservering vloeit voort uit de bij de verkoop van Mark gemaakte afspraken en zal naar verwachting in de nabije toekomst tot uitvoering komen.

De post salarissen bestaat per 31 december 2025 uit diverse posten. Ten eerste de nog te betalen WW-uitkeringen, de nog te betalen premie WGA en premie invaliditeitspensioen en tot slot de bindings- en oktobertoelage.



3.6.

Toelichting op de onderscheiden posten van de balans per 31 december 2025

G1 - Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule

Omschrijving	Kenmerk	Datum	Bedrag van toewijzing	Ontvangen t/m 2025	De prestatie is ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking afgerond		
					Ja	Onderhanden	Nee
BVe - Subsidie Zij-instroom	100000216	20-7-2022	20.000,00	20.000,00	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
BVe - Subsidie Zij-instroom	100002864	20-12-2022	20.000,00	20.000,00	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
BVe - Subsidie Zij-instroom	100004219	23-2-2023	100.000,00	100.000,00	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BVe - Subsidie Zij-instroom	100008909	21-11-2023	25.000,00	25.000,00	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BVe - Subsidie Zij-instroom	100016090	22-4-2024	25.000,00	25.000,00	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BVe - Subsidie Zij-instroom	100016786	21-5-2024	25.000,00	25.000,00	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BVe - Subsidie Zij-instroom	100016911	21-7-2024	25.000,00	25.000,00	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BVe - Subsidie Zij-instroom	100018175	20-11-2024	75.000,00	75.000,00	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BVe - Subsidie Zij-instroom	100021743	19-12-2024	175.000,00	175.000,00	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BVe - Subsidie Zij-instroom	100027252	20-5-2025	50.000,00	50.000,00	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BVe - Subsidie Zij-instroom	100027816	22-7-2025	25.000,00	25.000,00	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BVe - Subsidie Zij-instroom	100027880	20-8-2025	25.000,00	25.000,00	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BVe - Subsidie Zij-instroom	100028727	22-9-2025	12.430,00-	12.430,00-	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BVE - Subsidie zij-instroom	100029222	30-11-2025	25.000,00	25.000,00	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BVE - Instructeurbeurs	100016940	20-8-2024	13.935,36	13.935,36	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BVE - Instructeurbeurs	100027830	20-8-2025	26.006,40	26.006,40	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VO - Studieverlof	1414730	20-8-2024	68.359,68	68.359,68	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VO - Studieverlof	1414760	20-8-2024	39.026,88	39.026,88	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VO - Studieverlof	1475439	20-6-2025	69.102,72	69.102,72	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VO - Studieverlof	1475467	20-6-2025	24.933,84	24.933,84	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VO - Studieverlof	1479899	22-7-2025	11.145,60-	11.145,60-	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VO - Studieverlof	1479903	22-7-2025	7.588,56-	7.588,56-	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VO - Studieverlof	1483862	21-10-2025	5.201,28	5.201,28	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verbetering basisvaardigheden	VBV23-VO-3825	31-5-2023	556.000,00	556.000,00	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verbetering basisvaardigheden	VBV23-VO-3826	31-5-2023	978.000,00	978.000,00	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Praktijkgericht programma GL/TL	PGLTL240139	4-7-2024	50.000,00	50.000,00	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LLO - Katalysator	LLOP - K240139	1-5-2025	124.332,00	124.332,00	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Subsidieregeling school en omgeving 2023-2025	RSO-24081	6-8-2024	94.400,00	94.400,00	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Subsidieregeling school en omgeving 2025-2028	RSO-251005	25-6-2025	396.000,00	66.000,00	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.029.134,00	2.699.134,00
--------------	--------------

G2 - Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule

G2-A - Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, aflopend per ultimo verslagjaar

Omschrijving	Kenmerk	Datum	Bedrag van toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Te verrekenen per 31 december verslagjaar
					-	-	-	-	-
					-	-	-	-	-

G2-B - Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Omschrijving	Kenmerk	Datum	Bedrag van toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Totale subsidiabele Kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Saldo per 31 december verslagjaar
Subsidie maatschappelijke diensttijd	MDT250183	19-12-2025	590.400	-	-	-	354.240,00	-	354.240,00
			590.400,00	-	-	-	354.240,00	-	354.240,00



3.7 Toelichting op de staat van baten en lasten over 2025

3.7. Toelichting op de onderscheiden posten van de Staat van baten en lasten over 2025

Toelichting baten

3.1 Rijksbijdragen

	Exploitatie 2025	Begroting 2025	Exploitatie 2024
3.1.1.1 Normvergoeding			
- BVE	62.815.292	61.010.011	56.862.325
- VO	15.377.393	14.693.183	14.447.114
- Wachtgeld Bve	1.992.823	1.882.538	1.854.200
- Arbeidsmarkttoelage	863.574	-	586.300
- Kwaliteitsafspraken	6.822.065	6.800.000	7.981.107
<i>totaal</i>	<u>87.871.147</u>	<u>84.385.732</u>	<u>81.731.046</u>
3.1.2.1.1 Niet geormerkte vergoedingen			
BVE			
- LOB	426.713	-	420.463
<i>totaal BVE</i>	<u>426.713</u>	-	<u>420.463</u>
VO			
- Onderwijskansen VO	1.192.633	1.132.517	1.132.517
- Aanvullende bekostiging leerlingen in gemengde leerweg	48.204	62.757	48.771
- Strategisch personeelsbeleid, begeleiding	134.019	120.530	201.182
- Bekostiging eerste opvang nieuwkomers	11.253	-	4.950
- Werkdrukverlichting	639.317	602.697	605.889
- Verrekening uitkeringskosten VO	-8.204	-	-9.975
<i>totaal VO</i>	<u>2.017.222</u>	<u>1.918.501</u>	<u>1.983.334</u>
1.2 - 12-5-2026			
3.1.2.1.2 Geormerkte vergoedingen			
- Studieverlof VO	89.684	35.770	57.681
- Lerarenbeurs BVE	16.933	25.000	49.570
- Zij-instroom BVE	100.047	50.000	127.758
- Nazorg MBO	-	-	116.445
- Financiële educatie	84.857	-	-
- Praktijkgericht programma GL en TL	25.000	25.000	10.417
- LLO Katalysator	51.805	-	-
- School & Omgeving	110.065	-	-
- Basisvaardigheden	767.000	767.000	767.000
- Sterk Techniek onderwijs	11.690	-	-
<i>totaal</i>	<u>1.257.081</u>	<u>902.770</u>	<u>1.128.871</u>
	<u>91.572.163</u>	<u>87.207.003</u>	<u>85.263.714</u>



3.7. Toelichting op de onderscheiden posten van de Staat van baten en lasten over 2025

Het verschil tussen de gerealiseerde rijksbijdrage 2025 en de begroting wordt grotendeels verklaard doordat bij het opstellen van de begroting is uitgegaan van de in oktober/november van het voorafgaande jaar vastgestelde subsidiebedragen. Daarbij is uit voorzichtigheid slechts beperkt rekening gehouden met mogelijke stijgingen als gevolg van loon- en prijsontwikkelingen.

Daarnaast waren de definitieve bedragen van diverse incidentele subsidies, zoals de subsidies voor zij-instroom en studieverlof, bij het opstellen van de begroting nog niet bekend en zijn deze daarom conservatief ingeschat. De arbeidsmarkttoelage wordt niet begroot, aangezien hieraan evenredige kosten zijn verbonden.

De gerealiseerde rijksbijdrage voor het MBO in 2025 is hoger dan in 2024, ondanks een daling van het aantal bekostigde leerlingen in het jaar waarop de bekostiging is gebaseerd (T 2: 5.610 leerlingen in 2023 tegenover 5.798 leerlingen in 2022). Deze stijging wordt verklaard door de ontvangen loon- en prijscompensatie. De incidentele subsidies voor het MBO zijn in 2025 op een vergelijkbaar niveau gebleven als in 2024.

Voor het voortgezet onderwijs (VO) wordt de bekostiging vastgesteld op basis van de leerlingentelling van T 1. In 2025 is sprake van een lichte stijging van de VO rijksbijdrage, voornamelijk als gevolg van de ontvangen loon- en prijscompensatie. Daarnaast heeft het VO extra middelen ontvangen ter ondersteuning van het behoud en de werving van personeel. De incidentele subsidies voor het VO zijn eveneens toegenomen, onder meer doordat een deel van de middelen voor basisvaardigheden is verantwoord en aanvullende subsidies zijn toegekend in het kader van de Regeling Onderwijskansen, werkdrukverlichting en studieverlof.

3.2 Overige overheidsbijdragen en subsidies

	Exploitatie 2025	Begroting 2025	Exploitatie 2024
3.2.2 Overige overheidsbijdragen VO	4.162.048	3.860.300	4.392.586
	<u>4.162.048</u>	<u>3.860.300</u>	<u>4.392.586</u>

Overige overheidsbijdragen betreft de LWOO gelden die vanaf 2021 worden uitgekeerd deze gelden worden niet langer rechtstreeks door het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) uitgekeerd, maar worden stapsgewijs via het Regionaal Samenwerkingsverband ontvangen. VMBO Tilburg via het samenwerkingsverband Portvolio en bedroeg in 2025 een bedrag van € 2 miljoen. VMBO Eindhoven ontvangt haar geld via het Samenwerkingsverband RSV PVO. In 2025 bedroeg dit een bedrag van € 2,0 miljoen.

3.4 Baten werk in opdracht van derden

	Exploitatie 2025	Begroting 2025	Exploitatie 2024
3.4.1 Cursusgeldten contractactiviteiten	192.138	116.500	195.455
3.4.3 Ov.baten werk in opdr.van derden			
- Workshops	-	-	938
- Materiële vergoedingen	754	-	837
	<u>192.892</u>	<u>116.500</u>	<u>197.230</u>



3.7. Toelichting op de onderscheiden posten van de Staat van baten en lasten over 2025

3.5 Overige baten

	Exploitatie 2025	Begroting 2025	Exploitatie 2024
3.5.1 Verhuur gebouwen/materialen/kluisjes	98.427	35.000	300.258
3.5.2 Detachering, overige personele vergoeding	316.230	219.500	96.345
3.5.5 Leerlingenbijdragen	1.835	500	5.545
3.5.6 Bijdrage uit voorzieningen	-	-	-
3.5.6 Excursies	-	-	462
3.5.6 Bijdrage onderwijsfonds DRP	133	-	-
3.5.6 Drukwerk materialen repro	-	80.000	152
3.5.6 Opbrengsten praktijk gericht onderwijs	4.636.722	4.319.500	4.570.615
3.5.6 Aula's, automaten	660.367	595.000	612.176
3.5.6 Boeken / Leermiddelen	4.823	11.100	10.177
3.5.6 Projectgelden niet OC&W	472.881	145.065	328.300
3.5.6 Verkoopresultaat activa	342.683-	-	2.373.588
3.5.6 Diversen	42.109	100.650	67.799
	<u>5.890.844</u>	<u>5.506.315</u>	<u>8.365.417</u>

Specificatie 3.5.6 Omzet praktijk gericht onderwijs

- Restaurants	1.257.621	788.435
- Hotels	802.288	818.304
- Zaalhuur	166.334	372.781
- Dagexcursie	21.561	53.816
- Winkels in winkelcentrum	223.798	311.721
- Supermarkt	2.102.127	2.181.485
- Bonusgelden minus kortingen	62.992	44.073
	<u>4.636.722</u>	<u>4.570.615</u>

De opbrengsten uit cursussen en contractonderwijs zijn in 2025 nagenoeg stabiel gebleven. Bij het opstellen van de begroting hebben de meeste scholen een voorzichtige raming gehanteerd, aangezien de instroom van cursisten een onzekerheidsfactor vormt.

In 2025 heeft DRP meer medewerkers gedetacheerd bij andere onderwijsinstellingen dan in 2024. Deze ontwikkeling sluit aan bij de strategische keuze van DRP om, waar dit meerwaarde biedt, te investeren in samenwerking met externe partners. De detacheringen dragen bij aan de duurzame inzetbaarheid en het behoud van talent voor het onderwijs en versterken tevens de verbinding met andere onderwijsinstellingen in de regio.

De realisatie van de praktijkopbrengsten ligt in 2025 aanzienlijk hoger dan in de begroting. Bij het opstellen van de begroting ging DRP ervan uit dat de geplande renovatie investeringen een negatief effect zouden hebben op deze opbrengsten. De investeringen zijn echter wel uitgevoerd, maar bleken geen nadelig effect te hebben op de praktijkopbrengsten.

De opbrengsten in de aula zijn in 2025 gestegen ten opzichte van 2024. Dit komt doordat het aantal studenten ten opzichte van 2024 is gestegen (89 meer dan in 2024). Tevens zijn de prijzen van de aulaproducten geïndexeerd en bieden de scholen een gevarieerder en kwalitatief beter assortiment aan.

De projectgelden niet OCW hebben betrekking op middelen die worden ingezet om internationale leer- en werkervaring voor studenten en medewerkers te faciliteren via uitwisselingen, stages en samenwerkingsprojecten binnen Europa. Daarnaast omvatten deze gelden de bijdragen vanuit de Onderwijsregio Midden en West-Brabant, die worden aangewend voor het aantrekken, opleiden en behouden van onderwijspersoneel, waaronder activiteiten op het gebied van stages, zij-instroombegeleiding en de ontwikkeling van het in-company PDG-traject.

Het verkoopresultaat op de activa in 2025 is negatief, doordat DRP percelen in zowel Breda als Eindhoven met verlies heeft verkocht.



3.7. Toelichting op de onderscheiden posten van de Staat van baten en lasten over 2025

Toelichting lasten

4.1 Personele kosten

	Exploitatie 2025	Begroting 2025	Exploitatie 2024
4.1.1.1 Lonen en salarissen	52.346.204	48.923.847	49.736.238
4.1.1.2 Sociale lasten/werkgeverslasten	7.487.467	13.622.447	6.979.895
4.1.1.3 Pensioenpremies	6.994.169	-	6.771.327
	<u>66.827.839</u>	<u>62.546.294</u>	<u>63.487.460</u>
4.1.2.1 Dotatie/vrijval personele voorzieningen	713.422	388.500	764.276-
4.1.2.2 Uitzendkrachten, declaranten etc.	2.822.308	2.466.500	2.826.558
4.1.2.3 Overige personele kosten	3.042.351	3.579.583	2.906.963
	<u>6.578.080</u>	<u>6.434.583</u>	<u>4.969.245</u>
4.1.3.1 Uitkeringen, vervangingsfonds	649.971-	141.000-	328.968-
Af: doorberekening aandeel innovatiebox	-	-	-
Totaal	<u>72.755.948</u>	<u>68.839.877</u>	<u>68.127.737</u>

De totale loonkosten in 2025 zijn gestegen ten opzichte van 2024. Deze stijging is grotendeels te verklaren door de afgesproken loonindexatie in de beide CAO's. In 2024 was er per saldo sprake van een onttrekking aan de voorzieningen. Deze werd hoofdzakelijk veroorzaakt doordat in 2024 de berekening van de voorziening voor het generatiepact is aangepast. Vanaf 2024 zijn ook potentiële deelnemers in deze voorziening opgenomen. In 2025 is de berekeningswijze ongewijzigd gebleven. Daardoor is in 2025 de onttrekking € 1.155.000 lager dan in 2024. De dotatie aan de voorziening wachtgeld is € 528.000 hoger dan in 2024. De dotatie aan de voorziening langdurig zieken is in 2025 € 306.000 lager. In 2024 is de voorziening langdurig zieken voor het eerst gevormd, hetgeen in 2024 tot een hogere dotatie heeft geleid. De loonkosten van uitzendkrachten en andere externe medewerkers zijn nagenoeg gelijk gebleven ten opzichte van vorig jaar.

De overige personeelskosten laten in 2025 een stijging zien ten opzichte van 2024. Dit komt mede door een stijging in studiekosten als gevolg van organisatiebrede inzet op de ontwikkeling van medewerkers. Daarnaast wordt de stijging in personele lasten veroorzaakt door een stijging van de reiskosten door een toename van het aantal buitenlandse stagebezoeken door docenten. Dit komt door het feit dat steeds meer studenten kiezen voor een stage in het buitenland.

Het aantal fte is in 2025 ten opzichte van 2024 gestegen en bedraagt 738 fte (2024: 733 fte). Het aantal personeelsleden is gedaald van 919 personeelsleden in 2024 naar 916 personeelsleden per 31 december 2025. Het aantal werknemers buiten Nederland over 2025 is nihil, evenals 2024.

4.2 Afschrijvingen

	Exploitatie 2025	Begroting 2025	Exploitatie 2024
4.2.1 Gebouwen en terreinen	4.425.715	4.864.500,06	4.431.899
4.2.2 Inventaris en apparatuur	5.580.289	5.572.959,81	5.494.174
4.2.4 Leermiddelen	197.344	200.242,32	234.093
4.2.5 Andere vaste bedrijfsmiddelen	47.196	46.491,43	54.278
	<u>10.250.544</u>	<u>10.684.194</u>	<u>10.214.443</u>

De afschrijvingen zijn lager dan begroot. In 2025 heeft DRP de gebruikelijke vervangingsinvesteringen gedaan in inventaris en apparatuur. Bovendien hebben alle nieuwe leerlingen en studenten laptops ontvangen, die als investeringen zijn opgenomen. De afschrijvingen zijn in de begroting niet nader uitgesplitst per categorie, waardoor enkel het totaal saldo in de begroting 2025 is weergegeven.



3.7. Toelichting op de onderscheiden posten van de Staat van baten en lasten over 2025

4.3 Huisvestingskosten

	Exploitatie 2025	Begroting 2025	Exploitatie 2024
4.3.1 Huren	133.382	201.000	125.753
4.3.2 Verzekeringen	405.194	420.000	419.013
4.3.3 Onderhoudskosten	1.460.633	1.914.250	1.793.685
4.3.4 Energiekosten	2.098.897	2.870.200	2.511.424
4.3.5 Schoonmaakkosten	1.036.219	971.400	805.721
4.3.6 Belastingen en heffingen	454.301	528.000	587.117
	<u>5.588.625</u>	<u>6.904.850</u>	<u>6.242.713</u>

De huisvestingskosten zijn in 2025 met € 650.000 gedaald ten opzichte van 2024, een afname van 10,48%. Deze daling is voornamelijk het gevolg van gunstigere inkoopcondities voor gas en energie in vergelijking met het voorgaande jaar. Daarnaast zijn de onderhoudskosten met 18,57% afgenomen. In 2024 lagen deze kosten hoger vanwege uitgaven voor extern advies met betrekking tot het onderhoud van diverse panden.

De schoonmaakkosten zijn in 2025 gestegen, voornamelijk als gevolg van door leveranciers doorberekende inflatie.

4.4 Overige lasten

	Exploitatie 2025	Begroting 2025	Exploitatie 2024
4.4.1 Afdelingskn. programma activiteiten	3.857.805	3.439.185	3.716.462
4.4.1 Kosten praktijk gericht onderwijs	4.299.072	4.114.434	4.588.410
4.4.1 Kantoor / Beheerkosten	4.222.485	3.327.350	3.860.226
	<u>12.379.362</u>	<u>10.880.969</u>	<u>12.165.098</u>
4.4.2 Inkoop materialen t.b.v. leerlingen	1.333.686	1.084.472	1.219.978
4.4.2 Onderhoud/Vervanging inventaris	427.546	383.000	434.879
	<u>1.761.232</u>	<u>1.467.472</u>	<u>1.654.857</u>
4.4.4 Drukkosten / Repro	274.831	195.045	247.136
4.4.4 Inkoopwaarde aula's	473.411	495.650	546.642
4.4.4 Onderwijsinnovatie	20	15.000	2.480
4.4.4 Kosten accountants	223.863	156.000	220.149
4.4.4 Representatie / Public relations	1.577.112	1.452.400	1.561.339
4.4.4 Kosten jubilea	-	-	1.537
4.4.4 Overige kosten	882.274	834.150	1.135.564
	<u>3.431.510</u>	<u>3.148.245</u>	<u>3.714.847</u>
	<u>17.572.103</u>	<u>15.496.686</u>	<u>17.534.802</u>



3.7. Toelichting op de onderscheiden posten van de Staat van baten en lasten over 2025

In 2025 zijn de overige lasten zijn nagenoeg gelijk met 2024.

De kosten voor het praktijkgericht onderwijs zijn in 2025 € 290.000 lager uitgevallen dan in 2024. Deze daling is het gevolg van een bewuster en doelgerichter inkoopbeleid binnen de scholen.

Daarentegen zijn de kantoor- en beheerskosten gestegen, voornamelijk door hogere advieskosten. Er is extern advies ingewonnen voor de implementatie van diverse softwaresystemen, ondersteuning bij Europese aanbestedingen, onderzoek en ontwikkeling van diensten, voorbereiding Inspectie, onderzoek examinering en advisering met betrekking tot het terrein in Breda,

De kosten voor inkoopmaterialen ten behoeve van leerlingen zijn in 2025 gestegen doordat DRP de kosten van leermiddelen niet langer activeert. Dit is toegelicht in de balans onder paragraaf 1.2 Materiële vaste activa.

Het accountantsshonorarium bestaat uit:

	Exploitatie 2025	Exploitatie 2024
- controle van de jaarrekening	205.352	181.743
- andere controleopdrachten	11.879	4.199
- fiscale adviezen	6.632	34.208
- andere niet-controlediensten	0	0

Alle accountantskosten die gemaakt moeten worden om de jaarrekening over 2025 te controleren zijn hier opgenomen. Voor de na het boekjaar uit te voeren controle werkzaamheden is bij de overlopende passiva (zie 3.5. Toelichting balans bij punt 2.4.10) een verplichting opgenomen.

5.1 Financiële baten

	Exploitatie 2025	Begroting 2025	Exploitatie 2024
Rente rekening Courant ING / Rabo / Schatkist	472.016	300.000	738.008
	472.016	300.000	738.008

Investerings worden volledig uit eigen middelen gefinancierd, waardoor de overtollige gelden niet op spaarrekeningen blijven staan. Geleidelijk aan vergoed het Rijk dit jaar de rente die gekoppeld is aan de depositorekening van het schatkistbankieren.

5.2 Financiële lasten

	Exploitatie 2025	Begroting 2025	Exploitatie 2024
Bankkosten	128.394	124.600	113.694
	128.394	124.600	113.694



3.7. Toelichting op de onderscheiden posten van de Staat van baten en lasten over 2025

Segmentatie overzicht BVE - VO

	Totaal exploitatie 2025	Realisatie 2025	
		VO	BVE
Baten			
3.1 Rijksbijdragen	91.572.163	19.552.080	72.020.083
3.2 Overige overheidsbijdragen	4.162.048	4.095.742	66.306
3.4 Baten werk in opdracht van derden	192.892	2.600	190.291
3.5 Overige baten	5.890.844	595.970	5.294.874
Totaal baten	101.817.946	24.246.392	77.571.554
Lasten			
4.1 Personele lasten	72.755.948	18.598.948	54.157.000
4.2 Afschrijvingen	10.250.544	2.008.364	8.242.179
4.3 Huisvestingslasten	5.588.625	1.337.597	4.251.029
4.4 Overige lasten	17.572.103	3.313.800	14.258.304
Totaal lasten	106.167.220	25.258.709	80.908.512
Saldo Baten en Lasten	-4.349.274	-1.012.317	-3.336.958
5.1 Financiële baten	472.016	92.827	379.190
5.2 Financiële lasten	128.394	25.197	103.197
Saldo financiële baten en lasten	343.623	67.630	275.993
Resultaat	4.005.652-	944.687-	-3.060.965

De segmentatie van baten en lasten wordt bepaald op basis van de aard van de inkomsten- en kostenstromen. De Rijksbijdrage en overige overheidsbijdragen worden toegerekend aan MBO en VO op grond van de afzonderlijke (subsidie)stromen die specifiek aan deze sectoren zijn verbonden. De overige baten en lasten worden gesegmenteerd op basis van de kostenplaatsen in de financiële administratie. Wanneer opbrengsten of kosten betrekking hebben op kostenplaatsen die niet exclusief aan één van beide sectoren kunnen worden toegeschreven, vindt de verdeling plaats naar rato van de onderlinge verhouding van de ontvangen Rijksbijdragen.



3.8 Niet in de balans opgenomen verplichtingen en vorderingen

3.8. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en vorderingen

Contracten

In 2022 heeft DRP een Europees aanbestedingstraject voor energie succesvol afgerond, waarna per 1 januari 2023 een contract met Vattenfall is ingegaan. Dit contract is eind 2025 beëindigd. In 2025 is de energievoorziening (gas en elektra) opnieuw Europees aanbesteed via de MBO Raad (BVE-collectieve inkoop), waarbij de opdracht is gegund aan Eneco. De nieuwe overeenkomst heeft een initiële looptijd van drie jaar, met een optie tot acht jaar verlenging, en is gebaseerd op vaste tarieven per m³ en MWh. Op basis van het verbruik in 2025 en de tarieven voor 2026 wordt het jaarlijkse energieverbruik geraamd op circa € 1.245.000 inclusief btw.

DRP is aangesloten bij Stichting Waarborgfonds MBO. Indien het eigen vermogen van de stichting onder het vastgestelde minimum komt, dient iedere MBO-instelling naar rato van de in het boekjaar ontvangen rijksbijdrage het eigen vermogen aan te zuiveren. Deze verplichte bijdrage geldt tot een maximum van 2% van de jaarlijkse rijksbijdrage.

In 2019 is een Europese aanbesteding uitgevoerd voor de brandverzekeringen, met een contractuele looptijd van januari 2020 tot en met 2023. Dit contract is vervolgens stilzwijgend verlengd tot en met 2025.

In 2025 zijn de brandverzekeringen opnieuw Europees aanbesteed. Het nieuwe contract treedt in werking per 1 januari 2026 en heeft een looptijd tot en met 1 januari 2029. De geschatte contractwaarde van dit nieuwe contract bedraagt circa € 420.000 per jaar

DRP heeft via een Europese aanbesteding een ERD WGA-verzekering afgesloten ter beheersing van de financiële risico's en uitvoeringslasten bij langdurige arbeidsongeschiktheid. De opdracht is gegund aan Schouten Zekerheid/Quantum Leben. De contractwaarde is circa € 540.000 (vrijgesteld van BTW) per jaar. De overeenkomst start op 1-1-2026 en heeft een initiële looptijd van drie jaar, met tweemaal een jaar verlengingsoptie.



3.9 Verantwoording Wet Normering Topinkomens

3.9. Verantwoording WNT

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) ingegaan. Het bezoldigingsmaximum in 2025 voor Stichting Katholiek Ondernemersonderwijs te Tilburg is € 223.000. Dit geldt naar rato van de duur en/of omvang van het dienstverband. Voor topfunctionarissen zonder dienstbetrekking geldt met ingang van 1 januari 2018 voor de eerste 12 kalendermaanden een afwijkende normering, zowel voor de duur van de opdracht als voor het uurtarief.

Bezoldigingsklasse WNT 2025 op basis van complexiteitspunten	Aantal complexiteitspunten
1. Gemiddeld aantal leerlingen t-2	3
2. Het aantal onderwijssoorten t-2	5
3. Gemiddelde opbrengsten t-2	8
	16

Bezoldigingsklasse = F (16-17 complexiteitspunten) = norm = € 223.000

1. Bezoldiging topfunctionarissen

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

bedragen x € 1	T.L.W. Peters	J.C.A.M. van Alphen	P. Wemmenhove
Funcctiegegevens	Voorzitter College van Bestuur	Lid College van Bestuur	Lid College van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 - 31/12	1/1 - 31/8	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2025 (in fte)	1,0	1,0	1,0
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja	ja	ja
Bezoldiging 2025			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	195.904	124.754	177.381
Beloningen betaalbaar op termijn	23.491	15.586	23.380
Subtotaal	219.395	140.341	200.760
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	223.000	148.462	223.000
-/- Onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Totale bezoldiging	219.395	140.341	200.760
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2024			
bedragen x € 1	T.L.W. Peters	J.C.A.M. van Alphen	P. Wemmenhove
Funcctiegegevens	Lid College van Bestuur	Lid College van Bestuur	Lid College van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2024 (in fte)	1,0	1,0	1,0
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja	ja	ja
Bezoldiging 2024			
Beloning en belastbare onkostenvergoedingen	183.924	166.392	160.332
Beloningen betaalbaar op termijn	23.741	23.634	23.603
Subtotaal	207.665	190.026	183.935
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	211.000	211.000	211.000
Totaal bezoldiging	207.665	190.026	183.935
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.



3.9. Verantwoording WNT

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

bedragen x € 1	J. F. Vermeulen	A. Kuijsten	
Functiegegevens	Voorzitter Raad van Toezicht	Vice voorzitter Raad van Toezicht	
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	
Bezoldiging 2025			
Totale bezoldiging	22.100	18.400	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	33.450	22.300	
-/- Onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	
Bezoldiging	22.100	18.400	
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	
Gegevens 2024			
bedragen x € 1	J. F. Vermeulen	A. Kuijsten	
Functiegegevens	Voorzitter Raad van Toezicht	Vice voorzitter Raad van Toezicht	
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	
Bezoldiging 2024			
Totaal bezoldiging	21.000	16.625	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	31.650	21.000	
bedragen x € 1	N. van Os	J. Fiers	A.G.A. Jurgens
Functiegegevens	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging 2025			
Totale bezoldiging	14.700	14.700	14.700
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	22.300	22.300	22.300
-/- Onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	14.700	14.700	14.700
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2024			
bedragen x € 1	N. van Os	J. Fiers	A.G.A. Jurgens
Functiegegevens	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	29/01 - 31/12
Bezoldiging 2024			
Totale bezoldiging	14.000	14.000	12.891
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	21.100	21.100	19.486



3.9. Verantwoording WNT

Tabel 2: Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen met of zonder dienstbetrekking inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt.

Gegevens 2025	J.C.A.M. van Alphen
Functiegegevens	
Functie(s) bij beëindiging dienstverband	Lid College van Bestuur
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in FTE)	1,0
Jaar waarin dienstverband is beëindigd	2025
Uitkering wegens beëindiging van het dienstverband	
Overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	75.000
Individueel toepasselijk maximum	75.000
Totaal uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	75.000
Waarvan betaald in 2025	75.000
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.

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.



3.10 Gebeurtenissen na de balansdatum

3.10. Gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening worden verwerkt in de jaarrekening. Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, dienen de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegevoegd te worden in de jaarrekening. Er hebben zich geen bijzondere gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan die hier vermelding behoeven.



3.11 Voorstel resultaatbestemming

3.11. Voorstel bestemming resultaat

Het College van Bestuur stelt aan de Raad van Toezicht van de “Stichting Katholiek Ondernemersonderwijs te Tilburg” voor om het resultaat over 2025 ad € 4.005.652 negatief op de volgende wijze te bestemmen:

Definitief resultaat 2025		-4.005.652
		<hr/> <hr/>
Mutatie reserves :		
* bestemmingsreserve npo	-	-1.201.152
* algemene reserve	-	-2.804.501
		<hr/>
	€	-4.005.652
		<hr/> <hr/>

Bovenstaande voorstellen zijn vooruitlopend op de goedkeuring door de Raad van Toezicht, reeds als verwerkt in de jaarrekening.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

College van bestuur

T. Peters Voorzitter was getekend

P. Wemmenhove Lid was getekend

Raad van Toezicht

J. Vermeulen Voorzitter was getekend

A.Kuijsten Vicevoorzitter was getekend

N. van Os Lid was getekend

J. Fiers Lid was getekend

F. Jurgens Lid was getekend

Datum vaststelling jaarrekening: Tilburg, 1 juni 2026



3.12 Controleverklaring accountant

3.12. Controleverklaring

Deloitte.

Deloitte Accountants B.V.
Wilhelminakade 1
3072 AP Rotterdam
Postbus 2031
3000 CA Rotterdam
Nederland

Tel: 088 288 2888
www.deloitte.nl

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan de raad van toezicht van Stichting Katholiek Ondernemersonderwijs te Tilburg

A. VERKLARING OVER DE IN HET GEÏNTEGREERD JAARDOCUMENT OPGENOMEN JAARREKENING 2025

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2025 van Stichting Katholiek Ondernemersonderwijs te Tilburg gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- Geeft de in het geïntegreerd jaardocument opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Katholiek Ondernemersonderwijs te Tilburg op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.
- Zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2025 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025.

De jaarrekening bestaat uit:

1. De balans per 31 december 2025.
2. De staat van baten en lasten over 2025.
3. De toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

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

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

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

B. INFORMATIE TER ONDERSTEUNING VAN ONS OORDEEL

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. Onderstaande informatie ter ondersteuning van ons oordeel en onze bevindingen moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

Controleaanpak frauderisico's

Wij hebben risico's geïdentificeerd en ingeschat op een afwijking van materieel belang op de jaarrekening die het gevolg zijn van fraude. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in Stichting Katholiek Ondernemersonderwijs te Tilburg en haar omgeving, de componenten van het interne-beheersingssysteem, waaronder het risico-inschattingsproces en de wijze waarop het college van bestuur inspeelt op frauderisico's en het interne-beheersingssysteem monitort en de wijze waarop de raad van toezicht, toezicht uitoefent, alsmede de uitkomsten daarvan zoals opgenomen in onder andere paragraaf 2.3.1 van het bestuursverslag.

Wij hebben de opzet en de relevante aspecten van het interne-beheersingssysteem en in het bijzonder de frauderisicoanalyse geëvalueerd alsook bijvoorbeeld de klachten- en klokkenluidersregeling. Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd van interne-beheersmaatregelen gericht op het mitigeren van frauderisico's.

Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van risico's op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie. Wij hebben geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude.

Het door ons geïdentificeerde frauderisico en de uitgevoerde specifieke werkzaamheden luiden als volgt:

- Op basis van onze werkzaamheden en het in de controlestandaarden veronderstelde risico, hebben wij het veronderstelde frauderisico geïdentificeerd met betrekking tot het doorbreken van interne beheersingsmaatregelen door het financieel management, waaronder de leden van het college van bestuur.
- Onze controlewerkzaamheden ten aanzien van het frauderisico zijn gericht op een evaluatie van de opzet en de implementatie van de relevante interne-beheersingsmaatregelen om het risico te beperken.
- Daarnaast hebben wij aanvullende gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd, waaronder het toetsen van journaalboekingen, de onderbouwing van significante transacties buiten de normale bedrijfsvoering, het beoordelen van schattingen op tendenties (inclusief een retrospectieve beoordeling van significante schattingen uit het vorige boekjaar en de onderbouwing van de tijdens het opstellen van de jaarrekening aangebrachte aanpassingen).
- In onze controle bouwen wij een element in van onvoorspelbaarheid. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen zijn die een aanwijzing geven voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving.
- Wij hebben kennis genomen van de beschikbare informatie en om inlichtingen gevraagd bij leden van het college van bestuur, de compliance afdeling en de raad van toezicht.

Hieruit volgden geen signalen van fraude die kunnen leiden tot een afwijking van materieel belang.

Controleaanpak naleving van wet- en regelgeving

Wij hebben een algemeen inzicht verworven in het wet- en regelgevingskader dat van toepassing is op door inlichtingen in te winnen bij het financieel management, het college van bestuur en de raad van toezicht en het lezen van notulen.

Voor zover materieel voor de gerelateerde financiële overzichten, hebben wij op basis van onze risicoanalyse, en rekening houdende met dat het effect van niet-naleving van wet- en regelgeving aanzienlijk varieert, de volgende wet- en regelgeving overwogen:

- De verslaggevingscriteria zoals opgenomen in hoofdstuk 2.2.1 van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025 (waaronder de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs).
- Het referentiekader rechtmatigheid zoals opgenomen in hoofdstuk 2.3.1 van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025.
- De vereisten van de Wet Normering Topinkomens.

Wij hebben voldoende en geschikte controle-informatie verkregen omtrent het naleven van de bepalingen van die wet- en regelgeving die gewoonlijk wordt geacht van directe invloed te zijn op de financiële overzichten. Daarbij hebben wij mede betrokken de vereisten op basis van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025 en de Regeling Controleprotocol Wet Normering Topinkomens (WNT) 2025. Uit onze werkzaamheden volgden geen signalen van niet-naleving van wet- en regelgeving die kunnen leiden tot een afwijking van materieel belang. Conform het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025 hebben wij dit tot uitdrukking gebracht in ons rechtmatigheidsoordeel, zoals opgenomen in de paragraaf 'Ons oordeel'.

Daarnaast is Stichting Katholiek Ondernemersonderwijs te Tilburg onderworpen aan overige wet- en regelgeving waarvan de gevolgen van niet-naleving een van materieel belang zijnde invloed kunnen hebben op de financiële overzichten, bijvoorbeeld ten gevolge van boetes of rechtszaken.

Ten aanzien van deze wet- en regelgeving die geen direct effect hebben op de vaststelling van de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening, zijn onze werkzaamheden beperkter. Naleving van wet- en regelgeving kan van fundamenteel belang zijn voor de operationele aspecten van Stichting Katholiek Ondernemersonderwijs te Tilburg, voor de mogelijkheid van Stichting Katholiek Ondernemersonderwijs te Tilburg om haar activiteiten voort te zetten, dan wel voor het voorkomen van sancties van materieel belang; niet-naleving van dergelijke wet- en regelgeving kan daarom van materieel belang zijnde invloed hebben op de financiële overzichten. Onze verantwoordelijkheid is beperkt tot het uitvoeren van gespecificeerde controlewerkzaamheden ter bevordering van het identificeren van niet-naleving van wet- en regelgeving die een invloed van materieel belang kan hebben op de financiële overzichten. Onze werkzaamheden ter bevordering van het identificeren van gevallen van niet-naleving van overige wet- en regelgeving die een invloed van materieel belang kunnen hebben op de financiële overzichten, zijn beperkt tot (i) het management en, in voorkomend geval, de met governance belaste personen vragen of Stichting Katholiek Ondernemersonderwijs te Tilburg dergelijke wet- en regelgeving naleeft; (ii) de eventuele correspondentie met de desbetreffende vergunningverlenende of regelgevende of toezichthoudende instanties inspecteren.

Uiteraard zijn wij gedurende de controle alert op indicaties van (vermoedens) van niet-naleving van wet- en regelgeving.

Ten slotte hebben wij een schriftelijke bevestiging verkregen dat alle bekende gevallen van niet-naleving of vermoede niet-naleving van wet- en regelgeving, ons ter kennis zijn gebracht.

Controleaanpak continuïteit

Onze verantwoordelijkheden, evenals de verantwoordelijkheden van het college van bestuur en de raad van toezicht, met betrekking tot de continuïteitsveronderstelling wordt beschreven in het hoofdstuk "Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening".

Het college van bestuur heeft de jaarrekening opgesteld onder de veronderstelling dat de continuïteit van de onderwijsinstelling gehandhaafd blijft en dat zij haar activiteiten in de komende 12 maanden na vaststelling van de jaarrekening 2025 zal voortzetten. Wij hebben de beoordeling door het college van bestuur met betrekking tot de mogelijkheid van de onderwijsinstelling om haar continuïteit te handhaven, geëvalueerd. Hiertoe hebben wij de volgende werkzaamheden verricht:

- Wij hebben risico-inschattingswerkzaamheden verricht, waarbij wij hebben overwogen of er sprake is van gebeurtenissen of omstandigheden die gerede twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de onderwijsinstelling om haar continuïteit te handhaven.
- Wij hebben om inlichtingen verzocht bij het hoofd financiële zaken, leden van het college van bestuur ende raad van toezicht of zij gebeurtenissen of omstandigheden hebben geïdentificeerd, die afzonderlijk of collectief, gerede twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de onderwijsinstelling om haar continuïteit te handhaven.
- Wij hebben geëvalueerd of de beoordeling door het college van bestuur alle relevante informatie bevat, waarvan wij naar aanleiding van de controle kennis hebben verkregen.
- Wij hebben op basis van de jaarrekening 2025 en de meerjarenprognose 2026 t/m 2030 zoals opgenomen in de continuïteitsparagraaf in het geïntegreerd jaardocument 2025 de ontwikkeling van de kengetallen over 2026 tot en met 2030 beoordeeld in relatie tot de continuïteitsveronderstelling. Daarbij hebben wij de signaleringswaarden die de Inspectie van het Onderwijs hanteert in het kader van haar financieel continuïteitstoezicht in acht genomen.

Op basis van deze procedures hebben we geen rapporteerbare bevindingen met betrekking tot het vermogen van Stichting Katholiek Ondernemersonderwijs te Tilburg om haar continuïteit te handhaven.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

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

C. VERKLARING OVER DE IN HET GEÏNTEGREERD JAARDOCUMENT OPGENOMEN ANDERE INFORMATIE

Het geïntegreerd jaardocument omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij. De andere informatie bestaat uit:

- Het bestuursverslag.
- De financiële informatie waaronder de continuïteitsparagraaf.

- De overige gegevens.

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

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

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

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

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

D. BESCHRIJVING VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN MET BETREKKING TOT DE JAARREKENING

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

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

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

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het college van bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het college van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het college van bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

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

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

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

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



- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

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

Rotterdam, 1 juni 2026

Deloitte Accountants B.V.

Was getekend: J.W. van Asten RA



**DE ROOI
PANNEN**

TILBURG
EINDHOVEN
BRED A