

Stichting Speciaal Onderwijs Twente en
Oost Gelderland

Jaarverslag 2025

Voor iedere leerling een passende plek



Inhoudsopgave

A Bestuursverslag

A1	Bestuursverslag	3
A2	Continuïteitsparagraaf	34
A3	Verslag van de Raad van Toezicht	41
A4	Instellingsgegevens	44

B Jaarrekening 2025

B1	Grondslagen	46
B2	Balans per 31 december 2025	50
B3	Exploitatieoverzicht 2025	52
B4	Kasstroomoverzicht over 2025	53
B5	Toelichting op de balans per 31 december 2025	54
B6	Niet in de balans opgenomen verplichtingen (passief)/niet uit de balans blijvende rechten (actief)	59
B7	Toelichting op de exploitatierekening over 2025	60
B8	(Voorstel) bestemming van het exploitatiesaldo	64
B9	Gebeurtenissen na balansdatum	65
B10	Overzicht verbonden partijen	65
B11	Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector	66

C Overige gegevens

C1	Controleverklaring	67
----	--------------------	----

A Algemeen deel

A1 Bestuursverslag

Voorwoord

“Ik heb met mijn gedrag alles geprobeerd om weggestuurd te worden, maar het is niet gelukt.”

Paula, oud-leerling

Soms zegt één zin alles. Deze woorden van een oud-leerling raken precies waar SOTOG voor staat. We blijven onvoorwaardelijk achter onze leerlingen staan. We blijven kijken, zoeken, vertrouwen en proberen, net zolang tot een leerling zich weer gezien voelt en ontwikkelt. Tot er weer nieuw perspectief ontstaat. Dit noemen we onvoorwaardelijk vakmanschap.

Elke dag doen al onze onderwijs- en onderwijsondersteunende collega's precies dat! Werken met leerlingen bij wie hun ontwikkeling niet vanzelf gaat. Leerlingen, die soms al te vaak hebben gehoord wat er niet goed is. Op onze scholen ervaren ze een veilige plek, een luisterend oor en mensen die hen niet opgeven. Vanuit die verbinding begint ontwikkeling.

Onvoorwaardelijk vakmanschap is wat we elke dag bieden. Het gaat over de verbinding met onze leerlingen die ons elke dag leren wat echt belangrijk is: gezien en gehoord worden. En over de professional die werkt met het hart en het hoofd. Het gaat ook over de samenwerking tussen scholen, collega's en samenwerkingspartners waarin we elkaar vinden en versterken in het belang van de ontwikkeling van de leerling.

Onvoorwaardelijk staat voor ons voor blijvende betrokkenheid bij de leerling. Vanuit het 'hart' er willen zijn voor leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoeften. Het gaat ook over elkaar blijven zien, vertrouwen en nabijheid, ook als het complex wordt. We zeggen op SOTOG niveau 'geen nee' en kijken altijd naar wat er kan en mogelijk is. Iedere leerling verdient de ondersteuning die nodig is om (weer) tot leren en ontwikkeling te komen.

Vakmanschap van de professional binnen SOTOG is te herkennen aan het zorgvuldig en vakbekwaam vormgeven van leren. Dit doen wij met specialistische kennis en expertise op het gebied van pedagogiek, didactiek, gedrag en ontwikkeling. Tegelijk vraagt het om de gevoeligheid om te zien en bieden wat een leerling op dit moment in deze context nodig heeft.

Ook in 2025 bleven we werken aan ons vakmanschap. We willen onderwijs blijven bieden dat niet alleen leert wát je kunt maar ook wie je mag zijn. We willen ons blijven ontwikkelen als organisatie die met onvoorwaardelijk vakmanschap klaarstaat voor iedere leerling. Dit doen we door in te zetten op samenwerking en het blijven delen van expertise binnen en buiten onze schoolmuren.

Bij SOTOG geloven we in een tweede kans. En ook in een derde, vierde en vijfde kans. Als een leerling zegt “Ik heb met mijn gedrag alles geprobeerd om weggestuurd te worden, maar het is niet gelukt” dan doen we het goede voor onze leerlingen.

We blijven de komende jaren strijden voor de groep gesloten jeugdzorgkinderen omdat ze recht hebben op onze expertise en een veilige context die ontzettend nodig is voor deze kwetsbare doelgroep. Graag investeren we in hun toekomst en denken landelijk mee met de nieuwe vormgeving hiervoor.

Belangrijk speerpunt is en blijft de (groene en gezonde) context voor onze leerlingen en collega's. Goede huisvesting is voor onze doelgroep een meer dan belangrijke basis en voorwaardelijk om te komen tot het '3R principe'.

Binnen SOTOG geloven we dat goed onderwijs pas echt inclusief is als ieder kind de kans krijgt om te leren, zich te ontwikkelen en mee te doen, op een plek die past bij zijn of haar mogelijkheden. De leerling staat daarin voor ons centraal. In welke omgeving komt hij het best tot ontwikkeling? Daarbij streven we naar een ononderbroken ontwikkeling van leerlingen, en als het kan, een zo licht mogelijke vorm van onderwijsondersteuning, steeds passend bij de ondersteuningsbehoefte van de leerling.

Onze overtuiging is dat het gespecialiseerd onderwijs nodig blijft voor leerlingen met (zeer) intensieve ondersteuningsbehoeften. Wij blijven hen de pedagogische en didactische omgeving bieden die ze nodig hebben om tot leren en ontwikkeling te komen. Tegelijkertijd zien wij het als onze maatschappelijke opdracht om onze expertise te delen en de samenwerking met het regulier onderwijs verder te versterken, zodat leerlingen met en zonder ondersteuningsbehoeften vaker dichtbij huis naar dezelfde school gaan. We willen daarin een partner zijn die meebeweegt, vanuit een gedeelde visie en een helder perspectief op haalbaarheid, duurzaamheid en betaalbaarheid van plannen/initiatieven. We nemen daarin een vragende, onderzoekende houding aan. Daarbij houden we altijd oog voor het belang van de leerling, het behoud van expertise en de kwaliteit van onderwijs.

In de samenwerking met het regulier onderwijs vinden we het belangrijk dat onze inzet en bijdrage aansluit op de vragen en behoeften van reguliere scholen. Hoe kunnen wij helpen om leerlingen met een extra ondersteuningsbehoefte een passende plek te bieden in een reguliere setting? Welke expertise is er vanuit het gespecialiseerd onderwijs nodig om leerkrachten en schoolteams in het regulier onderwijs verder toe te rusten voor inclusiever onderwijs? En op welke wijze kan de expertisedeling en samenwerking het beste vorm krijgen? We willen hier graag samen met het regulier onderwijs in optrekken. Tegelijkertijd ervaren we dat het huidige systeem aan haar grenzen is gekomen en er een echte systeemverandering nodig is om de beoogde transitie te realiseren.

Vanuit SOTOG willen we, samen met betrokken partners, bijdragen aan een stelsel waarin kinderen en jongeren passende ondersteuning krijgen vanuit onderwijs en zorg. Op verschillende plekken zien we hiervan al mooie voorbeelden. Bijvoorbeeld in de verschillende mengvormen van regulier en speciaal onderwijs, zoals symbiose, de samenwerking tussen VSO en praktijkonderwijs en MSBO. We versterken onze bestaande initiatieven en staan open voor verdere samenwerking in de beweging naar inclusiever onderwijs. Iedere school zet daarin ook eigen stappen, passend bij de context.

Daarnaast zijn en blijven we het vangnet voor leerlingen die - soms al een langere tijd – thuiszitten en voor wie een passende onderwijsplek (nog) niet vanzelfsprekend is. Dat we deze leerlingen niet uitsluiten van onderwijs zien we ook als inclusie. We bieden deze leerlingen weer perspectief op leren, ontwikkeling en meedoen. En juist daar ligt onze kernwaarde. We zijn er onvoorwaardelijk voor leerlingen bij wie het leren en ontwikkelen niet vanzelf gaat. Onze scholen bieden onderwijs aan leerlingen met uiteenlopende ondersteuningsbehoeften en diverse achtergronden waar iedereen erbij hoort. Daarmee zijn onze scholen ook een inclusieve leeromgeving.

Frank de Vries
Voorzitter college van bestuur

Luuk van Aalst
Lid college van bestuur

Doelstelling

De stichting Speciaal Onderwijs Twente en Oost Gelderland (SOTOG) stelt zich blijkens artikel 3 van haar statuten ten doel het in stand houden en bevorderen van het speciaal onderwijs in haar werkgebied.

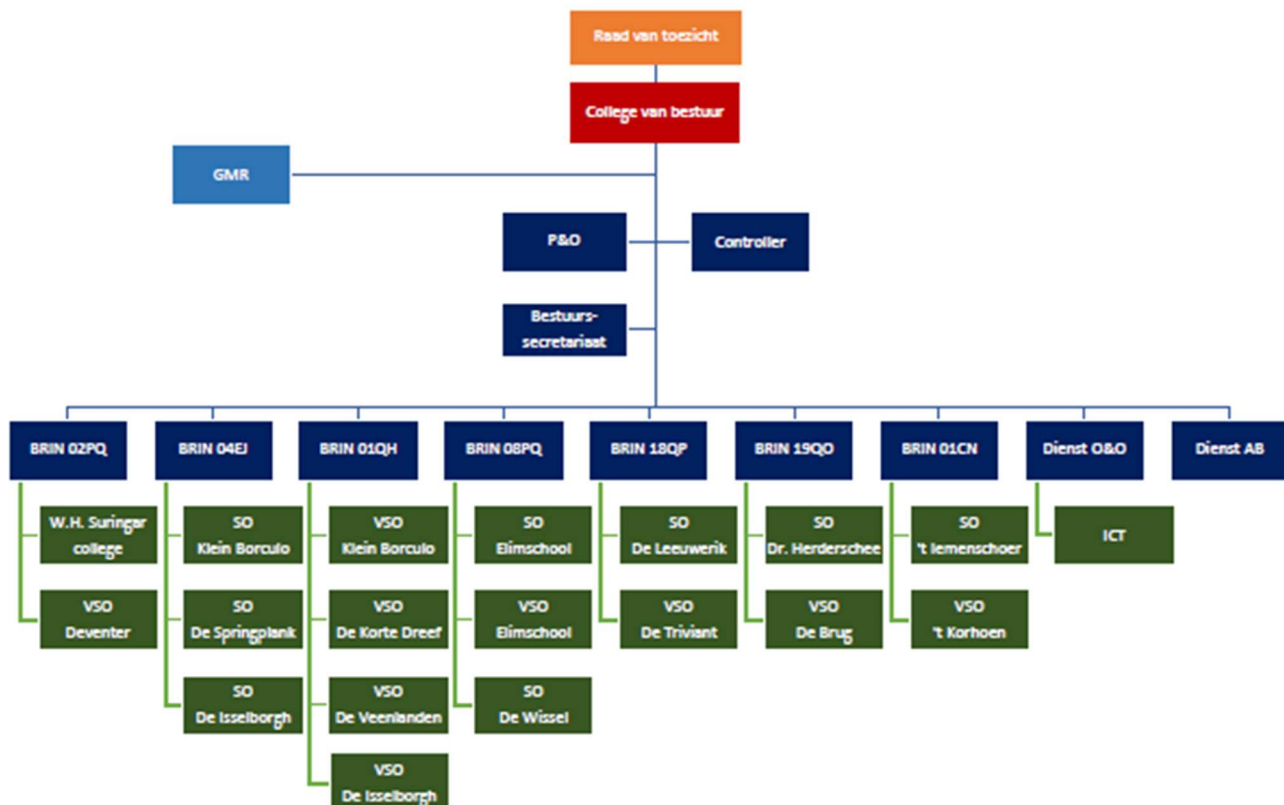
Organisatie

Het stichtingsbestuur is ingevolge de Wet op de Expertisecentra het bevoegd gezag van de stichting. Het bestuur van de stichting wordt ingevolge artikel 8 van haar statuten genoemd college van bestuur.

Conform de statuten functioneert de raad van toezicht als toezichthoudend orgaan op afstand en heeft mede tot zijn taak de continuïteit van de stichting Speciaal Onderwijs Twente en Oost Gelderland te waarborgen.

Het college van bestuur (2 personen) geeft leiding aan de locatiedirecteuren (14 personen). Samen vormen zij het Managementteam. Het Managementteam heeft een adviesfunctie en is daarmee een adviserend orgaan voor het college van bestuur. De locatiedirecteuren geven leiding aan één of meerdere locaties bestaande uit één of meerdere locatie-adjunct-directeuren en leden van het OP en OOP. De dienst O&O wordt aangestuurd door één van de locatiedirecteuren.

Organogram



Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad

De Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) vertegenwoordigt de scholen/locaties en bestaat uit maximaal 6 personeelsleden en 6 ouders. De GMR vergadert 4x per jaar met het college van bestuur over vastgestelde onderwerpen op stichtingsniveau. De Medezeggenschapsraden van de brinnummers voeren overleg met een locatiedirecteur over schoolspecifieke zaken.

Dit proces is hernieuwd afgestemd gezien de complexe brin- en subbrin-nummer structuur binnen SOTOG. Slotconclusie hierbij is dat de GMR voor school-overstijgende zaken (stichtingsniveau) en de MR voor school-specifieke zaken is. Het vervullen van de oudergeleding vraagt de nodige inzet, daar het moeilijk is om ouders te enthousiasmeren voor dit gremium.

SOTOG heeft zich geconformeerd aan het landelijke MR-reglement en is aangesloten bij de Landelijke Commissie voor Geschillen.

De GMR is o.a. betrokken geweest bij de begroting, bestuursformatieplan, kwaliteitszorg, de werkdrukken /regeling, het werkverdelingsplan en de realisatie van het nieuwe functieboek.

Twee leden van de raad van toezicht participeren jaarlijks twee keer in een GMR-vergadering.

Waar wij voor gaan (onze missie)

Wij bereiden leerlingen voor op een zo volwaardig mogelijke plek in de samenleving richting vervolgonderwijs, arbeid of dagbesteding. Wij geloven onvoorwaardelijk in de ontwikkeling van elke leerling en bieden hen elke dag nieuwe kansen.

Waar wij voor staan (onze visie)

Onze visie op goed gespecialiseerd onderwijs beschrijft dat wat we belangrijk vinden. Het geeft ons richting en is bepalend voor ons aanbod en handelen.

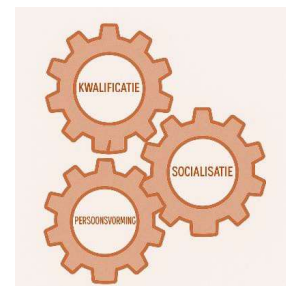
We stimuleren de brede ontwikkeling

In ons onderwijs besteden we aandacht aan kwalificatie, persoonsvorming en socialisatie. We zoeken naar een goed evenwicht waarbij alle drie de onderdelen aan bod komen. Zo geven wij leerlingen een stevige basis mee richting hun vervolgbestemming en in het leven.

Kwalificatie: richt zich op het verwerven van kennis en vaardigheden die nodig zijn om te kunnen deelnemen aan vervolgonderwijs, arbeid of dagbesteding en de samenleving.

Persoonsvorming: aandacht voor wie je bent, omgaan met je eigen gevoelens en eigen keuzes leren maken, ook voor je eigen toekomst.

Socialisatie: leren omgaan met anderen, leren je te verhouden tot de wereld en de mensen om je heen. Leren vindt plaats in interactie tot elkaar in een groep.



We bieden een veilige pedagogische basis

We geven onze leerlingen de veiligheid en het vertrouwen dat ze kunnen en mogen leren. De pedagogische basis op onze scholen kenmerkt zich door vertrouwen, nabijheid, rust en regelmaat. Zo creëren we een positieve en voorspelbare omgeving waarin leerlingen zich veilig, gezien en gewaardeerd voelen. Dit helpt leerlingen om (weer) tot leren en ontwikkeling te komen.

We hebben hoge verwachtingen

We hebben hoge verwachtingen van leerlingen én van elkaar. Hoge verwachtingen gaat niet om 'iedere leerling op het hoogste niveau' of 'hoger is beter'. Hoge verwachtingen betekent voor ons dat we realistische, accurate en optimistische doelen stellen, omdat we geloven in ontwikkeling. We gaan altijd uit van wat een leerling wel kan en kijken naar wat er nodig en mogelijk is.

We stemmen ons aanbod en handelen af

We hebben zicht op de ontwikkeling van onze leerlingen en stemmen ons aanbod en handelen daarop af. In ons onderwijs is een groepsgerichte en contextuele benadering het vertrekpunt. Door ons onderwijs steeds te evalueren en waar nodig te verbeteren bieden we leerlingen een kansrijke leeromgeving.

We zijn in verbinding

Betrokkenheid bij ons onderwijs van leerlingen, ouders/verzorgers en partners in onze omgeving vinden we essentieel. Leerlingen praten mee over hun eigen ondersteuning en we betrekken ouders als gelijkwaardige gesprekspartners. Ook zoeken we actief de samenwerking op met elkaar – binnen en tussen onze scholen – en met partners in onze omgeving. We hebben elkaar nodig om leerlingen voor te bereiden op een zo volwaardig mogelijke plek in de samenleving.

Onze kernwaarden & kerncompetenties

Onze kernwaarden sturen ons dagelijks handelen en bepalen de wijze waarop wij ons onderwijs vormgeven. Kerncompetenties zijn de kwaliteiten die ons onderscheiden en onze organisatie sterk maken.

Onvoorwaardelijk

We zetten ons onvoorwaardelijk in voor de ontwikkeling van leerlingen. We zeggen op SOTOG niveau ‘geen nee’ en kijken altijd naar wat er kan en mogelijk is. Iedere leerling verdient de ondersteuning die nodig is om (weer) tot leren en ontwikkeling te komen.

Vakmanschap

Onze professionals zetten zich onvoorwaardelijk in voor de ontwikkeling van leerlingen. Dit doen zij met specialistische kennis en expertise op het gebied van pedagogiek, didactiek, gedrag en ontwikkeling.

Vertrouwen

We werken vanuit vertrouwen. Leerkrachten, ondersteuners en schoolleiders staan het dichtst bij de leerling. We geven hen de ruimte om te doen wat nodig is, om te leren, te ontdekken en eigen keuzes te maken. Met veel autonomie voor onze scholen en passende bestuursondersteuning werken we samen aan goed onderwijs. Daarbij spreken we elkaar aan op de eigen én collectieve verantwoordelijkheid en respecteren en benutten we verschillen. Verscheidenheid maakt ons rijker.

Daadkracht

Ieder kind verdient een passende onderwijsplek. We doen wat daarvoor nodig is. We zoeken naar oplossingen, durven buiten de lijntjes te kleuren en handelen daadkrachtig om leerlingen verder te helpen, ook als het niet makkelijk is.



Strategisch Koersplan

Het strategisch koersplan is de basis voor alle onderliggende beleids- en schoolplannen. In 2026 starten we met een nieuw koersperiode, waarbij het nieuwe koersplan binnen alle geledingen is vastgesteld.

Onze koers

Waar we voor gaan

De komende jaren ligt onze focus op het vasthouden van en blijven verbeteren van onze onderwijskwaliteit. We werken aan wat we belangrijk vinden en wat er echt toe doet om onze missie waar te maken. En dat begint voor ons bij een sterke pedagogische én didactische basis. We willen al onze leerlingen een kansrijke leeromgeving bieden. We houden onze sterke en veilige pedagogische basis vast en verhogen daar waar nodig onze kwaliteit en onderwijsresultaten. Vakmanschap is daarin essentieel.

De komende periode zetten we in op samen leren, expertise ontwikkelen en delen. Binnen onze organisatie én met partners in onze omgeving. Door samen te werken en onze basis verder te versterken kunnen we onze missie en ambities waarmaken.

Strategische thema's

Op basis van visie op onderwijs -ons verhaal- en de in- en externe context hebben we vier thema's gedefinieerd. De strategische thema's geven ons richting en helpen bij het realiseren van onze missie om leerlingen voor te bereiden op een zo volwaardig mogelijke plek in de samenleving.

Met de volgende strategische thema's gaan we de komende jaren aan de slag:

- Thema 1. Kansrijke leeromgeving
- Thema 2. Vakmanschap
- Thema 3. Samen zijn we SOTOG
- Thema 4. Samen met partners in onze omgeving

Thema 1. Kansrijke leeromgeving

Onze koers

De komende jaren hebben we extra aandacht voor:

- het optimaliseren van ons aanbod
- het versterken van het handelen in de klas
- het cyclisch en planmatig werken aan kwaliteitsverbetering

Aanbod van onderwijs en ondersteuning

Goed onderwijs vraagt dat we onze doelgroep en leerlingenpopulatie goed in beeld hebben, en ons aanbod en handelen daarop blijven(d) afstemmen. Wat zijn de kenmerken en ondersteuningsbehoeften van onze leerlingen? En wat hebben zij nodig om tot leren en ontwikkelen te komen? Door dit regelmatig te evalueren creëren we een kansrijke leeromgeving voor onze leerlingen. Alle scholen hebben hun doelgroep en het bijpassende aanbod van onderwijs en ondersteuning (voor elke leerroute) helder beschreven.

Elke school bouwt het onderwijsaanbod op passend bij de doelgroep, visie én de wettelijke opdracht. Vanuit onze visie op goed onderwijs besteden scholen aandacht aan kwalificatie, persoonsvorming en socialisatie. Elke school zoekt daarin naar een goede balans en geeft daar op een eigen manier invulling aan, passend bij de visie, doelgroep en ambities van de school.

Een belangrijk onderdeel van ons aanbod zijn de basisvaardigheden: taal, rekenen-wiskunde en burgerschap. De komende periode richten we ons op het verder versterken van deze basisvaardigheden en het optimaliseren van het aanbod, steeds passend bij de kenmerken en behoeften van de doelgroep. Digitale geletterdheid en de nieuwe kerndoelen krijgen de komende periode een plek in ons curriculum.

Elke school volgt de ontwikkeling van leerlingen. Dit doen we o.a. door toetsen, gesprekken met leerling en ouders, observaties, vragenlijsten en portfolio's. Daarbij hebben we oog voor de brede ontwikkeling van leerlingen. Dus niet alleen de cijfers en meetbare resultaten, maar ook hun sociale en persoonlijke groei. We beseffen dat niet alles wat onze leerlingen leren in cijfers valt uit te drukken.

Voor leerlingen die nog onvoldoende profiteren van het 'basisaanbod' bieden we passende begeleiding en extra ondersteuning. Dit gebeurt altijd in overleg met leerling en ouders/verzorgers.

Handelen in de klas

De pedagogische basis op onze scholen kenmerkt zich door vertrouwen, nabijheid, rust en regelmaat. Zo creëren we een positieve en voorspelbare leeromgeving waarin leerlingen zich veilig, gezien en gewaardeerd voelen. Dit helpt leerlingen om (weer) tot leren te komen. Tegelijkertijd staat en valt goed onderwijs met het didactisch handelen van de leerkracht. De komende jaren blijven we aandacht houden voor het bieden van een sterke pedagogische en didactische leeromgeving. Onze scholen werken met een didactisch lesmodel, passend bij de doelgroep. Op deze manier ontstaat, vanuit een gedeelde taal over leskwaliteit, meer eenheid in het didactisch handelen van leerkrachten. Dat bevordert niet alleen de leskwaliteit, maar versterkt ook de voorspelbaarheid en structuur die veel van onze leerlingen nodig hebben.

Cyclisch en planmatig werken aan onderwijskwaliteit

Binnen SOTOG hebben we zicht op de onderwijskwaliteit door de jaarplannen, de analyse van onderwijsresultaten (ook wel opbrengsten genoemd), interne audits en zelfevaluatie van scholen. Het bestuur heeft hierover periodiek overleg met de scholen. De komende periode willen we ons zicht op de onderwijskwaliteit verstevigen, zowel op bestuurlijk niveau als op schoolniveau, waarbij we informatiebronnen nog meer in samenhang willen brengen. Dit helpt ons om de onderwijskwaliteit te borgen en waar nodig verder te verbeteren.

We doen dat doelgericht. Hierbij zijn data ter ondersteuning en mogen nooit een doel op zich worden. Niet alles wat onze leerlingen leren valt in cijfers uit te drukken. We willen zicht hebben op wat er écht toe doet en wat bijdraagt aan het verbeteren van onze onderwijskwaliteit. We willen onnodige administratieve lasten voorkomen en hebben altijd oog voor het verhaal bij de cijfers. We gebruiken geen data zonder een verhaal of gesprek.

Kernvragen van ons kwaliteitsbeleid zijn:

- voelen leerlingen zich veilig?
- krijgen leerlingen goed les?
- leren leerlingen genoeg?
- sturen we – als schooldirectie en schoolbestuur - goed op de onderwijskwaliteit?

Het werken aan kwaliteitsverbetering vraagt om cyclisch en planmatig werken op alle niveaus: leerling, groep, school en bestuur. Dat we kunnen uitleggen wat we doen, en waarom. Het cyclisch en planmatig werken willen we de komende jaren verder versterken. Daarbij willen we komen tot een samenhangend geheel (ofwel integraal beleid) dat elkaar versterkt, gericht op dat wat we écht nodig hebben om te kunnen sturen op het vasthouden van en blijven verbeteren van onze onderwijskwaliteit.

Thema 2. Vakmanschap

Onze koers

We zijn trots op onze vakmensen. Elke dag zetten zij zich in voor de ontwikkeling van elke leerling. Dat doen zij met onvoorwaardelijk vakmanschap. De komende jaren blijven we investeren in het vakmanschap van onze professionals. De komende jaren hebben we extra aandacht voor:

- leren en ontwikkelen
- de kwaliteitscultuur
- stimulerende werkomgeving

Leren en ontwikkelen

De kennis en expertise van onze medewerkers vormen een belangrijk deel van onze basis. Voor het vasthouden van en blijven verbeteren van onze onderwijskwaliteit is het belangrijk dat we blijven leren en ontwikkelen. We stimuleren en faciliteren de ontwikkeling van onze vakmensen, in elke functie, zowel individueel als collectief en in elke loopbaanfase. Daarbij verbinden we onze collectieve ambities met de wensen en behoeften voor professionele ontwikkeling van medewerkers.

Elke school biedt medewerkers de ruimte en mogelijkheden voor professionele ontwikkeling, zowel op teamniveau als individueel. Daarnaast bieden we op bovenschools niveau mogelijkheden voor het ontwikkelen en delen van expertise en het verder vergroten van de vakbekwaamheid. Voorbeelden hiervan zijn de kenniskringen, intervisiebegeleiding en (beeld)coaching.

De komende periode willen we ons professionaliseringsbeleid doorontwikkelen, zodat het nog beter aansluit op onze missie en visie en wat scholen en medewerkers nodig hebben om onze ambities waar te maken. Hierbij besteden we expliciet aandacht aan de begeleiding van startende leerkrachten en startende leidinggevenden. Ook vinden we het binnen SOTOG belangrijk om de vakmensen van de toekomst op te leiden en te begeleiden, door hen een stage- of opleidingsplek te bieden. Het is onze ambitie, dat elke school zich ontwikkelt tot opleidingsschool. Hiervoor werken we samen met opleiders in de regio.

Kwaliteitscultuur

We hebben hoge verwachtingen van leerlingen én van elkaar. Van iedere collega vragen we een lerende, kritische en constructieve houding door open te staan voor leren en reflectief te zijn op het eigen handelen. Dat helpt om ons onderwijs continue te blijven verbeteren. De komende jaren besteden we extra aandacht

aan het stimuleren en bevorderen van een sterke kwaliteitscultuur. Een belangrijk element van een sterke kwaliteitscultuur is het in gezamenlijkheid streven naar onderwijsverbetering.

Kwaliteitscultuur kunnen we niet opleggen, maar vraagt om betrokkenheid van alle collega's en tijd.

We stimuleren een kwaliteitscultuur waarin:

- o iedere medewerker zich verantwoordelijk voelt voor het realiseren van onze collectieve ambities
- o medewerkers een lerende, kritische houding hebben
- o samen leren vanzelfsprekend is, binnen en tussen scholen (zie ook thema 3)
- o leiderschap wordt gedeeld (zie ook thema 3)
- o kennis en expertise wordt benut, uit wetenschap en praktijk (zie ook thema 3)

De tijd nemen voor reflectie, evaluatie en dialoog gaat ons helpen om vanuit gedragen en onderbouwde keuzes te blijven werken aan kwaliteitsverbetering. We doen dat cyclisch en planmatig (zie thema 1).

Stimulerende leer- en werkomgeving

We willen ervoor zorgen dat iedereen goed, gezond en gemotiveerd kan werken bij SOTOG, nu en in de toekomst. We vinden het belangrijk dat medewerkers gezien en gehoord worden en de ruimte krijgen om zich te blijven ontwikkelen. We gaan ons (strategisch) personeelsbeleid daarom verder herijken, gericht op het vinden, binden en ontwikkelen van medewerkers. Zeker met de krapte op de arbeidsmarkt is dit van belang.

Daarbij hebben we extra aandacht voor:

- o een goed inwerkprogramma voor nieuwe collega's
- o de begeleiding van nieuwe en startende leerkrachten (waaronder zij-instromers) en startende leidinggevenden
- o leiderschapsontwikkeling
- o de professionalisering en duurzame inzetbaarheid van onze collega's
- o de (door)ontwikkeling van opleidingsscholen
- o de actualisatie van ons functieboek
- o de vitaliteit en veiligheid van onze collega's

Hierbij werken we daar waar mogelijk samen met collega besturen en hogescholen binnen de onderwijsregio's Oost Nederland en Twente.



Thema 3. Samen zijn wij SOTOG

Onze koers

De komende jaren hebben we extra aandacht voor:

- o samen leren
- o doorontwikkeling van dekkend aanbod
- o heldere kaders
- o samen bepalen en uitvoeren
- o sterke randvoorwaarden

Samen leren

Goed onderwijs ontstaat als we het samen doen. Daarom zetten wij de komende jaren sterk in op een cultuur en structuur van samen leren. Op elk niveau – van klaslokaal tot bestuur – stimuleren we het leren van en met elkaar en het delen van expertise. Dat doen we binnen scholen, tussen scholen en met partners in onze omgeving. Samen vormen we een rijk netwerk van kennis, expertise en mogelijkheden.

Ook willen we mooie en goede voorbeelden vaker delen, zowel binnen onze organisatie als naar buiten. We benutten kennis en inzichten uit de wetenschap, de praktijk en context. Als het nodig is initiëren we zelf onderzoek om van te leren. Zo kunnen we onze expertise vergroten en onze kwaliteit verder verhogen.

Doorontwikkeling van dekkend aanbod

Voor leerlingen met een (zeer) complexe ondersteuningsvraag kennen we op stichtingsniveau specifieke voorzieningen, waaronder keukentafelonderwijs, één-op-één klassen en intensieve begeleidingsgroepen. De komende periode willen we het maatwerk aanbod voor de complexere doelgroepen door ontwikkelen vanuit een gedragen visie. Daarbij zien we mogelijkheden in het (door)ontwikkelen van een hybride vorm van fysiek onderwijs en digitaal afstandsonderwijs voor (dreigende) thuiszitters. Hiervoor werken we intensief samen met onderwijs- en zorgpartners buiten onze schoolmuren (zie ook thema 4).

De komende periode willen we ook ons zicht op de kwaliteit en opbrengsten van de specifieke ondersteuningsvoorzieningen (op stichtingsniveau) verder vergroten. Zo kunnen we de kwaliteit blijven verbeteren en ook laten zien wat we doen.

Centraal of decentraal?

Binnen SOTOG hebben scholen veel autonomie en ruimte om eigen keuzes te maken, passend bij de doelgroep en context van de school. Tegelijkertijd is er de wens en behoefte om de onderlinge verbinding te versterken. We zien mogelijkheden om binnen onze organisatie meer samen op te trekken. Dit kan ons helpen bij het vasthouden en verhogen van onze onderwijskwaliteit.

De komende periode verkennen we, samen met scholen, op welke gebieden we de onderlinge verbinding verder willen versterken. Vragen daarbij zijn: wat organiseren we op schoolniveau (decentraal) en wat op stichtingsniveau (centraal)? Op welke thema's is meer eenheid of kaderstelling nodig of gewenst? En wat zijn gedeelde vraagstukken van scholen? Door dit met elkaar te bepalen blijft de bestuursondersteuning aansluiten op wat scholen echt nodig hebben, effectief en efficiënt. En geven we scholen (nog) meer houvast én vrijheid om zich te richten op hun kerntaak: het bieden van goed gespecialiseerd onderwijs aan onze leerlingen.

Samen bepalen en uitvoeren

Het realiseren van onze ambities vraagt om aandacht, tijd en het maken van keuzes. Ook willen we er samen met alle betrokkenen aan werken.

Van koers naar uitvoering op stichtingsniveau

Het Koersplan omvat strategische thema's en ambities die van belang zijn voor alle of een meerderheid van onze scholen. De bovenschoolse onderwerpen werken we per jaar uit in een ontwikkelagenda op stichtingsniveau. Dit doen we samen met het managementteam (MT), bestaande uit alle schoolleiders en het college van bestuur.

Het MT heeft een belangrijke rol in het realiseren van onze koers. Samen met het MT willen we komen tot een gedragen ontwikkelagenda. Dit begint met een heldere 'waarom' en 'waartoe'. Daaruit volgt het 'wat' en 'hoe'. In de ontwikkelagenda beschrijven we concrete doelen en activiteiten, de planning, hoe we iedereen erbij betrekken, hoe we besluiten nemen en hoe we (tussentijds) evalueren. Hiervoor gaan we werken met (tijdelijke en/of vaste) ontwikkelteams, met daarin onder andere vertegenwoordigers vanuit het MT.

Van koers naar uitvoering op schoolniveau

Ook onze scholen gaan aan de slag met de strategische thema's uit het Koersplan. Elke school vertaalt de thema's en ambities naar de ontwikkelingen die ze in hun eigen school willen maken. Scholen hebben de ruimte – om binnen de kaders van het Koersplan – hun eigen keuzes te maken, passend bij de doelgroep en context. Scholen leggen dit vast in hun schoolplan en jaarplannen. De voortgang van de jaarplannen bespreken we in de onderwijskwaliteitsgesprekken.

Sterke randvoorwaarden

Met de bestuursondersteuning faciliteren we scholen op de gebieden van onderwijskwaliteit, onderwijs & ondersteuning, personeel & organisatie (P&O), ICT, financiën en huisvesting. Ook de komende periode houden we de randvoorwaarden en organisatie op orde, waarbij we snel willen kunnen inspelen op veranderende omstandigheden. Op het gebied van bedrijfsvoering besteden we de komende periode extra aandacht aan ICT en de positie van onze dienst Onderwijs & Ondersteuning.

De dienst Onderwijs & Ondersteuning heeft binnen SOTOG een centrale rol in de professionalisering van medewerkers/schoolteams (o.a. door intervisiebegeleiding) en het ondersteuningsaanbod op stichtingsniveau, waaronder het keukentafelonderwijs. Daarnaast levert de dienst expertise en personele inzet aan externe organisaties. In het licht van interne organisatieontwikkelingen en de landelijke beweging richting inclusiever onderwijs is herpositionering en doorontwikkeling van de dienst O&O noodzakelijk. De komende beleidsperiode komt het accent mogelijk sterker te liggen op innovatie, onderzoek en professionalisering.

Voor wat betreft ICT willen we de komende beleidsperiode ons ICT-beleid opnieuw tegen het licht houden. We maken keuzes in wat we zelf uitvoeren en wat we eventueel uitbesteden op het gebied van onderhoud en beheer. Daarnaast zorgen we ervoor dat veiligheid, privacy en het gebruik van kunstmatige intelligentie (AI) zijn verankerd in ons ICT-beleid, in lijn met de nieuwste wet- en regelgeving. Op deze manier zorgen we voor een veilige en betrouwbare digitale omgeving.



Thema 4. Samen met partners in onze omgeving

Onze koers

Goed onderwijs maken we niet alleen. Daarom zoeken we actief de samenwerking op met (onderwijs)partners in onze omgeving. Ook zijn we onderdeel van verschillende netwerken. De komende periode blijven we ons inzetten op het versterken en uitbouwen van de samenwerking met partners. Ook blijven we een actieve rol vervullen binnen de verschillende netwerken.

De komende jaren hebben we extra aandacht voor:

- samenwerking met gemeenten, jeugdhulp en zorg
- inclusiever onderwijs
- samenwerking met het bedrijfsleven
- samenwerking in onderwijsregio's

Samenwerking met gemeenten, jeugdhulp en zorg

Onze leerlingen komen vanuit veel verschillende plaatsen. Soms dicht bij een school, maar vaker verder op afstand. Toch zijn wij ons bewust van onze maatschappelijke rol en de waarde van samenwerking met de wijk/buurt. Onze scholen staan midden in de samenleving. We zoeken lokaal de samenwerking met bijvoorbeeld andere (reguliere) scholen, voorschoolse voorzieningen, welzijnsorganisaties, bedrijven en verenigingen. Samen kunnen we het verschil maken voor leerlingen.

Een deel van onze leerlingen heeft een aanbod van gespecialiseerd onderwijs én zorg nodig. Hiervoor werken onze scholen samen met partners vanuit jeugdhulp en zorg. De manier waarop deze zorg in onderwijs is georganiseerd is complex en levert allerlei knelpunten op voor betrokkenen. Het antwoord hierop zien we in collectiviteit. Ons toekomstbeeld is collectieve inzet en financiering van zorg in onderwijs, zonder financiële schotten op de langere termijn. De komende periode blijven we ons inzetten om hierover – met betrokkenheid van samenwerkingsverbanden - tot afspraken te komen met gemeenten. Daar waar nodig werken we ook mee aan de inzet van onderwijs binnen zorg.

Ook voor leerlingen die verblijven in een residentiële setting – en/of een beschermde omgeving nodig hebben – werken we samen met jeugdzorg. Voor deze specifieke doelgroep is hoog specialistische kennis en expertise essentieel om de jongeren weer perspectief te bieden.

De samenwerking is erop gericht om deze meest kwetsbare jongeren weer een integraal dagprogramma te kunnen bieden, waarin onderwijs, behandeling, therapie en sociale activiteiten samenkomen. Het kunnen bieden van deze hoog specialistische expertise vraagt om concentratie, borging en continuïteit. Samen met partners dragen we bij aan de (door)ontwikkeling van specialistische zorg-onderwijslocaties in de regio.

Tot slot blijven we de komende jaren, samen met gemeenten, investeren in toekomstbestendige en duurzame onderwijshuisvesting. Gebouwen - en ook schoolpleinen - die geschikt zijn voor het bieden van goed gespecialiseerd onderwijs, passend bij onze doelgroep, en waar het prettig en fijn is om te leren, spelen en werken.

Samenwerking met bedrijfsleven

Bedrijven, verenigingen en andere organisaties bieden onze leerlingen oefen- en stageplekken waar zij hun talenten in de praktijk kunnen ontdekken. We blijven investeren in deze samenwerking en leggen zo nodig nieuwe contacten. Met de komst van de nieuwe wet 'Van School naar Duurzaam Werk' ontstaan er weer nieuwe samenwerkingsregio's tussen gemeenten, onderwijs en bedrijfsleven. Hier zullen wij actief aan deelnemen.

Samenwerking binnen de onderwijsregio's

SOTOG is onderdeel van twee onderwijsregio's. Binnen de onderwijsregio's bundelen we de krachten met andere schoolbesturen om medewerkers te vinden, te behouden en te professionaliseren.

Ook werken enkele SOTOG-scholen samen met lerarenopleidingen. Deze samenwerking willen we komende jaren intensiveren en verbreden. Zo dragen we bij aan het opleiden van toekomstige onderwijsprofessionals.

Zorgplicht passend onderwijs

SOTOG heeft sinds 2006 zorgplicht. Hiermee is het college van bestuur verantwoordelijk voor alle leerlingen die zich bij een SOTOG-school aanmelden.

Passend onderwijs brengt veel bestuurlijke belasting en veel (onnodige) bureaucratie voor alle scholen. De inzet van al deze medewerkers worden vanuit onze eigen bekostiging voldaan.

De zware zorgbekostiging is immers voor het speciaal onderwijs de basisbekostiging. Vanuit deze middelen bekostigen we de personele bezetting.

Passend onderwijs zorgt voor een verhoging van de kosten voor SOTOG omdat 'we' zowel bestuurlijk als vanuit de scholen veel onbetaalde inzet moeten leveren. Enorme toename van overleg, bureaucratie, aantonen/aanvragen TLV zorgt voor een onevenredige inzet in vergelijking met de periode voor Passend onderwijs. Toch blijven we als SOTOG bij ons strategisch beleid: we zeggen geen NEE tegen leerlingen. Dit vraagt veel extra energie, inzet en daarmee grote investeringen.

Management

Leidinggevend dienen zowel onderwijskundig alsook strategisch en beheersmatig over voldoende leidinggevende competenties te beschikken. Deze brede focus vraagt om sterke en gedreven leiders. In combinatie met de steeds kleiner wordende locaties is dit een uitdaging.

Inmiddels zijn alle (adjunct)directeuren geregistreerd in het zogenaamde schoolleidersregister. Binnen SOTOG loopt een incompany-traject met betrekking tot de herregistratieplicht.

Het maandelijks MT-overleg blijft een belangrijk adviesorgaan. Daarnaast zijn er periodiek thematische bijeenkomsten met de (adjunct)directeuren. Hierdoor ontstaat er tijd en ruimte om wat langer stil te staan bij belangrijke ontwikkelingen en thema's. De onderlinge samenwerking is bijzonder positief, steeds vaker weten de collega's elkaar te vinden waar het gaat om het versterken van elkaars kwaliteiten.

Gedurende het schooljaar zijn er werkbijeenkomsten met de individuele directeuren. Middels kwaliteitszorggesprekken en de gecreëerde korte lijnen met het college van bestuur geven we vorm aan ons kwaliteitsbeleid en de kwaliteitscyclus.

Specifiek blijven we inzetten op het terugdringen van verzuim middels een nieuwe methodiek, die gestart is in 2024. Training/scholing wordt hiervoor gevolgd door het MT, P&O en cvb.



Passend Onderwijs/samenwerkingsverbanden

SOTOG participeert in 10 samenwerkingsverbanden passend onderwijs

SWV 23-01 PO Twente Noord

SWV 23-01 VO Regio Almelo

SWV 23-02 PO Regio Twente

SWV 23-02 VO Twente Oost

SWV 25-01 PO IJssel Berkel

SWV 25-02 VO Slinge Berkel

SWV 25-03 PO Doetinchem

SWV 25-03 VO Doetinchem

SWV 25-01 VO Zutphen

SWV 25-02 PO Oost Achterhoek

Tevens participeert SOTOG actief in het Graafschap College (MBO), het ROC van Twente en ROC Aventus.

Groot knelpunt blijft de discussie rondom de bekostigingscategorie van individuele leerlingen. Soms is de ondersteuningsbehoefte dermate groot dat een hogere categorie verantwoord lijkt, echter de betreffende criteria zijn niet altijd passend. Soms wordt hierin deels tegemoetgekomen middels een arrangement waardoor er toch extra inzet mogelijk blijft. Ook voor leerlingen van 18 jaar en ouder blijft het moeilijk om een toelaatbaarheidsverklaring te krijgen. Juist voor deze groep jongeren is het relevant om zo lang mogelijk te kunnen profiteren van een passend onderwijsaanbod. Dit hangt weer nauw samen met de problematiek rondom het vinden van goede uitstroombestemmingen voor onze leerlingen. SOTOG neemt als leidraad en uitgangspunt voor de discussies de ondersteuningsbehoefte van de leerling. Ook zien we een duidelijke trend om leerlingen langer vast te houden, later te verwijzen en de trend om moeizamer TLV's toe te kennen. Dit is zeker niet in het belang van onze leerlingen en ouders. We zullen daar als organisatie blijvend onze inhoudelijke verantwoordelijkheid in nemen en zorgvuldig afwegen wat de beste plek is voor kwetsbare leerlingen.

Automatisering

SOTOG heeft in 2025 wederom fors verder geïnvesteerd in digitale ontwikkelingen passend bij de doelgroep. Een toenemende inzet van digiborden, tablets, pc's, programmatuur/methodes en bijbehorende verbetering van de wifi-dekking.

Naast de technische aspecten van ICT heeft de kenniskring media en technologie, zich voornamelijk inhoudelijk bezig gehouden met het toepassen van media en technologie in het onderwijs. Belangrijke stappen zijn gezet met het opzetten van diverse leerlijnen en het actueel maken van de privacyaspecten. De wettelijke vereiste reglementen en protocollen zijn vastgesteld. Interne AVG functionarissen aangesteld. De website wordt beheerd door het college van bestuur.

Tevens is in 2025 hernieuwde energie gestoken in het verder implementeren van Office 365 en de SharePoint-omgeving, alsook roosterprogramma's voor de scholen.

Kwaliteitsbeleid/onderwijskundige ontwikkelingen

Het kwaliteitszorgsysteem kent de volgende stappen:

1. Een zelfevaluatie ten aanzien van de kwaliteitszorg. In het afgelopen jaar is het bestaande format ingrijpend gewijzigd. Er is nu sprake van een meer integrale benadering waarbij ook de andere beleidsdomeinen worden betrokken. Nadat de data zijn verzameld wordt de opbrengst met de directie en de commissie van begeleiding besproken. Hiervoor wordt een dagdeel per locatie uitgetrokken. Er worden afspraken gemaakt omtrent de vervolgacties voor het komend schooljaar, dit geheel vormt de leidraad voor de werkbesprekingen gedurende deze periode.
2. De interne audits met betrekking tot de onderwijskundige kwaliteit. Het gehanteerde format is volledig gebaseerd op het nieuwe inspectiekader. Iedere locatie wordt periodiek door het auditteam bezocht.
3. Het medewerkers tevredenheidsonderzoek.
4. Oudertevredenheidsonderzoek.
5. Leerlingentevredenheidsonderzoek.

Op basis van de bestuursgesprekken en schoolbezoeken van de Inspectie van Onderwijs werkt SOTOG hard aan de implementatie van de kwaliteitszorgsystemen. SOTOG-breed (rvt, cvb, MT en GMR) hebben we niet gekozen voor het model van een zogenoemde 'dashboardorganisatie'. Binnen het kwaliteitsbeleid is en blijft grote ruimte voor de professional, het vertrouwen in en het horen en zien van deze professional.

Leerlingenaantallen

School	Plaats	brin	2021	2022	2023	2024	2025	2026
WH Suringarcollege	Eefde	02PQ	58	63	79	68	80	109
VSO Deventer	Deventer	02PQ	24	26	41	112	153	191
SO Elim school	Hellendoorn	08PQ	114	122	119	109	111	95
VSO Elim school	Hellendoorn	08PQ	199	207	219	212	177	156
De Wissel	Almelo	08PQ	72	78	91	90	97	111
SO Klein Borculo	Borculo	04EJ	55	59	67	66	70	73
SO De Isselborgh	Doetinchem	04EJ	151	163	172	171	189	189
SO De Springplank	Zutphen	04EJ	76	84	99	116	125	123
VSO Klein Borculo	Borculo	01QH	123	125	142	140	116	111
VSO De Isselborgh (incl Horizon)	Doetinchem	01QH	417	417	419	427	443	421
VSO De Korte Dreef	Borculo	01QH	137	133	122	128	123	122
VSO Lochem	Lochem	01QH	31	29	27	30	33	0
VSO De Veenlanden	Almelo	01QH	97	102	109	111	118	120
SO 't Iemenschuur	Hengelo	01CN	99	106	110	114	121	126
VSO 't Kormoen	Hengelo	01CN	142	145	136	141	148	136
SO De Leeuwerik	Neede	18QP	49	54	59	63	63	61
VSO De Triviant	Neede	18QP	62	62	65	64	70	74
SO Dr Herderschee	Almelo	19QO	130	137	141	156	162	162
VSO De Brug	Almelo	19QO	199	194	214	234	256	249
Totaal			2235	2306	2431	2552	2655	2629

telling per 1 oktober telling per 1 februari. Bevestigd door DUO.

Bovenstaand het aantal leerlingen op teldatum oktober (t/m 2021) en vanaf 2022 het aantal leerlingen op teldatum 1 februari.

Landelijke ontwikkelingen

Gedurende de jaren 2013-2018 is Nederland geconfronteerd met een daling van het aantal basisschoolleerlingen. Geleidelijk aan is er sprake van een stijging in meerdere regio's.

Overijssel en Oost Gelderland hebben te maken met zowel gebieden waar sprake is van krimp (< 5%) als gebieden van groei (> 5 %). De eerdere krimp van het aantal basisschoolleerlingen had geen effect op de leerlingenaantallen binnen SOTOG.

De voorzichtige conclusie is dat we de komende jaren rekening moeten houden met een daling van 1% van het huidige leerlingenaantal op basis van demografische krimp en bezuinigingen bij de SWV.

Personeel & Formatie

Strategisch personeelsbeleid

In de nota bestuursformatieplan is het totale personeelsbeleid beschreven. Door formatiebesprekingen, verzuimbeleid, werving/selectie en o.a. kwaliteitszorggesprekken wordt er cyclisch geïmplementeerd, gemonitord en geëvalueerd.

Hoofdpijnen formatiebeleid

Enkele uitgangspunten die bij de inzet van de formatie worden gehanteerd:

- Iedere school heeft een directeur. De meeste scholen hebben daarnaast nog een adjunct-directeur;
- De directie van de school is leidend daar waar het gaat om het aantal en het soort groepen;
- De directie is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs en de formatieve keuzes die daar mee gemoeid zijn;
- Richtlijn is dat medewerkers minimaal een half uur voor en een uur na lestijd aanwezig zijn op school;
- Er wordt gestreefd naar zoveel mogelijk fulltime medewerkers om de continuïteit en rust in de groepen te kunnen waarborgen;
- De minimale aanwezigheid voor een dienstverband bedraagt 2 dagen per week;
- De maximale betrekkingssomvang bedraagt voor medewerkers in dienst getreden op of na augustus 2011 40 uren per week (1,0 fte);
- Er wordt naar gestreefd om gedurende het schooljaar zoveel mogelijk dezelfde leerkrachten voor de groep te laten staan voor het aanbieden van structuur, rust en continuïteit;
- Bij ziekte en/of verlof wordt zoveel mogelijk vaste vervanging ingezet.

Het college van bestuur is eindverantwoordelijk voor het totale formatiebeleid. De afdeling P&O is hierbij de spreekwoordelijke 'spin in het web'.

Banenaafspraak

Zowel voor de eigen medewerkers alsook onze leerlingen creëren we banen voor mensen met een (arbeids)beperking. Dit concretiseren we intern in onze scholen, binnen ons vigerende personeelsbeleid en extern buiten onze scholen door middel van realisatie arbeidsplekken/stageplekken bij onder andere onze nieuw te bouwen scholen.

In de Europese aanbesteding is dit door ons als extra criterium meegenomen en hierop geselecteerd.

Functies

SOTOG beschikt over een recent geactualiseerd functieboek. In 2025 zijn een aantal functies geactualiseerd. Het betreft de functie van directeur, gedragswetenschapper, logopedist en schoonmaker. Leeuwendaal heeft de actualisatie van deze functies uitgevoerd. Daarnaast worden de functies binnen de afdeling ICT en afdeling Kwaliteit geactualiseerd.

Leeftijdsopbouw

Tabel: leeftijdsopbouw peildatum 1 januari 2026

Leeftijdscategorie	Aantal	Percentage
<= 25 jaar	53	6,04
25 tot 35 jaar	198	22,55
35 tot 45 jaar	239	27,22
45 tot 55 jaar	203	23,12
> 55 jaar	185	21,07
Totaal	878	100%

Ten opzichte van vorig jaar is er een lichte stijging binnen de leeftijdsgroep > 55 jaar.

Op bestuursniveau zijn de leeftijdsgroepen behoorlijk evenredig verdeeld, met uitzondering van de groep tot 25 jaar.

De leeftijdsopbouw van het personeel is het afgelopen decennium flink veranderd. Meest opvallend is de toename in het aandeel 25-minners en 65-plussers en de afname van de groep tussen 55 en 65 jaar.

Tussen 2015 en 2025 is het aandeel 25-minners toegenomen van 3% naar 7,2%, terwijl het aandeel 65-plussers is gestegen van 0,4% naar 2%. De groep tussen de 55 en 65 jaar is in deze periode afgenomen van 28% tot 18%. (bron: Arbeidsmarktanalyse primair onderwijs 2025).

Natuurlijk verloop

Tabel: uitstroom medewerkers schooljaar 2025/2026

Categorie	Totaal medewerkers	Functie
Gepensioneerd/ Keuzepensioen	8	4 leraren, 1 onderwijsassistent 2 conciërges 1 gedragswetenschapper
Eigen verzoek	14	7 leraren, 5 onderwijsassistenten, 1 lerarenondersteuner, 1 medewerker schoonmaak
Overig	10	4 leraren 1 onderwijsassistent 2 lerarenondersteuner 1 gedragswetenschapper 1 medewerker schoonmaak 1 leraar in opleiding
Totaal	32	

Het natuurlijk verloop is gebaseerd op de gegevens die bekend zijn (t/m 1 maart 2026). Ten opzichte van het vorig schooljaar is de uitstroom dit schooljaar gedaald.

Het totale natuurlijk verloop in het schooljaar 2025-2026 betrof 32 medewerkers (4 % verloop). Oorzaken waren heel divers, van de keuze voor een andere baan tot arbeidsongeschiktheid, disfunctioneren en keuzepensioen. Door de directie worden exitgesprekken gevoerd om meer inzicht te krijgen in de beweegredenen van het vertrek van medewerkers op eigen verzoek. De directie deelt de uitkomsten met P&O en het college van bestuur.

De AOW-leeftijd komt in 2025 uit op 67 jaar. Uitgaande van ontslag per AOW-datum valt er tot en met 2030 een uitstroom van 31 fte in de functie van leerkracht te verwachten. Totale verwachte uitstroom op basis van dezelfde gegevens is 66,7 fte. Vanaf 2028 stijgt de AOW-leeftijd naar 67 jaar en 3 maanden.

Tabel: uitstroom in FTE per jaar per functiecategorie

	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Totaal
OP	2,7	6,4	4,9	6,7	4,0	6,3	31,0
OOP	2,6	2,4	7,3	8,0	5,3	6,3	31,9
Directie	1,8	0	0	1,0	1,0	0	3,8
Totaal	7,1	8,8	12,2	15,7	10,3	12,6	66,7

Tussen 2022 en 2024 is de gemiddelde uitstroomleeftijd naar pensioen in het po gestegen van 65,1 naar 65,4 jaar. Bij de uitstroom naar leeftijd blijkt dat in deze periode minder medewerkers van 63 en 64 jaar zijn uitgestroomd, terwijl het aantal uitstromende medewerkers van 67 en 68 jaar juist is toegenomen. Dit geeft aan dat medewerkers steeds vaker geneigd zijn om door te werken tot aan (of zelfs na) hun AOW-leeftijd. (bron: Arbeidsmarktanalyse primair onderwijs 2025).

Flexibele schil

Stichtingsbreed wordt gewerkt met een flexibele schil.

Eind 2019 is door het college van bestuur in instemming met het MT het besluit genomen om met ingang van 1 augustus 2020 de totale flexibele schil te verkleinen naar maximaal 6% van de personeelsformatie. De flexibele schil bestaat uit detacheringsovereenkomsten en inleen vanuit externe bureaus.

Voor het aanstellen van nieuwe medewerkers bij scholen wordt zoveel mogelijk gekozen voor een tijdelijke arbeidsovereenkomst met uitzicht op vast.

Daar waarover wordt gegaan tot een SOTOG-contract voor de duur van 1 jaar met uitzicht op vast, start de gesprekkencyclus door de directie waarbij een beoordeling uiterlijk in mei/juni plaatsvindt voor de keuze tot een vaste aanstelling, een verlenging of beëindiging.

Inhuur via detacheringbureaus vindt in nieuwe situaties in principe alleen plaats voor kortdurende inzet en niet voor langdurige formatieve inzet.

Inzet extern personeel

Naast de vaste formatie zijn er altijd collega's werkzaam op tijdelijke inzet wegens bijvoorbeeld vervanging van ziekte en/of verlof of door het ontstaan van tijdelijke vacatureruimte. Deze tijdelijke inzet gebeurt door middel van een invalakte, een 1-jarig vervangingscontract, een payrollovereenkomst of door middel van een detacheringsovereenkomst.

- Detachering inleen

Soms wordt bij het invullen van een vacature gekozen voor een detacheringsovereenkomst. De medewerker blijft in dit geval in dienst bij de eigen werkgever met alle rechten en plichten, maar wordt tijdelijk uitgeleend aan SOTOG.

Detachering is en blijft een goede vorm voor het invullen van (tijdelijke) vacatureruimte. Detachering heeft voorkeur boven een payrollovereenkomst of andersoortig contract, doordat voor de betreffende medewerker de arbeidsvoorwaarden ongewijzigd blijven en SOTOG geen verplichtingen aangaat.

Na afloop van een detachering wordt soms overgegaan tot een vaste aanstelling.

- Detacheringsbureaus

Door de krapte op de arbeidsmarkt kunnen we niet voorkomen dat in noodsituaties gebruik wordt gemaakt van detacheringsbureaus voor de inzet van personeel. Detacheringsbureaus zijn bureaus die kandidaten aandragen die zij zelf hebben geworven en in dienst hebben/nemen en van daaruit detacheren naar verschillende werkplekken. We proberen het gebruik van detacheringsbureaus tot een minimum te beperken.

- Detachering - uitleen

Tussen SOTOG en de samenwerkingsverbanden zijn afspraken gemaakt over de inzet van personeel. Dit geldt voor (alle) medewerkers vanuit de dienst O&O, maar in enkele gevallen ook voor medewerkers binnen de scholen. De omvang van uitleen is overeenkomstig met de omvang van inleen. Sommige overeenkomsten worden jaarlijks gesloten, andere overeenkomsten kennen een langere duur.

Detachering op verzoek van een medewerker wordt alleen dan toegestaan wanneer sprake is van een gezamenlijk belang. In principe geldt detachering voor de duur van maximaal 1 jaar, waarna de medewerker terugkeert bij SOTOG of de keuze maakt voor een andere werkgever.

Kaders vervangingsbeleid

Het vervangingsbeleid voor SOTOG is opgesteld in september 2016. Bij het invullen van vervangingen wordt uitgegaan van de volgorde van vast, vast/flexibel naar flexibel.

- Vast

SOTOG heeft door het eigen risicodragerschap in het kader van vervanging een budget voor vervanging van ziekte en/of verlof van vaste medewerkers vrijgespeeld. Dit wordt op bestuursniveau bewaakt.

Vanaf schooljaar 2025-2026 stopt SOTOG met pool A. Reden hiervoor is dat Pool A geen passende vervangingsmogelijkheid is voor alle scholen binnen SOTOG. Uit evaluaties is gebleken dat een klein aantal scholen gebruik maakte van Pool A en anderen helemaal niet. Alle medewerkers die in Pool A zitten, hebben de keuze gekregen om in de formatie van een SOTOG-school opgenomen te worden.

- Vast/flexibel

De directie heeft de mogelijkheid om de werktijdfactor van eigen personeel (tijdelijk) te verhogen voor invulling van ziekte en/of verlof. Dit biedt de school de meeste continuïteit.

Daarnaast kan gekozen worden voor een payrollovereenkomst of een detacheringsovereenkomst waarbij de inzet voor een (meer langdurige) periode wordt vastgelegd. Ook bij deze overeenkomsten is het mogelijk om de werktijdfactor tijdelijk te verhogen als dit wenselijk is.

- Flexibel

SOTOG is sinds het schooljaar 2015-2016 aangesloten bij het mobiliteitscentrum van het Onderwijsbureau Twente. Het mobiliteitscentrum heeft een pool van invallers voor schoolbesturen en verzorgt de verzoeken en de matching van kandidaten. Zij houdt zicht op de risico's in verband met de ketenbepaling en geeft een signalering bij het ontstaan van verplichtingen. Voor de scholen in de Achterhoek wordt ook gebruik gemaakt van het personeelscluster primair (PON), met een soortgelijke pool van invallers.

De scholen zijn zelf verantwoordelijk voor de opvang en introductie van tijdelijke medewerkers.

Speerpunten

• Vitaliteit medewerkers

Hierin wordt geïnvesteerd middels diverse programma's

Opbrengst: Daling ziekteverzuim

• IEKC Lichtenvoorde

SOTOG blijft de komende jaren participeren in het Integraal Educatief Kind Centrum in Lichtenvoorde. Expertise wordt ingezet vanuit de dienst O&O en vanuit SO Klein Borculo.

Opbrengst: Expertisedeling, vangnet cluster 4 leerlingen.

• Nieuwbouw AGL en 1op1 klas in Almelo

Opbrengst: De AGL is een nieuwe afdeling met inmiddels een nieuwe structuur en een hernieuwd team bouwend aan een nieuw onderwijsprogramma binnen VSO De Veenlanden, dit vraagt extra personele investeringen.

• Nieuwbouw SO dr. Herderscheeschool

Opbrengst: Nieuwbouw voor SO dr. Herderscheeschool naast het terrein van VSO De Veenlanden wordt per juli 2026 opgeleverd

- **Voorziening Neede**

Aanbod van hoogwaardige ondersteuning voor kinderen met een hele complexe vraag (groep de Trein) waarbij samengewerkt wordt met ZoZijn. Hier is een interne en externe (schoolpleinen) aanpassing bouwkundig nodig

Opbrengst: Doorontwikkeling expertise en faciliteiten.

- **Onderwijs aan de Keukentafel**

Onderwijs aan de Keukentafel wordt voortgezet vanwege de blijvende vraag en is onderdeel van de dienst O&O. Ook kijken we naar de koppeling met afstandsonderwijs.

Doel/Opbrengst: Bestrijden en het voorkomen van thuiszitters.

- **Combinatie onderwijs-zorg**

Het college van bestuur blijft initiatieven starten in de combinatie onderwijs-zorg, in relatie tot leerlingen die sociaal emotioneel vastlopen. Het niet zelf mogen investeren in gebouwen is een zware belemmering voor deze uitdaging.

Doel: Hogere kwaliteit dienstverlening, uitbreiden expertise, meer kansen voor moeilijk plaatsbare leerlingen.

- **Vervulling van vacatures.**

De arbeidsmarkt vraagt om extra investeringen en creatieve oplossingen. Daarom investeren we als SOTOG in de zij-instroomtrajecten en verkorte HBO-trajecten. Wel is er nu een stop op deze investering in verband met een gunstig arbeidsmarkt aanbod.

Doel: Bevoegd en volledig personeelsbestand behouden.

- **Systematiek van het 'Volkshuis'**

SOTOG heeft de wens om zelf in arbeidsplekken te kunnen voorzien door een eigen gelegenheid (horeca, boerderij, ict) te creëren gelijk de systematiek van het Volkshuis. Het Volkshuis is een horecagelegenheid in Zutphen waar mensen met een beperking werken. Het college van bestuur wacht in spanning een nieuw wetsvoorstel af waarin het mogelijk wordt zelf te investeren in onroerend goed ten behoeve van de Volkshuismethodiek. Mogelijk kan dit per 2025. De experimenteerregeling helpt bij dit soort nieuwe initiatieven.

Doel: Blijven onderzoeken van wettelijke mogelijkheden/realiseren stage - arbeidsplekken die passend zijn.

- **ReubeZorg**

Opbrengst: Samenwerking met Reubezorg vraagt een extra investering om ook hierin expertise te ontwikkelen. Dit geldt ook voor de carrousel in Laren. Deze initiatieven vinden plaats binnen de recent verkregen experimenteer regeling. De regeling moet meer beleidsvrijheid voor de participerende scholen geven.

- **Sociale veiligheid**

In 2025 is het protocol sociale veiligheid opnieuw geactualiseerd om te komen tot verdere bevordering van sociaal gedrag door middel van heldere afspraken en gedragsregels om grensoverschrijdend en ongewenst gedrag te voorkomen én te veroordelen

- **Duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen**

SOTOG werkt hard aan verduurzaming en wil hierin ook het goede voorbeeld geven aan onze leerlingen. Zo zijn er verduurzamingsmaatregelen voor gebouwen in kaart gebracht en is hier actie op gezet. Eveneens zijn er energiebesparende maatregelen getroffen. Concreet weten we dit te vertalen in scheiding afvalstromen, circulair gebruik van meubilair en laptops, tweedehands kleding verstrekking, vergroening van pleinen, opvangen regenwater, installeren zonnepanelen en schone lucht ventilatie, warmtepompen en aanpassing van TL naar ledverlichting.



Maatschappelijke thema's

Een sterke basis en hoge kwaliteit

Goed onderwijs van hoge kwaliteit vraagt dat we op de scholen onze doelgroep en leerlingenpopulatie goed in beeld hebben, en ons aanbod en handelen daarop blijvend(d) afstemmen. Wat zijn de kernmerken en ondersteuningsbehoeften van onze leerlingen en wat hebben zij nodig om tot leren en ontwikkelen te komen? Door dit regelmatig te evalueren, creëren we een kansrijke leeromgeving voor onze leerlingen. Alle scholen hebben hun doelgroep en het bijpassende aanbod van onderwijs en ondersteuning (voor elke leerroute) helder beschreven.

Elke school bouwt het onderwijsaanbod (curriculum) op passend bij de doelgroep, visie én de wettelijke opdracht. Vanuit onze visie op goed onderwijs besteden scholen aandacht aan kwalificatie, persoonsvorming en socialisatie. Elke school zoekt daarin naar een goede balans en geeft daar op een eigen manier invulling aan, passend bij de visie, doelgroep en ambities van de school.

De ambities en doelen zijn o.a. gericht op het verbeteren van onder meer de basisvaardigheden Nederlandse taal, rekenen wiskunde en burgerschap. De bestuurlijke ambities en doelen worden via school- en jaarplannen vertaald naar doelen op schoolniveau. Digitale geletterdheid en de nieuwe kerndoelen krijgen de komende schoolplanperiode een plek in ons curriculum. Vanuit een goede analyse krijgt de ontwikkeling van het nieuwe curriculum een plek in de schoolplannen 2026-2030 en jaarplannen voor de implementatie.

Elke school volgt de ontwikkeling van leerlingen. Dit doen we o.a. door toetsen, gesprekken met leerling en ouders, observaties, vragenlijsten en portfolio's. Daarbij hebben we oog voor de brede ontwikkeling van leerlingen. Dus niet alleen de cijfers en meetbare resultaten, maar ook hun persoonlijke groei. Met elkaar hebben we een SOTPG-norm vastgesteld voor het niveau van de basisvaardigheden. Hierover rapporteren de scholen in hun opbrengstenanalyse op de website. Daarnaast komen de opbrengsten aan bod in de kwaliteitsgesprekken die twee keer per jaar plaatsvinden.

We beseffen dat niet alles wat onze leerlingen leren in cijfers valt uit te drukken. Voor leerlingen die nog onvoldoende profiteren van het 'basisaanbod' bieden we passende begeleiding en extra ondersteuning. Dit gebeurt altijd in overleg met leerling en ouders/verzorgers.

Sociale veiligheid en gelijke behandeling

Binnen SOTOG willen we zorgen voor een veilige schoolomgeving voor alle leerlingen en medewerkers. We zien dit als een belangrijke randvoorwaarde voor goed onderwijs. In ons beleidsplan sociale veiligheid staat beschreven hoe we binnen SOTOG werken aan een veilige omgeving en de wettelijke verplichtingen rondom sociale veiligheid nakomen.

Gezien de aard van ons onderwijs is sociale veiligheid een zeer belangrijk thema. Iedere SOTOG-school heeft de sociale veiligheid en gelijke behandeling van zowel de leerlingen alsook de medewerkers hoog in het vaandel staan. Middels, op de doelgroep aangepaste, speciale programma's en binnen ons burgerschapsonderwijs wordt er structureel en planmatig aandacht besteed aan dit thema. Leerlingen

worden jaarlijks bevraagd ten aanzien van welbevinden en veiligheid. De resultaten van deze monitor worden in schoolgids deel B gepubliceerd. De analyse van deze resultaten leidt tot verbeteracties op betreffende scholen. Tijdens de jaarlijkse kwaliteitsgesprekken met het college van bestuur is de sociale veiligheid een item.

Iedere school heeft een anti-pest coördinator, een aandacht functionaris huiselijk geweld, een interne vertrouwenspersoon en een veiligheidscoördinator. Al deze medewerkers worden jaarlijks geschoold, tevens vindt er frequent uitwisseling van ervaringen en kennis plaats. Iedere school beschikt over een veiligheidsplan, hierin wordt verwoord hoe er invulling wordt gegeven aan dit beleid. Op alle scholen wordt ook regelmatig aandacht besteed aan de meldcode huiselijk geweld en MOA. Scholen maken werk van het registreren van incidenten bespreken en analyseren dit met het team en verlenen nazorg indien een leerling en/of collega betrokken is geraakt bij een incident. Jaarlijks wordt er door de vertrouwenspersonen een verslag opgesteld voor het bestuur.

Tenslotte is er op bestuursniveau een werkgroep sociale veiligheid bestaande uit twee orthopedagogen, de kwaliteitszorgmedewerker en een lid van het college van bestuur. Deze werkgroep bespreekt de genoemde scholing voor de diverse functies en bewaakt de integraliteit binnen SOTOG.

Bij de bezoeken van de Onderwijsinspectie die in 2025 hebben plaatsgevonden worden de indicatoren op het gebied van veiligheid (VS 1&2) altijd als voldoende beoordeeld.

Informatiebeveiliging en privacy

In 2025 heeft SOTOG verdere stappen gezet in het versterken van informatiebeveiliging en privacy (IBP). We doen dit op basis van een op risico gebaseerde en organisatie brede aanpak. Eerder geïdentificeerde risico's door de toenemende afhankelijkheid van ICT en de verwerking van gevoelige persoonsgegevens, zijn aangepakt door:

- het verder structureren van (IBP) beleid;
- het expliciet beschrijven en beleggen van rollen, rechten en verantwoordelijkheden;
- het versterken van bewustwording binnen alle lagen van de organisatie.

Hierbij is ingezet op het principe van 'security en privacy by design', waarbij bij (door)ontwikkeling van systemen en processen vooraf nadrukkelijk aandacht is voor beveiliging en privacy. Daarnaast is IBP gepositioneerd al een continu verbeterproces, waarin evaluatie, het leren van incidenten en het treffen van passende maatregelen centraal staan. In lijn met de geldende normen werkt SOTOG planmatig toe naar het behalen van het vereiste volwassenheidsniveau (IBP niveau 3) binnen de gestelde termijn.

Op het gebied van privacy is in 2025 verdere invulling gegeven aan AVG-conform werken, onder meer door het verbeteren van processen rondom gegevensverwerking en het versterken van de rol van de medewerkers in zorgvuldig omgaan met persoonsgegevens. Deze integrale aanpak draagt bij aan het verkleinen van risico's. Het waarborgen van de continuïteit van het onderwijs. En tot slot het beschermen van de rechten van leerlingen en medewerkers, zonder dat hierbij operationeel gevoelige informatie wordt prijsgegeven.



Goed en voldoende onderwijspersoneel

In dit jaarverslag is elders het personeels- en opleidingsbeleid beschreven. Aanvullend is dat we als stichting werken in krimpregio's en daar middels personeelsbeleid rekening mee houden. Flexibele schil, tijdelijke contracten en natuurlijk verloop zijn de 'knoppen' waar we strategisch aan draaien inzake krimp en ook onverwachte plaatselijke groei.

Kwalitatief zijn alle leerkrachten bevoegd is ons beleidsuitgangspunt en hierin slagen we ieder jaar weer. Strategisch veel aandacht voor werving, participatie in de onderwijsregio's (2) alsook zijnstroom trajecten en het intern verder opleiden en doorstromen vanuit bestaande functies naar een andere functie in ons functiehandboek. Dit betreft beleid voor alle functiegroepen.

SOTOG is erg in trek als organisatie en werkgeven en we hebben in 2025 zelfs een stop moeten zetten op de zij-instroomtrajecten gezien de (te) grote hoeveelheid kandidaten.

Op dit moment kunnen we vaststellen dat ons strategisch personeelsbeleid leidt tot voldoende en goed (onderwijs)personeel. SOTOG kan de komende jaren hierin blijven voorzien.

Personeel & Organisatie

Arbeidsmarkt

De invulling van P&O wordt gedaan door 2 parttime adviseurs. Beide functionarissen hebben een eigen werkgebied (verdelingen van de scholen). Taken liggen o.a. op het vlak van strategische personeelsplanning, het vertegenwoordigen van SOTOG in verschillende overlegvormen rondom het lerarentekort en het werving & selectiebeleid.

SOTOG benadert actief de arbeidsmarkt en zal dit de komende jaren voortzetten door middel van voeren van speeddate-gesprekken, adverteren, LinkedIn, zij-instroomtrajecten, contacten met opleidingsinstituten en voortzetting van deelname aan de samenwerking voor de aanpak van het lerarentekort binnen zowel Twente als de Achterhoek. Daarnaast wordt actief aandacht besteed aan de website en verdere profilering van SOTOG als werkgever via sociale media.

Naast de lopende trajecten zijn er afgelopen schooljaar 3 zij-instromers bij SOTOG gestart. Gedurende de opleiding voor het behalen van een lesbevoegdheid werken zij als leerkracht in de LB-schaal (na het behalen van het geschiktheidsonderzoek).

Naast de zij-instromers worden ook onderwijsassistenten aangemoedigd om de lesbevoegdheid te halen middels een deeltijd of maatwerktraject.

Verzuim

SOTOG is het schooljaar 2024-2025 gestart met 6,1% verzuim. Eind 2025 is dit percentage gedaald naar 5,7%. Het landelijk verzuimpercentage over 2021 is 6,7% voor het speciaal onderwijs. De meldingsfrequentie ligt op 1,1 en de gemiddelde verzuimduur op 29 dagen (bron: eindrapportage Verzuimonderzoek PO en VO 2021 door DUO d.d. 28 augustus 2022).

Het verzuimpercentage bij SOTOG over de afgelopen kalenderjaren:

2022	7,3%.	Met gemiddelde verzuimduur van 25 dagen.
2023	7,8 %.	Met gemiddelde verzuimduur van 35 dagen.
2024	7,3%.	Met gemiddelde verzuimduur van 32 dagen.
2025	5,7%	Met gemiddelde verzuimduur van 27 dagen.

Het verzuimpercentage laat een daling zien t.o.v. voorgaande jaren. De gemiddelde verzuimduur is ook gedaald, waarmee we dus kunnen concluderen dat zowel het kort verzuim als het lang verzuim afneemt. De afgelopen jaren is veel geïnvesteerd in het onderliggend thema, op verschillende manieren, waarbij zelfregie een centrale rol speelt. Bij de langdurige verzuimsituaties is vaak sprake van dusdanige medische beperkingen dat herstel niet sneller bevorderd kan worden.

In het MT is aandacht geweest voor het verzuim, met als doel de scholen meer de regie te geven om duurzame inzetbaarheid binnen de school, in afstemming met het team, vorm te geven. Ook wordt de methodiek van zelfregie ingezet om regievoering en eigenaarschap bij medewerkers te vergroten en bevorderen.

Scholingscarrousel

SOTOG heeft een jaarlijks bovenschools aanbod van scholing en cursussen dat aan medewerkers wordt aangeboden. Het cursusaanbod ligt op het terrein van onderwijs, ICT, soft skills en masterclasses. Het aanbod wordt zowel verzorgd door interne trainers als door externe opleiders. Het cursusaanbod wordt jaarlijks herijkt op basis van ervaring, nieuwe inzichten en ideeën/wensen vanuit de organisatie. Met het stichtingsbrede scholingsaanbod naast de bestaande team- en individuele scholing wil SOTOG de kennis, kunde en kwaliteit van het speciaal onderwijs mede borgen.

De komende jaren zal het digitaal vaardig zijn en blijven van medewerkers een speerpunt zijn. We zien een toenemende digitalisering van de maatschappij, waardoor het belang van digitale vaardigheden voor leerlingen toeneemt alsmede het belang van het digitaal vaardig zijn van ons personeel. Daarnaast is het aanbod op het gebied van persoonlijke ontwikkeling en vitaliteit het afgelopen schooljaar uitgebreid.

Vertrouwenspersoon/klachtenafhandeling

Voor SOTOG is één externe vertrouwenspersoon werkzaam. Deze situatie werkt tot volle tevredenheid. De insteek van SOTOG is dat klachten zoveel mogelijk worden afgehandeld binnen de school in dialoog met degene die de klacht inbrengt. Wanneer dat niet mogelijk is, vindt er een gesprek plaats met het college van bestuur. De school werkt in het kader van de Kwaliteitswet met een klachtenregeling en is aangesloten bij een klachtencommissie. Voor alle klachten is ruimte, zij worden niet onder de tafel geschoven. Dit is niet alleen goed voor de openheid op school, maar ook voor de kwaliteit van de school en het onderwijs. In 2025 zijn er geen klachten ingediend.

Gevoerd beleid inzake beheersing uitkeringen na ontslag

SOTOG stelde als voorwaarde dat bij beëindiging dienstverband werd voldaan aan de voorwaarden van het Participatiereglement (instroomtoets). De eventuele uitkeringskosten kwamen dan voor rekening van het Participatiefonds. Inmiddels is het beleid afgestemd op de veranderende omstandigheden door de modernisering Participatiefonds.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

SOTOG is zich bewust van het maatschappelijk speelveld waarin de organisatie zich bevindt en de noodzaak om op maatschappelijk verantwoorde wijze het onderwijs binnen de organisatievorm te geven. De scholen onderhouden actief contacten met instellingen en verenigingen uit de lokale gemeenschap: o.a. de bibliotheek (schoolbieb), de peuterspeelzaal / kinderopvang en overige organisaties en/of verenigingen. De stichting heeft in het kader van MVO en duurzaamheid geïnvesteerd in het menselijk kapitaal: medewerkers en kinderen, goed en gezond werkgeverschap, kwaliteit van onderwijs, de sociale en ethische aspecten van de organisatie.

Er is op de scholen bovendien aandacht geweest voor de ecologische ontwikkeling: milieu, energiebesparing, afvalverwerking en de omgevingsaspecten waarbij kinderen de wijk in zijn gegaan om afval te verwijderen.

Verklaring omtrent gedrag

Voor (adjunct) directeuren, leerkrachten, onderwijsondersteunend personeel, stagiaires en personen die belast zijn met tussenschoolse opvang hebben een VOG-plicht. Deze verklaring wordt verstrekt als de desbetreffende persoon geen strafblad heeft.

Nieuwe VOG in 2025	VOG aanwezig op ingangsmoment	VOG te laat aanwezig	VOG niet aanwezig
Nieuwe medewerkers in loondienst	47	7	-
Nieuwe personen niet in loondienst met een VOG-verplichting	5	-	-

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

Huisvesting

Het college van bestuur acht het van groot belang dat het onderwijs in goede, nette gebouwen is ondergebracht die passen bij de uitstraling en profilering van de school en de stichting. In dit kader heeft het college van bestuur de afgelopen jaren nieuwbouw gerealiseerd voor SO en VSO locaties in Doetinchem, Almelo en Borculo. Voor SO De Isselborgh is nieuwbouw gerealiseerd aan de Kapperskolkweg. De VSO Elimschool is per januari 2020 in gebruik genomen.

SO De Springplank te Zutphen is in augustus 2021 in gebruik genomen. Bij elke nieuwbouw is het beleid om te investeren in duurzaamheid van het gebouw teneinde de kwaliteit van het gebouw voor leerlingen en personeel te vergroten en tevens exploitatiekosten duurzaam te verlagen.

Kijkend naar de kwaliteit van het onderwijs, dan zijn de drie panden in Doetinchem voor het VSO (behoudens de locaties aan de Slotlaan) feitelijk ongeschikt voor de doelgroep. Bovendien verkeren deze panden in een zeer slechte staat.

Met de gemeente Doetinchem is er een akkoord over nieuwbouw voor deze locaties. In het IHP is opgenomen dat de nieuwbouw gaat starten per januari 2027.

De Herderscheeschool heeft nieuwbouw (gereed juli 2026) evenals VSO Deventer (gereed augustus 2026).

Tevens is het WH Suringacollege in Eefde verbouwd en uitgebreid in 2025. Gesprekken voor nieuwbouw van VSO De Korte Dreef lopen en de VSO Elimschool gaat per januari 2027 starten met nieuwbouw.

Oudere gebouwen zijn inmiddels nagenoeg allemaal intern verbouwd en diverse speelplaatsen zijn vergroend en/of worden vernieuwd op dit moment.

In het kader van de meerjarenonderhoudsplanung (MJOP) maakt SOTOG gebruik van Thero bv, waarbij het meerjarenonderhoudsplan richtinggevend is voor het uit te voeren onderhoud. De MJOP's van de afzonderlijke scholen zijn geactualiseerd en verwerkt in de meerjarenbegroting.



Professionalisering en Begeleiding Starters en Schoolleiders

SOTOG investeert gericht in de professionalisering van medewerkers en in de begeleiding van startende leraren en schoolleiders. De voormalige prestatieboxmiddelen zijn inmiddels structureel opgenomen in de aanvullende bekostiging Professionalisering en Begeleiding Starters en Schoolleiders (PBSS), waarbij vanaf 2025 een deel via de onderwijsregio's wordt verdeeld om regionale samenwerking te versterken. Binnen dit kader zetten wij de middelen in voor scholing, coaching, studiedagen en andere activiteiten die bijdragen aan vakbekwaamheid, duurzame inzetbaarheid en het voorkomen van vroegtijdige uitstroom. Startende medewerkers krijgen een stevig begeleidingsprogramma, en de MR maakt gebruik van haar instemmingsrecht bij de kaders voor deskundigheidsbevordering en begeleiding van nieuwe collega's, zodat professionalisering breed wordt gedragen in de organisatie.

Financieel beleid

Allocatie van middelen

De toedeling van het Rijk vindt plaats aan het bestuur. De hoeveelheid geld is afhankelijk van leerlingentelling en overige budgetten. Alles wordt daarbij uitgerekend op brinnummerniveau, maar beschikbaar gesteld op bestuursniveau.

Na overleg met o.a. ObT, MT en P&O beslist het college van bestuur over de toedeling van de (personeels)budgetten aan de school. Ook de niet personele budgetten worden in overleg toegedeeld door het college van bestuur aan de scholen.

Daarnaast wordt bij de toedeling gekeken welke bovenschoolse budgetten er moeten komen ten einde het onderwijs op bovenschools niveau te verbeteren.

Beleid bij de verdeling van de budgetten is uit te gaan van 4 principes:

- Solidariteitsbeleid: we zijn als gezamenlijke scholen gelijk en solidair aan elkaar. Het moet alle scholen binnen de stichting goed gaan en er is sprake van zorg voor elkaar op stichtingsniveau.
- Continuïteitsbeleid: duurzaam zorgen voor specialistisch onderwijs/voorzieningen vraagt een proces dat langer loopt dan een (kalender)jaar.
- Effectiviteitsbeleid: college van bestuur wil haar budgetten zo effectief mogelijk inzetten en stuurt hier nadrukkelijk op qua inrichting van de organisatie zowel personeel als ook materieel.
- Kwaliteitsbeleid: Onderwijs is een continue proces van verbeteren en aanpassen op nieuwe vragen. Kennisdeling tussen de scholen is van groot belang evenals kennisontwikkeling. Door dit samen binnen de stichting te delen kunnen er meer onderwerpen per jaar aan bod komen. Samen delen binnen de 'familie-SOTOG' om kwaliteit te kunnen blijven leveren voor de leerlingen.

Kortom, de totale te ontvangen middelen worden in eerste instantie bovenschools verzameld waarna per individuele school wordt gezien hoeveel zij benodigd zijn om haar formatie en exploitatie financieel rond te krijgen.

Daarbij kan nog worden opgemerkt dat bepaalde kosten niet aan de scholen worden toegerekend en derhalve centraal bovenschools worden gedragen. Denk daarbij aan de kosten van administratie, telecommunicatie, ICT, scholing, de gehele ambulante dienst én diverse algemene personele aangelegenheden.

Het uiteindelijke exploitatieresultaat voor de gehele stichting, wordt vervolgens volledig bovenschools in de reserves verwerkt.

Om de kosten van het bestuurlijk apparaat te benoemen, is het noodzakelijk om exact te definiëren wat onder het bestuurlijk apparaat valt. Dit wordt door ieder schoolbestuur anders geïnterpreteerd. Binnen SOTOG zijn de feitelijke kosten van het bestuurlijk apparaat gelijk aan de salariskosten van het college van bestuur en derhalve in de WNT-paragraaf te raadplegen.

Investerings

SOTOG kent evenals voorgaand jaar ook voor 2025, een activeringsgrens van € 5.000 (voorheen € 2.000), hetgeen inhoudt dat zaken onder dit bedrag rechtstreeks ten laste van de exploitatie worden gebracht. Veel investeringen op het gebied van ICT zullen derhalve bij de ICT-verbruikslasten (444250) in de exploitatie terug komen. Meerjarige aanschaffingen boven dit bedrag dienen vervolgens geactiveerd te worden. In principe wordt dit uit eigen middelen bekostigd en is externe financiering niet aan de orde. In 2016 is echter incidenteel een lening ontvangen vanuit de private middelen van de steunstichting Klein Borculo ten behoeve van de nieuwbouw te Doetinchem. Deze wordt in 15 jaar echter weer afgelost vanuit de private huuropbrengsten. Deze vinden we op de balans terug onder 2.3.5.

Gedurende 2021 is er nogmaals een lening verstrekt ad € 165.000 vanuit de steunstichting aan SOTOG ten behoeve van de nieuwbouw te Zutphen. Ook deze lening wordt afgelost vanuit private huuropbrengsten.

De waarde van de materiële vaste activa is gedurende het kalenderjaar 2025 gestegen met € 649.000 tot een totaalbedrag van € 10.480.000. Deze stijging werd veroorzaakt doordat de totale investeringen in 2025 fors hoger waren dan de afschrijvingen over dezelfde periode (zie ook hoofdstuk B5 onder 1.2).

In het volgende overzicht worden per categorie de investeringen van 2025 vergeleken met de begroting 2025 en met de realisatie van 2024.

Investeringsoverzicht	Realisatie 2025	Begroting 2025	Vershil Realisatie-begroting	Realisatie 2024	Vershil 2025-2024
	€	€	€	€	€
Gebouwen/gebouwdelen	1.405.600	1.000.000	405.600	588.100	817.500
Vervoersmiddelen	114.000	48.000	66.000	109.400	4.600
Meubilair	41.100	35.000	6.100	106.600	-65.500
Inventaris en apparatuur	35.200	67.500	-32.300	516.900	-481.700
ICT	73.900	200.000	-126.100	748.600	-674.700
Leer- hulpmiddelen	181.800	335.000	-153.200	104.200	77.600
Nog in uitvoering	731.000	-	731.000	-	731.000
Totaal investeringen	2.582.600	1.685.500	897.100	2.173.800	408.800

Er is in 2025 in totaliteit voor ruim € 2.582.000 geïnvesteerd terwijl er voor € 1.685.000 vooraf was begroot. We zien met name een afwijking bij de investeringen in gebouwen/gebouwdelen. Er is hier voor € 1.405.000 geïnvesteerd terwijl er voor € 1.000.000 was begroot.

Dit begrote bedrag bestond namelijk uit een voorgenomen investering bij SO Elimschool. Deels verduurzaming via SUVIS en deels een volledige renovatie. De realisatie betrof o.a. de klimaatinstallaties in Borculo en bij de Leeuwerik. Daarnaast is de verbouwing/verduurzaming bij Korhoen hierin opgenomen. Ook de post nog in uitvoering laat nog een aardig bedrag zien van ruim € 731.000. Dit betreft met name investeringen in olp en meubilair bij de scholen die nieuw gebouwd worden op dit moment, de Herderschee en VSO Deventer. Hier zal t.z.t. nog subsidie 1^e inrichting olp en meubilair vanuit de gemeente voor ontvangen worden. Ook een klimaatinstallatie bij SO Elimschool is hieronder verwerkt. We wachten in 2026 nog op het restant van de DUMAVA-subsidie alvorens deze geactiveerd kan worden.

Daarnaast zien we met name op het gebied van ICT dat er fors minder is geïnvesteerd dan vooraf was begroot. We hadden hier natuurlijk ook vorig jaar al een forse inhaalslag gemaakt. Qua vervoersmiddelen hebben we geïnvesteerd in 4 busjes waar we er slechts 2 hadden begroot en de investeringen in leermiddelen blijven al jaren achter ten opzichte van de begroting.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen van SOTOG is van € 2.089.500 op 31 december 2024 toegenomen naar € 3.595.400 per 31 december 2025. Dit was dit jaar volledig het gevolg van een positief exploitatieresultaat over 2025 van € 1.505.950.

Exploitatie

De exploitatie 2025 laat dus een positief resultaat zien van € 1.505.950. De totale baten van de stichting bedragen € 78.377.200 (incl. financiële baten en waardemutaties effecten) en de lasten bedragen € 76.871.200 (incl. financiële lasten).

Besloten wordt om het resultaat, na mutaties van de bestemmingsreserves Onderwijszorgcentrum en eerste waardering, volledig toe te voegen aan de algemene reserve.

Hierna wordt ingegaan op de verschillen t.o.v. de begroting en worden deze verklaard:

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Vershil realisatie/begr.	Realisatie 2024	Vershil real '25/real'24
Baten					
Rijksbijdragen OC&W	75.713.300	73.960.200	1.753.100	68.337.000	7.376.300
Overige overheidsbijdragen en subsidies	280.900	256.500	24.400	288.300	-7.400
ESF-gelden	0	100.000	-100.000	375.500	-375.500
Overige baten	1.967.600	1.228.500	739.100	1.732.900	234.700
Totaal baten	77.961.800	75.545.200	2.416.600	70.733.700	7.228.100
Lasten					
Personeelslasten	67.077.000	67.386.800	-309.800	66.226.100	850.900
Afschrijvingen	1.468.400	1.548.300	-79.900	1.367.000	101.400
Huisvestingslasten	3.533.800	3.858.200	-324.400	3.293.400	240.400
Overige lasten	4.771.900	3.565.100	1.206.800	4.325.900	446.000
Totaal lasten	76.851.100	76.358.400	492.700	75.212.400	1.638.700
Saldo baten minus lasten	1.110.700	-813.200	1.923.900	-4.478.700	5.589.400
Saldo financiële baten en lasten	395.300	204.000	191.300	514.200	-118.900
Totaal resultaat	1.506.000	-609.200	2.115.200	-3.964.500	5.470.500

Vershil 2025 t.o.v. begroting

Het werkelijke resultaat over het kalenderjaar 2025 bedroeg € 1.506.000 negatief terwijl er een negatief resultaat van € 609.200 was begroot. Een positief verschil van € 2.115.200 derhalve.

Er zijn verschillende redenen voor dit verschil en onderling tussen de posten zijn er redelijk wat verschuivingen.

Zo heeft met name de nieuw afgesloten cao po zowel de loonkosten als de rijksbijdragen flink opgestuwd. Daarnaast vonden er flinke dotaties plaats aan de diverse personele voorzieningen, maar mochten we ook forse vrijval vanuit de voorzieningen noteren. Met name de voorziening voor de WGA en langdurig zieken kon uiteindelijk flink neerwaarts worden bijgesteld door een lager verzuim én minder mensen in de WGA. Daarnaast viel ook de dotatie aan de voorziening groot onderhoud flink lager uit. Dit laatste als gevolg van een nieuwe systematiek (componentenbenadering) voor het voeren van een voorziening groot onderhoud. In de begroting hadden we hier nog geen rekening mee gehouden.

We zullen dit nader toelichten als we de individuele posten uit bovenstaand overzicht nader verklaren.

Totale baten

De gerealiseerde Rijksbijdragen OCW zijn uiteindelijk € 1.753.000 hoger dan begroot. De verschillende oorzaken betreffen:

1. Hogere prijsbijstelling bekostiging dan begroot (+2,04%)	€	1.363.000
2. Meevallende overgangsregeling	€	115.000
3. Hogere detacheringsbaten SWV	€	145.000
4. Extra ontvangen subsidies SOOL, zij-instroom, lerarenbeurs	€	130.000
Totaal extra gerealiseerde Rijksbijdragen OCW	€	1.753.000

1. De personele bekostiging is opwaarts bijgesteld als gevolg van de nieuwe cao po en de referentiesystematiek. Dat ging uiteindelijk om ruim 4,8% bijstelling. Aangezien we in de begroting 2025 reeds rekening hadden gehouden met een bijstelling van 2,8% is het gerealiseerde voordeel ten opzichte van het begrote bedrag ruim 2% geworden.
2. Gingen we in de begroting nog uit van een negatieve overgangsregeling ad € 160.000, deze viel uiteindelijk mee met slechts een korting van € 45.000. Een voordeel van € 115.000 derhalve.
3. Vanuit de diverse samenwerkingsverbanden ontvangen we jaarlijks vergoedingen voor inzet van door SOTOG geleverd personeel. Deze werden als gevolg van de cao ontwikkelingen ook duurder en er werd ook extra personeel gedetacheerd bovenop hetgeen we begroot hadden.

4. Er werd € 80.000 extra ontvangen voor subsidie zij-instromers en € 50.000 voor subsidie lerarenbeurs/SOOL. Dat laatste betreft een subsidie voor onderwijsassistenten die een opleiding tot leerkracht zijn gestart. Deze waren allemaal niet begroot.

De overige overheidsbijdragen en subsidies zijn, afgezet tegen de begroting, ruim € 24.000 hoger uitgevallen. Dit kan grotendeels verklaard worden vanuit een ontvangen subsidie (gemeente Almelo) voor een medewerker o.b.v. de participatiewet ad € 17.000. Die subsidie was namelijk niet begroot. Daarnaast ontvingen wij vanuit vrijwel iedere gemeente een licht hogere klokuurvergoeding dan begroot.

Daarnaast ontvingen we in 2025 geen ESF-gelden. Deze hadden we voor € 100.000 in onze begroting opgenomen. We verwachten deze gelden komend jaar wel weer te ontvangen overigens.

De overige baten zijn uiteindelijk ook nog € 739.000 hoger uitgekomen dan vooraf begroot. Dat is o.a. het gevolg van hogere detacheringsoptbrengsten vanuit de diverse collega schoolbesturen (€ 180.000 meer ontvangen) én € 30.000 aan hogere verhuurbaten. Daarnaast bleken de overige baten ook bijna € 512.000 hoger uit te vallen, o.a. als gevolg van de subsidie Jeugdeducatiefonds in verband met het verstrekken van een schoolontbijt op diverse scholen én ontvangen gelden vanuit de onderwijsregio. Tenslotte ontvingen we € 17.000 meer aan ouderbijdragen dan vooraf begroot.

Totale lasten

Tegenover deze hogere baten stonden uiteraard ook hogere lasten.

In tegenstelling tot voorgaande jaren vinden we deze niet terug bij de personele lasten. Deze vielen uiteindelijk zelfs € 310.000 lager uit dan begroot. Zoals reeds benoemd vielen een tweetal personele voorzieningen fors lager uit waardoor we deze deels konden laten vrijvallen. In totaliteit ging dat om een vrijval van € 950.000 voor de voorziening WGA en langdurig zieken. Ook de externe inhuur en de reguliere formatieve inzet hebben we behoorlijk kunnen terugschroeven gedurende 2025. Dat was ook conform het voornemen voor ons formatieplan 2025-2026. De groei qua leerlingaantal in 2025 met uiteindelijk minder mensen opvangen was het plan en dat is ook daadwerkelijk gerealiseerd.

Daartegenover stond wel een extra last om een nieuwe voorziening voor de toekomstige WW-lasten te vormen ad € 500.000 én hogere nascholingskosten. Ook kregen we, aan het eind van het jaar, nog te maken met hogere loonkosten als gevolg van de nieuwe cao po welke in november 2025 werd afgesloten. Desondanks vielen de personeelslasten, zoals benoemd, dus € 310.000 lager uit dan vooraf begroot.

Ook de afschrijvingslasten vielen mee. Bijna € 80.000 vielen deze lager uit ten opzichte van de begroting. Een groot deel hiervan werd gerealiseerd bij de afschrijvingslasten op gebouwgebonden installaties (€ 58.000 lagere afschrijvingslasten). Een aantal projecten op dit gebied zijn nog niet volledig afgerond en derhalve is er nog in zijn geheel niet op afgeschreven. Denk hierbij o.a. aan de werkzaamheden bij de SO Elimschool m.b.t. de ventilatie-installaties én de nog lopende nieuwbouwprojecten. We verwachten deze in 2026 af te ronden en dan zullen deze afschrijvingslasten ook fors toenemen naar verwachting. Daarnaast vielen ook de afschrijvingslasten ICT en leer- en hulpmiddelen lager uit. Dit is te verklaren wegens de fors lagere daadwerkelijke investeringen dan vooraf begroot op deze onderdelen.

De huisvestingslasten vielen in totaliteit eveneens fors lager uit dan begroot voor 2025. In totaliteit werd namelijk € 324.000 minder uitgegeven ten opzichte van de begroting.

Hoofdoorzaak voor deze lagere lasten betrof de lagere dotatie aan de onderhoudsvoorziening. Deze bleek uiteindelijk € 810.000 lager uit te vallen dan begroot. Dit als gevolg van de nieuwe wijze waarop de voorziening groot onderhoud dient te worden bepaald. Zonder deze lagere dotatie zouden de huisvestingslasten in totaliteit dus fors wel hoger (€ 486.000 hoger) zijn uitgevallen.

Zoomen we hierop in dan zien we dat met name de onderhoudskosten (dagelijks onderhoud en kosten tuinonderhoud) ruim € 400.000 hoger zijn uitgevallen dan vooraf begroot. Dit lag overigens wel in lijn met voorgaand kalenderjaar, waardoor we mogen concluderen dat we deze kosten fors te laag hebben ingeschat voor onze begroting.

Ook de energielasten vielen uiteindelijk € 75.000 hoger uit dan begroot. Dat heeft uiteraard ook met de groei van de organisatie en seizoensinvloeden van doen. Ook de kosten van schoonmaakartikelen vielen enigszins hoger uit dan begroot.

De overige lasten tenslotte, deze kennen wél een budgettaire overschrijding. In totaal werd dit budget met maar liefst € 1.206.000 overschreden. Zoomen we hierop in, dan zien we met name hogere kosten bij de kosten voor verbruiksmateriaal (€ 405.000 overschrijding) en de (buiten)schoolse activiteiten (€ 380.000

overschrijding). Deze laatste is met name te verklaren door de hoge kosten met betrekking tot het schoolontbijt. In de praktijk betreft het vaak lunchpakketten, zomerpakketten en kerstpakketten voor de leerlingen. Hier stond echter ook subsidie (overige baten) tegenover ad € 480.000. Tevens ontvingen we hier nog de nagekomen kosten voor schoolzwemmen over de afgelopen jaren vanuit de gemeente Hellendoorn.

Voor wat betreft de kosten van verbruiksmateriaal, daar gaven we ruim € 1.300.000 aan uit terwijl er slechts voor € 900.000 was begroot. Met name de VSO-scholen zijn daar de grootverbruikers gebleken. Deels zal ook de groei van het leerlingaantal én de algehele prijsstijging hier mede de oorzaak van zijn geweest.

Naast deze 2 hoofdoorzaken zien we ook nog forse overschrijdingen bij de kosten voor inventaris en apparatuur (ruim € 100.000 overschrijding) en de overige beheerslasten (ruim € 330.000 meer).

De kosten voor inventaris en apparatuur betroffen een aantal uitgaven die voorheen geactiveerd zouden worden maar na de verhoging van onze activeringsgrens rechtstreeks ten laste van de exploitatie zijn verwerkt. Bij de overige beheerslasten vinden we enkele grote uitgaven terug zoals de kerstpakketten voor niet-medewerkers, terugbetaling van enkele leerling arrangementen enzovoorts. Ook is deze post een verzamelbak van diverse overige incidentele kosten.

Financiële baten en lasten

Kijken we tenslotte naar de financiële baten en lasten, dan zien we dat deze in totaliteit zo'n € 191.000 hoger uitvielen ten opzichte van de begroting (er was € 204.000 begroot). Dit saldo is overigens wel inclusief couponrenten (€ 40.000) én het koersresultaat (€ 85.000) op de effectenportefeuille welke SOTOG aanhoudt bij de Rabobank. Dat koersresultaat was in 2025 gelukkig wederom positief.

Vergelijken we het met 2024 dan was zowel het koersresultaat van de effectenportefeuille, als de creditrente op schatkistbankieren behoorlijk lager. Dat laatste is het gevolg van de dalende rentepercentages bij schatkistbankieren. Sinds juni 2025 bedraagt de creditrente daar nog 1,9%.

Ons saldo aan liquide middelen is namelijk wél met ruim € 10.000.000 toegenomen ten opzichte van ultimo 2024. Deels het gevolg van ons positieve exploitatieresultaat, maar zeker ook het gevolg van de gemeentelijke voorschotbetalingen inzake de diverse (nieuw)bouwactiviteiten. Het kasstroomoverzicht vindt u terug onder B4.

Planning en Control

Om ervoor te zorgen dat de planning en control cyclus goed verloopt, wordt door het college van bestuur, in samenwerking met de medewerker planning en control van het ObT, twee keer per jaar een managementrapportage opgesteld teneinde het proces en de financiën te kunnen bewaken.

De contextuele en toekomstscenario's van SOTOG worden mede door de planning en control medewerker in samenwerking met het College van Bestuur jaarlijks gevolgd en aangepast.

Verantwoording werkdrukverlagende middelen

Ook in 2025 werden er extra middelen vanuit het Rijk toegekend om de werkdruk in het onderwijs te verlagen. Deze middelen maken onderdeel uit van de reguliere bekostiging. Het betrof zo'n € 671 per leerling voor 2025. Rekening houdend met de betreffende leerlingaantallen gaat het voor het kalenderjaar derhalve om € 1.710.000.

Iedere schooldirecteur is vervolgens in overleg getreden met zijn/haar schoolteam over de inzet van deze werkdrukmiddelen. Dit heeft er vervolgens toe geleid dat er op iedere school een bestedingsplan is opgesteld welke ter goedkeuring is voorgelegd aan de personeelsgeleding van de MR.

De werkdrukmiddelen zijn vervolgens, evenals het jaar daarvoor, voor het grootste gedeelte aan de diverse formaties toegevoegd in de vorm van extra leerkrachten en onderwijsassistenten. Dit zien we ook terug in het aantal ingezette fte's gedurende 2025.

We zien wel dat de toename van het aantal ingezette fte's zich in 2025 gestabiliseerd heeft. Vanaf begin schooljaar 2025-2026 hebben we zelfs een afname van het aantal ingezette fte's gerealiseerd. Ook de externe inhuur is flink afgenomen ten opzichte van voorgaande jaren. Dit alles was onderdeel van het formatieplan '25-'26.

Daarnaast is een gering deel van deze werkdrukmiddelen naar materiële zaken gegaan onder andere in de vorm van ICT-middelen. Ook dit zal, zo is de overtuiging van diverse schoolteams, namelijk leiden tot een verlaging van de werkdruk. De teams waren vrij in hun keuze om de beschikbare middelen in te zetten.

Onderwijsachterstanden

SOTOG ontvangt vanuit het ministerie geen extra middelen om onderwijsachterstanden vroegtijdig terug te dringen. Die budgetten gaan geheel naar het reguliere basisonderwijs.

Contractactiviteiten

In 2025 zijn door SOTOG geen contractactiviteiten ontwikkeld of opgezet. De verwachting is dat dit zich in de toekomst ook niet zal voordoen.

Toekomstige ontwikkelingen

Signaleringswaarde voor mogelijk bovenmatig eigen vermogen

Vanaf 2020 hanteert de Inspectie van het Onderwijs dit nieuwe kengetal als startpunt voor een gesprek. Het publiek eigen vermogen komt boven de signaleringswaarde uit als het feitelijk eigen vermogen hoger is dan het normatief eigen vermogen. Dit laatste is het vermogen dat een onderwijsinstelling redelijkerwijs nodig heeft om bezittingen te financieren en risico's op te vangen.

Een bestuur kan goede redenen hebben om tijdelijk eigen vermogen boven de signaleringswaarde aan te houden. Vandaar dat dit kengetal bedoeld is als startpunt voor een gesprek en niet als harde norm.

Kijkende naar het normatief eigen vermogen van onze stichting dan is deze berekend op afgerond € 13.633.000. Aangezien ons werkelijk publiek eigen vermogen ultimo 2025 nog slechts € 3.595.000 bedraagt, is er geen sprake meer van bovenmatig publiek eigen vermogen. Deels is dat het gevolg geweest van de vorming van de diverse personeelsvoorzieningen, en anderzijds het gevolg van de forse exploitatieverliezen over de voorgaande kalenderjaren.

De reservepositie is dus nog relatief gering op dit moment. Hoofdoorzaak betreft dus, zoals benoemd, de exploitatietekorten over de kalenderjaren voor 2025. Over de periode (2018-2024) is het daadwerkelijke eigen vermogen van SOTOG namelijk met € 14.000.000 afgenomen. Daar kwam dan in 2024 nog € 5.000.000 bij welke we hebben moeten overhevelen naar de voorziening groot onderhoud. Dit als gevolg van de gewijzigde methode voor de opbouw van deze voorziening (componentenmethode).

De exploitatietekorten over de genoemde periode zijn dan weer grotendeels het gevolg van de forse toename van de leerlingaantallen in het speciaal onderwijs over de afgelopen jaren. Die toename over de afgelopen jaren dient ieder jaar namelijk (voor)gefinancierd te worden. In het ongunstige geval moet er ruim 22 maanden gewacht worden op de bekostiging voor instromende leerlingen terwijl daar veelal wel gelijk personele inzet voor benodigd is. Deze voorfinanciering betekent in de praktijk natuurlijk blijvend interen op het eigen vermogen zodra stabilisatie of daling van de leerlingaantallen voor langere tijd uitblijft. Deze situatie is voor het speciaal onderwijs derhalve niet heel lang (meer) vol te houden en in de meerjarenbegroting 2026-2028 is er dan ook rekening gehouden met een geringe daling van de toekomstige leerlingaantallen. Formatief is er reeds behoorlijk ingegrepen bij aanvang schooljaar 2025-2026 en het is zaak om de ontwikkeling van de leerlingaantallen en de formatieve inzet uiterst kritisch te blijven monitoren.

Treasury

Onder 'treasury' verstaan we het beheren van onze (tijdelijke of langdurig) beschikbare financiële middelen zodat we te allen tijde aan onze betalingsverplichtingen kunnen voldoen en tegelijkertijd de liquide middelen laten renderen, bijvoorbeeld door gebruik te maken van rentedragende bankrekeningen, deposito's of beleggingen.

SOTOG heeft haar opgestelde treasurystatuut uit 2013 in 2021 aangepast in verband met de gewijzigde Regeling van de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap van 6 juni 2016 met kenmerk WJZ/800938, houdende regels over het uitzetten van gelden, het aangaan van leningen en het aangaan van verbintenissen voor financiële derivaten (Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016 RBLD 2016).

Dit opgestelde, en op 8 april 2021 ondertekende, treasurystatuut is van toepassing geweest op 2025. SOTOG maakt op dit moment uitsluitend gebruik van de inzet van rentedragende bankrekeningen (via Rabobank Noord Twente) én van de Schatkistbankierfaciliteit.

Daarbij wordt het saldo van de reguliere rekening-courant iedere dag afgeroomd of aangevuld tot saldo nul. Daarnaast heeft SOTOG een beleggingsportefeuille bij de Rabobank. Rekening houdend met de regels over het beleggen en lenen van publieke middelen én het reglement Schatkistbankieren, moet de effectenportefeuille langzaam worden afgebouwd. Er mogen vanaf 2021 geen nieuwe posities meer worden ingenomen. Hieronder een overzicht van de beleggingsportefeuille per ultimo 2025, waarbij de looptijden achter de fondsnamen zijn aangegeven:

Beleggingen (op 31-12-2025)

Obligaties

Omschrijving	Aantal	Koers	Valutakoers	Waarde (€)
BFCM 2017/2027 1,25%	300.000	98,287%	-	294.861,00
BFCM 2019/2026 0,75%	300.000	99,333%	-	297.999,00
BNP Paribas 2016/2028 1,5%	400.000	97,226%	-	388.904,00
BPCE 2020/2030 0,625%	400.000	90,97%	-	363.880,00
Frankrijk 2016/2027 1%	250.000	98,38%	-	245.950,00
Ile de France 2015/2027 0,625%	200.000	97,788%	-	195.576,00
Kommunekredit 2018/2028 0,75%	300.000	96,121%	-	288.363,00
Nordea Bank 2020/2027 0,5%	500.000	97,486%	-	487.430,00
Rabobank Nederland 2015/2027 1,375%	300.000	98,932%	-	296.796,00
Rabobank Nederland 2016/2026 1,25%	800.000	99,768%	-	798.144,00
Societe Generale 2020/2026 0,125%	500.000	99,7%	-	498.500,00
Totaal obligaties				€ 4.156.403,00

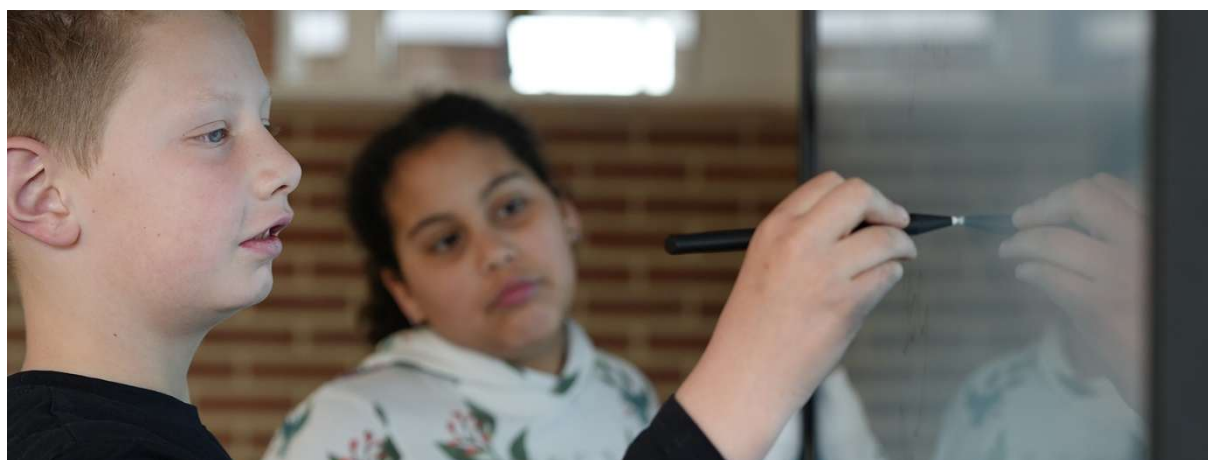
De totale waarde van deze obligaties is exclusief opgelopen couponrente en komt derhalve exact overeen met het saldo dat op de balans is opgenomen.

Het vastgestelde treasurystatuut is tevens ter inzage en beoordeling aan de accountant verstrekt.

Vergelijking effectenportefeuille 2025 met 2024

Binnen de huidige effectenportefeuille is er ten opzichte van 2024 één obligatielening verkocht/afgelost (NEDERLAND 2015/2025) met een nominale waarde van in totaal € 350.000. Er is uiteraard niets teruggekocht. De portefeuille is derhalve verkleind gedurende 2025 door deze aflossing. Daarnaast zijn de koersen wel licht opgelopen in het afgelopen jaar (gemiddeld ruim 2%).

Qua beleggingsbeleid is er niets gewijzigd. Het doelrisicoprofiel is ongewijzigd op defensief vastgesteld. Het belang in obligaties per ultimo 2025 is nagenoeg gelijk gebleven op 99% als gevolg van het afkomen van de liquiditeiten. Het saldo op de beleggersrekening is namelijk vrijwel geheel overgeboekt naar schatkistbankieren teneinde een zo hoog mogelijke renteopbrengst te verkrijgen.



A2 Continuïteitsparagraaf

In de brief van 20 december 2013 geeft de minister van OC&W aan dat de Regeling jaarverslaggeving onderwijs (RJO) is uitgebreid met een voorschrift dat voorziet in de opname in het jaarverslag van de zogeheten Continuïteitsparagraaf.

Stichting SOTOG onderkent het belang van het structureel inbedden hiervan in onze PDCA-cyclus. Deze paragraaf moet meer inzicht geven in de toekomstige ontwikkelingen en de wijze waarop schoolbesturen omgaan met risicomanagement.

Kengetallen

	2025	2026*	2027*	2028*
Personele bezetting				
- Directie	28,60	28,48	28,48	28,48
- OP	400,29	410,06	405,00	401,00
- OOP	266,88	254,38	253,01	253,01
Totaal	695,77	692,92	686,49	682,49
Leerlingentelling per 1 februari	2.655	2.624	2.603	2.581

** Prognoses uit meerjarenbegroting 2026-2028*

Bij de prognoses is rekening gehouden met een krimp in leerlingaantallen van plusminus 1% per jaar (voorheen hanteerden we een krimp van 2% maar voortschrijdend inzicht heeft ons dit doen bijstellen). Nu de telling van 1 februari 2026 inmiddels definitief is kunnen we tevens constateren dat deze prognose behoorlijk goed is geweest. We zijn namelijk daadwerkelijk op 2.629 leerlingen uitgekomen per die datum. Een krimp van exact 1% derhalve.

We presenteren hier qua leerlingaantallen en ingezette fte's de cijfers uit de vastgestelde meerjarenbegroting 2026-2028.

Het afbouwen van personeel niet in loondienst (PNIL) zie je niet terug in bovenstaand overzicht. De grootste besparing daarop is ook al gedurende 2025 ingezet. De komende jaren verwachten we hier nog licht op te besparen zodat de jaarlijkse externe inhuur daalt tot maximaal € 1.200.000.

SOTOG heeft daarnaast een budget voor vervanging van ziekte en/of verlof van vaste medewerkers vrijgespeeld door per 1 augustus 2014 eigen risicodragers te worden voor vervanging van ziekte en verlof. Voorheen waren deze gelden bedoeld om de invallerspools te bemannen. Hiermee werd tevens een stukje werkgelegenheid geboden om boventalligheid van personeel op te kunnen vangen.

Met ingang van schooljaar 2025-2026 is deze invalpool echter afgeschaft. Het grootste deel van de besparing door eigen risicodragers te zijn, zijn we tegenwoordig kwijt aan de jaarlijkse dotatie aan diverse personele voorzieningen.

Meerjarenbegroting (inclusief balans)

Balans

Activa	2025	2026*	2027*	2028*
Vaste activa				
- Materiële vaste activa	10.945.470	11.114.170	10.680.070	10.497.170
Totaal vaste activa	10.945.470	11.114.170	10.680.070	10.497.170
Vlottende activa				
- Vorderingen	1.214.190	1.214.190	1.214.190	1.214.190
- Effecten	4.156.400	2.550.000	1.050.000	380.000
- Liquide middelen	16.870.850	13.009.900	14.113.570	15.056.450
Totaal vlottende activa	22.241.440	16.774.090	16.377.760	16.650.640
Totaal activa	33.186.910	27.888.260	27.057.830	27.147.810
Passiva				
Eigen vermogen (na resultaatbestemming)				
- Algemene reserve	3.684.630	6.494.630	7.938.630	8.363.630
- Bestemmingsreserve publiek	-89.200	-79.200	-69.200	-59.200
Totaal eigen vermogen	3.595.430	6.415.430	7.869.430	8.304.430
Voorzieningen				
- Personeelsvoorzieningen	7.144.790	7.115.520	7.049.490	7.008.420
- Overige voorzieningen	5.479.740	3.838.240	3.970.440	3.806.940
Totaal voorzieningen	12.624.530	10.953.760	11.019.930	10.815.360
Langlopende schulden				
- Overige langlopende schulden	50.000	40.000	30.000	20.000
Totaal voorzieningen	50.000	40.000	30.000	20.000
Kortlopende schulden				
- Vooruitontvangen gelden	8.883.720	2.683.720	533.720	533.720
- Crediteuren	1.024.600	902.880	848.720	840.950
- Belastingen en premies soc.verz.	3.114.010	3.101.250	3.072.480	3.054.570
- Schulden terzake pensioenen	830.030	826.630	818.960	814.190
- Overige kortlopende schulden	202.340	202.340	202.340	202.340
- Overlopende passiva	2.862.250	2.762.250	2.662.250	2.562.250
Totaal kortlopende schulden	16.916.950	10.479.070	8.138.470	8.008.020
Totaal passiva	33.186.910	27.888.260	27.057.830	27.147.810

Toelichting op deze balanscijfers;

De ontwikkeling van de materiële vaste activa is gebaseerd op de voorgenomen investeringen alsmede de daaruit voortvloeiende afschrijvingslasten zoals opgenomen in de goedgekeurde meerjarenbegroting 2026-2028.

De vorderingen zullen naar verwachting een stabiel verloop kennen. We factureren veel detacheringsbaten over de tweede helft van het jaar pas eind december en dan komen de daadwerkelijke betalingen pas na de jaarwisseling tot stand. Dat heeft jaarlijks een redelijk forse vorderingspositie tot gevolg.

Het verloop van de effectenportefeuille is gebaseerd op het langzaam laten uitlopen van de huidige portefeuille. Er mogen geen nieuwe posities meer worden ingenomen als gevolg van de overstap naar schatkistbankieren. De huidige obligatieleningen mogen tot de einddatum worden aangehouden alvorens ze automatisch worden afgelost.

De mutaties van het eigen vermogen in de komende jaren zijn het gevolg van de hierna gepresenteerde meerjaren exploitatieresultaten. Deze zal dus naar verwachting weer toenemen de komende jaren. De onderhoudsvoorziening muteert als gevolg van de voorgenomen dotaties alsmede de te verwachten uitgaven zoals blijkt uit de meerjaren onderhoudsplannen én het PO-raad format ten behoeve van de onderbouwing van de onderhoudsvoorziening. De personele voorzieningen zullen naar verwachting héél licht dalen als gevolg van de licht krimpende formatie de komende jaren. De grootste voorziening betreft de voorziening WGA. Deze wordt eens per jaar bepaald bij het opmaken van het jaarverslag. De instroom van medewerkers in de WGA is wel een punt van zorg en heeft onze nadrukkelijke aandacht.

Het totale aantal medewerkers in de WGA is overigens wel behoorlijk gedaald het afgelopen jaar door de inzet van bureau WGA Raadgevers BV.

De totale kortlopende schulden zullen naar verwachting ook een licht dalend verloop kennen, o.a. als gevolg van aflopende subsidies (basisvaardigheden, zij-instroom en SUVIS) die nu nog als schuld op de balans staan opgenomen. Dit alles zal vervolgens leiden tot het voorgaande verloop van de post liquide middelen. Deze fungeert namelijk als sluitpost.

Raming van baten en lasten

Baten	2025	2026*	2027*	2028*
Rijksbijdragen	75.713.250	81.437.000	80.832.000	80.134.000
Overige overheidsbijdr. en subsidies	280.860	250.000	250.000	250.000
Baten werk in opdracht van derden	-	50.000	50.000	50.000
Overige baten	1.967.620	1.323.000	1.078.000	1.078.000
Totale baten	77.961.730	83.060.000	82.210.000	81.512.000
Lasten				
Personeelslasten	67.076.980	71.570.200	72.469.400	72.848.600
Afschrijvingen	1.468.420	1.550.800	1.546.600	1.531.400
Huisvestingslasten	3.533.800	3.317.000	3.047.000	3.042.000
Overige lasten	4.771.940	4.002.000	3.833.000	3.775.000
Totaal lasten	76.851.140	80.440.000	80.896.000	81.197.000
Saldo baten en lasten	1.110.590	2.620.000	1.314.000	315.000
Saldo financiële bedrijfsvoering	395.360	200.000	140.000	120.000
Totaal resultaat	1.505.950	2.820.000	1.454.000	435.000

Toelichting op deze exploitatiecijfers;

SOTOG heeft medio december de meerjarenbegroting 2026-2028 vastgesteld. Daarin is zichtbaar dat er voor 2026 een behoorlijk positief exploitatieresultaat is afgegeven. De effecten van de toename van het leerlingaantal per 1 februari 2025, én de formatieve ingrepen voor 2025-2026, zullen voor 2026 tot een fors positief exploitatieresultaat gaan leiden. De jaren daarna verwachten we eveneens positieve exploitatieresultaten hoewel ze naar verwachting minder fors zullen zijn.

Eén en ander uiteraard ook afhankelijk van de ontwikkeling van de leerlingenaantallen én de daarmee gepaard gaande formatie vaststelling. Eén en ander is in de goedgekeurde meerjarenbegroting gebaseerd op een verwachte leerling daling van 1%.

In totaliteit zal SOTOG de komende jaren haar eigen vermogen dus weer wat kunnen opvoeren.

Kengetallen in meerjarenperspectief;

Kengetallen	Realisatie 2024	Realisatie 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Signalering
Solvabiliteit 2 (Eigen vermogen + voorzieningen) / Balanstotaal	66%	49%	63%	71%	72%	Ondergrens: < 30%
Weerstandsvermogen Eigen vermogen / totale baten (incl. financiële baten)	3%	5%	8%	10%	10%	Ondergrens: < 5%
Liquiditeit Vlottende activa / Kortlopende schulden	1,71	1,31	1,63	2,07	2,15	Ondergrens: < 0,5
Rentabiliteit Resultaat / totale baten (incl. financiële baten) * 100%	-5,6%	1,9%	3,4%	1,8%	0,5%	Afhankelijk van reservepositie schoolbestuur
Reservepositie (o.b.v. signaleringswaarde OCW) (Feitelijk publiek eigen vermogen -/- Signaleringswaarde publiek eigen vermogen) / totale baten	-0,15	-0,13	-0,10	-0,08	-0,08	Bovengrens: > 0

Solvabiliteit 2:

Dit kengetal geeft de verhouding aan tussen eigen en vreemd vermogen en verschaft daarmee inzicht in de mate waarin de bezittingen (op de activazijde van de balans) zijn gefinancierd met eigen vermogen (incl. voorzieningen). Tevens geeft het de mate aan waarin een schoolbestuur in staat is om op langere termijn aan haar financiële verplichtingen te kunnen voldoen.

SOTOG zit met 49% nog ruim boven de gehanteerde ondergrens van de Inspectie (30%).

Weerstandsvermogen:

Het weerstandsvermogen geeft weer wat de vrije vermogensbuffer is voor het opvangen van eventuele calamiteiten. De ondergrens is 5% en SOTOG zit daar nu weer exact op. De verwachting is dat dit kengetal de komende jaren zal toenemen en boven de ondergrens blijven.

Liquiditeit:

Dit kengetal geeft aan in hoeverre een schoolbestuur in staat is om op korte termijn aan zijn verplichtingen te kunnen voldoen (betaling van alle kortlopende schulden). SOTOG zit hier met een waarde van 1,31 nog ruim boven de ondergrens die op 0,5 staat.

Rentabiliteit:

Dit kengetal geeft aan wat het resultaat is in vergelijking met de totale baten (incl. financiële baten).

- Als het nodig is om de financiële positie te versterken (bijvoorbeeld bij een te lage solvabiliteit en/of liquiditeit), dan is een (meerjarige) rentabiliteit van > 0% wenselijk.
- Als alle reserves op peil zijn gebracht, ligt een (meerjarige) rentabiliteit van 0% meer in de lijn der verwachting. De bekostiging moet immers zoveel mogelijk worden ingezet voor het geven van onderwijs.

Voor SOTOG verwachten we de komende jaren een rentabiliteit >0%.

Signaleringswaarde eigen vermogen:

(0,5 x aanschafwaarde gebouwen x 1,27) + boekwaarde resterende mva + (omvangafhankelijke rekenfactor 5% x totale baten). De signaleringswaarde berekent het normatieve publieke vermogen van de stichting. Als het werkelijke publieke eigen vermogen hoger is dan de signaleringsgrens, is dit een signaal dat er mogelijk sprake is van bovenmatig eigen vermogen. Hiervan is bij SOTOG op dit moment echter geen sprake.

Kengetallen	Realisatie 2024	Realisatie 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028
Werkelijk eigen vermogen	2.089.480	3.595.430	6.415.430	7.869.430	8.304.430
Normatief eigen vermogen	12.853.780	14.098.590	14.825.010	14.578.310	14.649.310
Bovenmatig eigen vermogen	-10.764.300	-10.503.160	-8.409.580	-6.708.880	-6.344.880

Reservepositie:

Kijkend naar de financiële kengetallen kan worden gesteld dat SOTOG een gezonde financiële positie heeft en in de toekomst naar verwachting ook zal blijven behouden.

De kengetallen zitten allemaal op of boven de signaleringsgrenzen van de inspectie. Bij SOTOG is bovendien géén sprake van een bovenmatig eigen vermogen.

Eén van de oorzaken hiervan betreffen de gevormde voorzieningen. Dat betreft zowel de personeelsvoorzieningen als de voorziening groot onderhoud. Mocht deze laatste als gevolg van een stelselwijziging worden ingeruild voor een bestemmingsreserve, we zullen dan over moeten gaan naar activeren en afschrijven, dan zal het eigen vermogen navenant stijgen en zal de berekening van de signaleringswaarde worden herzien.

Tip: Zie voor nadere informatie over kengetallen de Benchmark PO: <https://sectorrapportage.poraad.nl>

Overige rapportages

Rapportage risicobeheersingssysteem

In deze paragraaf wordt inzicht gegeven in de wijze waarop SOTOG de risico's van de organisatie beheerst. Risico's worden gezien als die factoren die het behalen van de doelstellingen kunnen bedreigen. De commissie Don heeft naast signaleringsgrenzen voor de financiële kengetallen, ook een risico-inventarisatie gemaakt. Hierin zijn de volgende risico's aangemerkt als risico's/onzekerheden binnen het onderwijs die (voor een belangrijk deel) niet beheersbaar zijn en niet kunnen worden voorzien:

- fluctuatie in leerlingaantallen
- financiële gevolgen van arbeidsconflicten
- instabiliteit in de bekostiging
- onvolledige indexatie van de bekostiging
- restrisico's

Intern risicobeheersingssysteem

In 2025 is een risicoanalyse opgesteld door de planning & control adviseur in samenspraak met de bestuurder. De risicoanalyse is ook besproken met de Raad van Toezicht en vervolgens vastgesteld door het bestuur. Deze zal verder worden geïmplementeerd in de organisatie en in de toekomst jaarlijks worden geactualiseerd.

De risicoanalyse dient twee doelen; naast een compleet overzicht van alle risico's dient deze ook om te bepalen over welke reserves SOTOG dient te beschikken om toekomstbestendig haar organisatie te kunnen continueren. Een risico wordt gedefinieerd als een kans op het optreden van een ongewenste gebeurtenis met een gevolg (is dus negatief) voor betrokkene (relatie doelstelling).

De risico's worden gewogen naar kans en impact en voorzien van financiële consequenties. Insteek is om die financiële consequentie vanuit het eigen vermogen te kunnen vergoeden. Dit is het zogenaamde buffervermogen.

Bij het identificeren van de risico's is rekening gehouden met de volgende vijf aandachtsgebieden: (1) leerlingen; (2) onderwijs & kwaliteit; (3) organisatie, management en personeel; (4) ICT; (5) wet- en regelgeving; (6) bedrijfsvoering/financiën en (7) huisvesting/facilitair.

Uitkomsten risicoanalyse en bijbehorend buffervermogen

De bepaling van het risicoprofiel is belang voor de bepaling van de hoogte van het weerstandsvermogen dat nodig is om de continuïteit te waarborgen.

Zoals al eerder is gezegd is het goed functioneren van de planning & controlcyclus de belangrijkste beheersingsmaatregel. Er zullen echter restrisico's achterblijven. Voor het opvangen van de mogelijke financiële effecten van deze restrisico's moet het bestuur over voldoende buffervermogen beschikken. Planning & control en het buffervermogen zijn tot op zekere hoogte te beschouwen als communicerende vaten: hoe beter de planning en control, hoe lager het buffervermogen kan zijn, omdat de kans dat de gesignaleerde risico's daadwerkelijk tot financiële nadelen leiden dan geringer is.

Naast vermogen om vervangingsinvesteringen te kunnen doen en om de reguliere transacties te kunnen doen is er vermogen benodigd om tegenvallers in de exploitatie op te kunnen vangen.

Er wordt van uitgegaan dat voor grote besturen met een gemiddeld risicoprofiel een bufferpercentage van 5% (en voor (V)SO scholen dus 7,5%) hiervoor voldoende is, oftewel ruim € 6.000.000 in het geval van SOTOG.

Uit de zelf uitgevoerde risicoanalyse blijkt dat SOTOG een zelfbepaald totaal buffervermogen nodig heeft van **€ 4.950.000**, ofwel zo'n 5,9% (van de totale baten).

Belangrijkste risico's en onzekerheden voor SOTOG

De meest relevante risico's voor SOTOG, waarvoor een buffer dient te worden opgenomen zijn:

- Mogelijke terugloop in leerlingaantallen vooral ten gevolge van de demografische krimp in Twente en Oost Gelderland. Hiervoor is € 700.000 als benodigde buffer bepaald.
- Langere periode "voorfinanciering" (€ 700.000)
- Advieskosten als gevolg van eventuele achterblijvende onderwijsresultaten (€ 100.000)
- Het ontbreken van voldoende gekwalificeerd personeel (€ 100.000)
- Hoger ziekteverzuim ten gevolge van ouder personeel (€ 200.000)
- Instroom WGA als gevolg van eigen risicodragerschap ad € 400.000.
- In verband met evt. transitievergoedingen als gevolg van een arbeidsconflict of arbeidsongeschiktheid is € 200.000 opgenomen.
- Datalekken: € 100.000
- Een goed werkende P&C-cyclus kan onjuiste inschattingen voorkomen (€ 100.000)
- Structureel afnemende bekostiging vanuit de samenwerkingsverbanden (€ 150.000)
- Door wijzigende wetgeving (modernisering participatiefonds) bestaat het risico dat we meer kosten dienen te maken voor uitkeringskosten. Hiervoor is € 150.000 opgenomen.
- Wegvallende (incidentele)gelden en (mogelijke neerwaarts) bijgestelde bekostiging als gevolg van aangescherpte bekostigingsvoorwaarden of andere bezuinigingen (€ 250.000).
- Huisvesting; een aantal schoolgebouwen kent nog een vrij oud bouwjaar. Dan is het complex om de onderwijsvraag te matchen met een goed aanbod. Over- en onderbezetting van het aantal lokalen vormt ook een risico. Hiervoor is samen € 750.000 als benodigde buffer bepaald. Hieraan is verduurzaming met als benodigde buffer € 150.000 toegevoegd waardoor de totale buffer voor aanpassing gebouwen € 900.000 wordt.
- Gemeenten verwachten in toenemende mate bijdragen van schoolbesturen bij nieuwbouw van scholen. Totaal hebben we hiervoor € 250.000 gereserveerd.
- Materiële bekostiging is (nog steeds) structureel onvoldoende voor deze kosten (€ 350.000).
- Bij de overige risico's is wet- en regelgeving m.b.t veiligheid prominent. Hiervoor is in totaal een buffer van € 100.000 bepaald.

Bovenstaande is samen te vatten in:

Aspect	€
Personeel	€ 950.000
Leerlingen/bekostiging	€ 1.500.000
Bedrijfsvoering	€ 650.000
Huisvesting/Facilitair	€ 1.500.000
Overig	€ 350.000
Totaal	€ 4.950.000

Uit de risicoanalyse blijkt dat SOTOG ultimo 2025 een buffervermogen heeft dat lager is dan de benodigde € 4.950.000. Het werkelijk publiek eigen vermogen bedraagt ultimo 2025 immers nog “slechts” € 3.600.000. Een groot deel van het vermogen is inmiddels verschoven richting diverse personele voorzieningen én naar de onderhoudsvoorziening. Een groot deel van bovengenoemde risico's wordt hier dan ook financieel uit afgedekt.

Tevens heeft de actuele, relatief geringe reservepositie, ook geleid tot een versoberde meerjarenbegroting 2026-2028. Waar we in het verleden nog ruimschoots de toestroom van leerlingen konden “voorfinancieren”, is dat nu helaas niet langer in die mate te realiseren. Mede als gevolg van deze meerjarenbegroting zal het eigen vermogen in de toekomst weer kunnen toenemen richting het niveau van het normatief eigen vermogen.

Vervolgstappen na actualisatie van de risicoanalyse

Net als in elke goede planning & controlcyclus dient ook de risicoanalyse regelmatig geëvalueerd te worden en waar nodig en mogelijk bijgesteld te worden.

Met het opstellen van deze risicoanalyse is in dit proces een stap gezet. Vervolgens is het zaak om deze analyse periodiek te bespreken en te evalueren. Hierbij dient te worden vastgesteld in hoeverre de genoemde beheersmaatregelen hebben geleid tot een afname van het risico of geconcludeerd moet worden dat het risico in zijn omvang blijft bestaan.

Na enkele jaren zal uiteindelijk weer een nieuwe risicoanalyse dienen te worden uitgevoerd, waarbij de risico's met bijbehorende kans en impact opnieuw moeten worden vastgesteld. Als de beheersmaatregelen echt effect hebben gehad, zou dat tot uitdrukking moeten komen in het benodigde buffervermogen, dat dan lager zou moeten uitkomen.

Het college van bestuur en de raad van toezicht van de stichting Speciaal Onderwijs Twente en Oost Gelderland zijn verantwoordelijk voor de interne risicobeheersing en controlesystemen. Hierbij wordt gebruik gemaakt van verschillende instrumenten:

- Bij de beleidsvorming en evaluatie maken we zoveel mogelijk gebruik van de zogeheten Plan, Do, Check & Act-cyclus. Dit betekent bijvoorbeeld dat we beleidsplannen op gemeenschappelijk of op schoolniveau vertalen in gedetailleerde begrotingen. We zorgen er vervolgens voor dat we viermaandelijks een voortgangsrapportage krijgen zodat we realisatie en begroting kunnen vergelijken.
- Ons treasurybeleid en de voor treasury geldende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn vastgelegd in een treasurystatuut.
- De accountant controleert in ieder geval de rechtmatigheid van onze bestedingen en stelt een verklaring op bij de jaarrekening.
- We hebben alle relevante financiële kaderafspraken vastgelegd. Frauderisico's worden zo veel als mogelijk afgewend doordat in het betaalproces diverse checks and balances zijn ingebouwd. Zo kunnen de personen die facturen accorderen bijv. niet zelfstandig betalingen verrichten, zijn er twee personen noodzakelijk voor iedere betaling en worden de crediteuren door weer een andere medewerker (van het administratiekantoor) aangemaakt.

De accountant controleert in ieder geval de rechtmatigheid van onze bestedingen en stelt een verklaring op bij de jaarrekening. We hebben alle relevante financiële kaderafspraken vastgelegd.



A3 Verslag van de Raad van Toezicht

De raad van toezicht bestond in 2025 uit 5 leden, waarbij de toezichtstaken zijn ontleend aan de nieuwe governancecode funderend onderwijs, de vervanger van de Code Goed Bestuur PO. Deze zijn onder andere het benoemen en ontslaan van de leden van het college van bestuur, het uitoefenen van toezicht op het beleid van het college van bestuur en het benoemen van de accountant.

De raad van toezicht heeft goedkeuringsrecht op besluiten van het college van bestuur over de begroting, het jaarverslag inclusief de jaarrekening, het aangaan van verplichtingen boven een bepaald bedrag en ingrijpende organisatiewijzigingen zoals het oprichten en opheffen van scholen en fusies.

Het college van bestuur is belast met het besturen van de stichting. Het tweehoofdige college van bestuur legt verantwoording af aan de raad van toezicht. In de statuten is vastgelegd dat de voorzitter, bij staken van de stemmen, de bevoegdheid heeft de uiteindelijke beslissing te nemen. Hierdoor kan er nooit sprake zijn van het niet nemen van besluiten. In het model is de governance goed belegd.

De raad van toezicht kent een diversiteit in samenstelling en handelt vanuit de vijf principes van goed bestuur en waarderend toezicht. De taken worden verricht conform de statuten van stichting SOTOG.

Intern toezichtsorgaan

De raad van toezicht bestaat per 31 december 2025 uit 5 leden te weten:

Dhr. N.M.G. Beurskens, voorzitter

- *Remuneratie commissie*
- *Commissie functioneringsgesprekken*
- *Geen betaalde nevenfuncties*

Dhr. J.G.M. Put, vicevoorzitter

- *Commissie GMR*
- *Onderwijskwaliteit*
- *Geen betaalde nevenfuncties*

Mevr. M.E. Heldeweg, lid

- *Commissie GMR*
- *Onderwijskwaliteit*
- *Geen betaalde nevenfuncties*

Dhr. J. Plante, lid

- *Remuneratie commissie*
- *Financiële commissie*
- *Betaalde nevenfunctie: dorpscontactpersoon Voorst*

Dhr. L.C.M. Rondhuis, lid

- *Financiële commissie*
- *Geen betaalde nevenfuncties*

Medezeggenschap

De scholen hebben een medezeggenschapsraad op Brinnummer-niveau en zijn door de hoeveelheid scholen, vallend onder het Brinnummer, georiënteerd op onderwerpen van de school zelf.

De Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad vertegenwoordigt de ouders en medewerkers van de scholen en buigt zich over het bovenschoolse beleid en onderwerpen.

Tenminste vier keer per jaar vindt overleg plaats tussen de GMR en het college van bestuur. Tweejaarlijks bezoekt een deel van de raad van toezicht een GMR vergadering.

Algemeen

In dit verslag geeft de raad van toezicht een beeld van haar werkzaamheden en wil hiermee de verantwoording over het gevoerde toezicht afleggen.

De raad van toezicht is in 2025 plenair (minimaal 5x per jaar) en in de commissies periodiek bijeengekomen. Tijdens studiedagen worden schoolbezoeken afgelegd, projecten en innovaties bekeken en ontmoetingen met diverse geledingen georganiseerd. Ook heeft in 2025 de jaarlijkse zelfevaluatie plaatsgevonden.

De samenstelling, wijze van vergaderen en besluitvorming zijn vastgelegd in de statuten. De taak behelst in ieder geval het houden van integraal toezicht alsmede het werkgeverschap voor het college van bestuur.

Perspectief en aandachtspunten

De raad van toezicht handelt vanuit de visie waarderend toezicht en fungeert als 'critical friend' (klankbordfunctie) en staat het college van bestuur ook met raad en advies terzijde. Hierin kent noch de raad van toezicht noch het college van bestuur begrenzingsen.

Daarnaast is er periodiek overleg tussen de voorzitters van de raad van toezicht en het college van bestuur waarin de voorzitter van het college van bestuur informeel de raad van toezicht op de hoogte brengt van de lopende zaken.

In 2025 is de samenstelling gewijzigd maar in bezetting stabiel (5) gebleven en heeft de raad goed met elkaar en het college van bestuur kunnen samenwerken.

Aandachtspunt voor de raad in 2026 is het ontwikkelen van een toezichtskader en een scholings/professionaliseringsplan. Dit dient in 2026 gereed te zijn.

Uitvoering van het toezicht

De focus van de raad van toezicht is erop toe te zien of het beleid doelmatig en maatschappelijk verantwoord is en dat recht wordt gedaan aan de belangen van leerlingen, ouders en stakeholders.

In de meerjarenbegroting in een koppeling aangebracht met de gestelde doelen zoals verwoord in het jaarverslag en in de raad van toezicht vergaderingen.

De raad ziet erop toe dat de benodigde financiële middelen worden ingezet overeenkomstig gestelde doelen en bespreekt de voortgang periodiek in de vergaderingen. Ook toetst de raad tijdens werkbezoeken en GMR overleggen de doelmatige besteding van de middelen. De accountant toetst, in opdracht van de raad, de rechtmatigheid van de uitgaven en samen met de controller en de auditcommissie is dit onderwerp van gesprek in de raad van toezicht vergaderingen.

Naast de bevordering – en goedkeuring – van de (rechtmatige) verwerving en doelmatige besteding van de middelen, de begroting, de jaarrekening, het bestuursverslag, het strategische beleidsplan en het meerjaren formatie- en personeelsbeleidsplan krijgen sommige actuele onderwerpen extra aandacht in de vergaderingen:

- continuïteit college van bestuur
- benoeming lid college van bestuur
- strategisch huisvestingsbeleid (o.a. IHP)
- jaarlijkse zelfevaluatie
- functioneringsgesprekken college van bestuur
- professionaliseringsagenda en kwaliteitszorg/onderwijskwaliteit
- verduurzaming
- calamiteiten
- uitvoering afbouw bovenmatige reserve, realisatie in relatie tot versterking van de kwaliteit van het onderwijs en de scholen

Doelmatigheid

De doelmatige beoordeling door de raad door middel van horizontale dialoog met college, GMR, directeuren en overige medewerkers en de uiteindelijk tastbare opbrengsten leiden tot een breed diepgaand inzicht op de organisatie.

Ook voert de raad de gesprekken met en geeft ongevraagd advies aan het college van bestuur over behaalde financiële en (onderwijs) inhoudelijke resultaten/opbrengsten.

Het behalen van de doelstellingen en opbrengsten kunnen wat de raad betreft afgeleid worden uit de door de raad goedgekeurde jaarrekening en jaarverslag. Dit is een weerslag van de gevoerde gesprekken met

het college van bestuur. Ook de begroting en daarmee gepaard gaande strategie is onderwerp van gesprek en advies waarbij we uitvoerig stil staan bij de diverse strategische onderwerpen en het met name te noemen bestuursformatieplan wat als het hart van de organisatie qua financiën en inhoud beschouwd wordt.

De belangrijkste onderwerpen:

Jaarrekening 2025;	opbrengst: goedgekeurd
MARAP - juli 2025;	opbrengst: besproken en akkoord
Functioneringsgesprekken cvb;	opbrengst: afgehandeld
Meerjarenbegroting/jaarrekening, incl. afbouw reserves;	opbrengst: goedgekeurd
Evaluatie ontwikkeling kwaliteitsbeleid;	opbrengst: advies
Strategisch plan ziekteverzuim;	opbrengst: advies
Standpuntbepaling en participatie swv;	opbrengst: advies en meedenken
Visie inclusief onderwijs;	opbrengst: visie afgestemd
Evaluatie ObT;	opbrengst: goedgekeurd
Behandeling bestuursformatieplan;	opbrengst: advisering afgehandeld
Interne aanpassingen exploitatie technisch;	opbrengst: investeringen goedgekeurd middels begroting
Interne onderwijskundige aanpassingen;	opbrengst: begroting goedgekeurd
Vergroening schoolpleinen;	opbrengst: begroting goedgekeurd
GMR inzet en evaluatie;	opbrengst: afgehandeld
Zelfevaluatie raad;	opbrengst: besproken en afgehandeld
Inspectierapporten/bezoeken;	opbrengst: besproken en afgehandeld
Evaluatie scholenbezoek/studiedag;	opbrengst: geëvalueerd en afgehandeld
Evaluatie statuten in 2026	

Tot slot

Als raad geven we actief invulling aan onze verantwoordelijkheid en gaan we breed binnen SOTOG het gesprek aan. Hierbij is het van groot belang dat de samenwerking tussen raad van toezicht en college van bestuur op een professionele wijze wordt vormgegeven. De samenwerking is gebaseerd op een (goede) dialoog en ontwikkelingsgericht wordt er samen gekeken en beoordeeld wat goed is voor de leerlingen en daarna de organisatie.

We zeggen geen nee is een belangrijke leidraad voor besluiten, doelen en opbrengsten. Waarderend toezichthouder als kritische vriend is onze focus. Over deze samenwerking zijn we zeer tevreden zo blijkt uit de o.a. zelfevaluatie.

Dank aan allen die vol passie iedere dag weer klaar staan voor een zeer kwetsbare doelgroep.

Niek Beurskens,
voorzitter raad van toezicht,
stichting SOTOG

A4 Instellingsgegevens

Algemene gegevens

Bestuursnummer : 83189
Naam instelling : Stichting Speciaal Onderwijs Twente en Oost Gelderland

Adres : Schoollaan 3
Postadres : Postbus 58
Postcode : 7270AB
Plaats : Borculo
Telefoon : 0545-272259
E-mailadres : info@sotog.nl
Website : www.sotog.nl

Contactpersoon : de heer F.P.J. de Vries
Telefoon : 0545-272259

Instellingscodes

02PQ : WH Suringacollege
04EJ : SO ZMOK-School Klein Borculo
01QH : VSO Scholengemeenschap Klein Borculo
08PQ : Elimschool
18QP : SO De Leeuwerik
01CN : SO 't Iemenschoe
19QO : SO Dr. Herderscheeschool

Stichting Speciaal Onderwijs Twente en Oost Gelderland

Jaarrekening 2025

B Jaarrekening 2025

B1 Grondslagen

Algemeen

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving. Dit betreft Richtlijn 660 Onderwijsinstellingen.

Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld vindt waardering van activa en verplichtingen plaats tegen de verkrijgingsprijs.

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

Continuïteit

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

Activiteiten

Stichting Speciaal Onderwijs Twente en Oost Gelderland voert het bevoegd gezag over 19 scholen voor speciaal onderwijs, verspreid over de regio Twente en Oost Gelderland. De primaire doelstelling van de stichting is het bieden van hulp aan jongeren die thuis, op school en in de vrije tijd in de problemen zijn geraakt en daardoor in hun ontwikkeling worden bedreigd of belemmerd.

Verbonden partijen

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen, worden aangemerkt als verbonden partij.

Vergelijkende cijfers

De cijfers van 2024 zijn waar nodig geherrubriceerd teneinde vergelijking met de cijfers van 2025 mogelijk te maken.

Vergelijking met voorgaand jaar

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

Schattingen

Om de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening te kunnen toepassen, is het nodig dat de leiding van de instelling zich over verschillende zaken een oordeel vormt en dat de leiding schattingen maakt die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de betreffende jaarrekeningposten.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden gebaseerd op de verwachte economische levensduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs, rekening houdend met een eventuele restwaarde. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikname van het materieel vast actief. Over terreinen en grond wordt niet afgeschreven. De gehanteerde activeringsgrens bedraagt € 5.000.

De gehanteerde afschrijvingstermijnen zijn:

Categorie	Termijn
Terreinen	0 jaar
Gebouwdelen/verbouwingen	30 jaar
Kantoormeubilair	30 jaar
Schoolmeubilair	20 jaar
Inventaris en apparatuur	10 jaar
ICT	5 jaar
Vervoersmiddelen	5 jaar
Leer- en hulpmiddelen	8 jaar
Zonnepanelen	20 jaar

Investeringsubsidies

Subsidies op investeringen worden in mindering gebracht op de verkrijgingsprijs van de activa waarop de subsidies betrekking hebben.

Financiële vaste activa

De leningen en vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs, welke gelijk is aan de nominale waarde, onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen.

De onder de financiële vaste activa opgenomen obligaties (beursgenoteerd en niet-beursgenoteerd), die niet behoren tot een handelsportefeuille en die worden aangehouden tot het einde van de looptijd worden gewaardeerd op de geamortiseerde kostprijs. Wanneer de marktwaarde lager is dan de geamortiseerde kostprijs, wordt een bijzondere waardevermindering verantwoord. Het verlies als gevolg van de bijzondere waardevermindering wordt in mindering gebracht op de geamortiseerde kostprijs. Een terugname van een bijzondere waardevermindering geschiedt tot maximaal de geamortiseerde kostprijs die zou zijn bepaald als geen sprake zou zijn geweest van een bijzondere waardevermindering.

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

De stichting beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde.

Een bijzonder waardeverminderingsverlies wordt direct als een last verwerkt in het exploitatieoverzicht. Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

Vorderingen

De vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens

gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De reële waarde en geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor mogelijke verliezen als gevolg van oninbaarheid worden in mindering gebracht. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

Effecten

De ter beurse genoteerde aandelen en obligaties behoren tot een handelsportefeuille en worden gewaardeerd op de beurswaarde per balansdatum, waarbij zowel ongerealiseerde als gerealiseerde waardeveranderingen direct in het exploitatie-overzicht worden verantwoord.

Liquide middelen

De liquide middelen zijn gewaardeerd tegen de nominale waarde. Indien middelen niet ter vrije beschikking staan, dan wordt hiermee bij de waardering rekening gehouden. Eventuele rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder de schulden aan kredietinstellingen onder de kortlopende schulden.

Algemene Reserve

Deze post betreft de niet-gebonden reserve die voortkomt uit de door (semi-)overheidsinstellingen gefinancierde activiteiten.

De algemene reserve vormt een buffer ter waarborging van de continuïteit van de stichting. Deze wordt opgebouwd uit de resultaatbestemming van overschotten welke ontstaan uit het verschil tussen de gerealiseerde baten en de werkelijk gemaakte lasten. In geval van een tekort wordt dit resultaat ten laste van de algemene reserve gebracht.

Bestemmingsreserves

Hieronder zijn opgenomen de reserves die bedoeld zijn voor specifieke toekomstige uitgaven die uit de huidige beschikbare middelen gedekt moeten worden, waarbij om die reden door het bestuur een beperktere bestedingsmogelijkheid is aangebracht.

De materiële reserve dient ter dekking van de tekorten in de materiële exploitatie bij de diverse scholen.

De reserve OnderwijsZorgCentrum is gevormd voor de dekking van toekomstige exploitatietekorten. De reserve eerste waardering ter dekking van de afschrijvingslasten van de schouw van de aanwezige materiële vaste activa voor invoering van de Lumpsum per 1 augustus 2006.

Voorzieningen

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

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

Voorziening ambtsjubileum

Op basis van Richtlijn 271 van de Raad van de Jaarverslaggeving is een voorziening opgenomen voor verplichtingen uit hoofde van toekomstige uitkeringen bij ambtsjubilea voor personeelsleden.

Voor op balansdatum bestaande verplichtingen uit hoofde van ambtsjubilea is een voorziening gevormd. De voorziening is bepaald op basis van € 990 per FTE per jaareinde. Betaalde bedragen inzake jubileum worden ten laste van deze voorziening gebracht.

Voorziening uitkeringskosten

Deze voorziening wordt gevormd voor personen waarmee voor of op balansdatum onherroepelijke afspraken zijn gemaakt over ontslag en ontslagvergoeding (RJ 271.503). Een voornemen tot ontslag of waarschijnlijk ontslag is hiervoor onvoldoende. Voor tijdelijke contracten, waarvan op balansdatum vaststaat dat deze niet worden verlengd, kan geen voorziening uitkeringskosten worden gevormd

Onderhoudsvoorziening

Deze voorziening wordt gevormd ter dekking van groot planmatig onderhoud. Dagelijks onderhoud wordt rechtstreeks ten laste van het exploitatieoverzicht gebracht. De meerjarenonderhoudsvoorziening is gevormd op basis van eigen dotaties en verminderd met uitgaven voor groot onderhoud.

Voorziening ERD WGA/ ziekte langdurig

Deze voorzieningen zijn gevormd per balansdatum voor bekende langdurige zieke werknemers. Dit betreffen werknemers die langdurig ziek zijn maar minder dan twee jaar naar

verwachting, en werknemers die naar verwachting de WGA instromen of al ingestroomd zijn.

Voorziening uitkeringskosten

Deze voorziening kan uitsluitend gevormd worden voor personen waarmee voor of op balansdatum onherroepelijke afspraken zijn gemaakt over ontslag en ontslagvergoeding (RJ 271.503). Een voornemen tot ontslag of waarschijnlijk ontslag is hiervoor onvoldoende. Voor tijdelijke contracten, waarvan op balansdatum vaststaat dat deze niet worden verlengd, kan geen voorziening uitkeringskosten worden gevormd.

Schulden

Opgenomen leningen en schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

Grondslagen voor de bepaling van het exploitatieoverzicht

Baten

Onder baten wordt verstaan de van overheidswege ontvangen (normatieve) bijdrage OCW, overige OCW subsidies en overige overheidsbijdragen, alsmede de van derden ontvangen overige bijdragen. De baten worden toegerekend aan het boekjaar waarop deze betrekking hebben.

Opbrengsten van diensten worden opgenomen naar rato van de mate waarin de diensten zijn verricht, gebaseerd op de tot balansdatum in het kader van de dienstverlening gemaakte kosten in verhouding tot de geschatte kosten van de totaal te verrichten dienstverlening.

Personele lasten

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

Pensioenen

De onderwijsinstelling heeft haar pensioenregeling ondergebracht bij bedrijfstakpensioenfonds ABP. De pensioenverplichtingen uit de regeling worden gewaardeerd volgens de 'verplichting aan de pensioenuitvoerder benadering'. In deze benadering wordt de aan de pensioenuitvoerder te

betalen premie als last in het exploitatieoverzicht verantwoord.

Voor bestaande verplichtingen (anders dan de te betalen premies) jegens de pensioenuitvoerder en/of werknemers wordt een voorziening opgenomen (indien relevant).

Ultimo 2025 en 2024 waren er voor de stichting geen pensioenvorderingen en geen verplichtingen naast de betaling van de jaarlijkse aan de pensioenuitvoerder verschuldigde premie. Ultimo 2024 was de beleidsdekkingsgraad van het ABP 113,1%. De beleidsdekkingsgraad eind 2025 is 118,3%. De overheid eist een beleidsdekkingsgraad van 104,2% of hoger. Hiermee voldoet de beleidsdekkingsgraad aan de minimale vereisten van de toezichthouder.

Afschrijvingen

Materiële vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast. Boekwinsten en -verliezen uit de incidentele verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingen.

Lasten

De lasten worden bepaald met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde grondslagen van waardering en toegerekend aan het verslagjaar waarop deze betrekking hebben.

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten betreffen de op de verslagperiode betrekking hebbende ontvangen en betaalde rente-ontvangsten en -uitgaven van uitgegeven en ontvangen leningen en overige kredietfaciliteiten.

Grondslagen voor het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen en vlottende effecten, met uitzondering van deposito's met een looptijd langer dan drie maanden.

Ontvangen en betaalde interest en ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

De verkrijgingsprijs van de verworven groepsmaatschappij is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. De geldmiddelen die in de verworven groepsmaatschappij aanwezig zijn, zijn op de aankoopprijs in mindering gebracht.

Transacties waarbij geen ruil van geldmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, worden niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betaling van de leasetermijnen uit hoofde van het financiële leasecontract wordt voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.

B2 Balans per 31 december 2025

(na bestemming van het resultaat over 2025)

1	Activa	2025	2024
	Vaste activa		
<u>1.2</u>	<u>Materiële vaste activa</u>		
1.2.1	Gebouwen en terreinen	5.423.160	4.359.830
1.2.2	Inventaris en apparatuur	4.054.750	4.870.260
1.2.3	Andere vaste bedrijfsmiddelen	736.600	601.250
1.2.4	In uitvoering	730.960	-
1.2	Materiële vaste activa	10.945.470	9.831.340
	Totaal vaste activa	10.945.470	9.831.340
	Vlottende activa		
<u>1.5</u>	<u>Vorderingen</u>		
1.5.1	Debiteuren	657.000	634.990
1.5.7	Overige vorderingen	167.900	413.720
1.5.8	Overlopende activa	389.290	1.015.000
1.5	Vorderingen	1.214.190	2.063.710
<u>1.6</u>	<u>Effecten</u>		
1.6.2	Obligaties	4.156.400	4.422.840
1.6	Effecten	4.156.400	4.422.840
<u>1.7</u>	<u>Liquide middelen</u>		
1.7.1	Kassen	3.410	6.770
1.7.2	Banken	16.867.440	6.826.380
1.7	Liquide middelen	16.870.850	6.833.150
	Totaal vlottende activa	22.241.440	13.319.700
	Totaal activa	33.186.910	23.151.040

2	Passiva	2025	2024
<u>2.1</u>	<u>Eigen vermogen</u>		
2.1.1	Algemene Reserve	3.684.630	2.189.150
2.1.2	Bestemmingsreserve publiek	89.200-	99.670-
2.1	Eigen vermogen	3.595.430	2.089.480
<u>2.2</u>	<u>Voorzieningen</u>		
2.2.1	Personeelsvoorzieningen	7.144.790	7.557.000
2.2.3	Overige voorzieningen	5.479.740	5.624.710
2.2	Voorzieningen	12.624.530	13.181.710
<u>2.3</u>	<u>Langlopende schulden</u>		
2.3.5	Overige langlopende schulden	50.000	93.000
2.3	Langlopende schulden	50.000	93.000
<u>2.4</u>	<u>Kortlopende schulden</u>		
2.4.2	Vooruitontvangen gelden	8.883.720	96.590
2.4.3	Crediteuren	1.024.600	795.340
2.4.7	Belastingen en premies soc.verz.	3.114.010	3.122.470
2.4.8	Schulden terzake pensioenen	830.030	806.530
2.4.9	Overige kortlopende schulden	202.340	299.790
2.4.10	Overlopende passiva	2.862.250	2.666.130
2.4	Kortlopende schulden	16.916.950	7.786.850
Totaal passiva		33.186.910	23.151.040

B3 Exploitatieoverzicht 2025

3	Baten	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
3.1	Rijksbijdragen OCW	75.713.250	73.960.200	68.337.030
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	280.860	256.500	288.280
3.4	Baten werk in opdracht van derden	-	100.000	375.510
3.5	Overige baten	1.967.620	1.228.500	1.732.880
	Totaal baten	77.961.730	75.545.200	70.733.700
4	Lasten	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
4.1	Personeelslasten	67.076.980	67.386.810	66.226.130
4.2	Afschrijvingen	1.468.420	1.548.350	1.366.950
4.3	Huisvestingslasten	3.533.800	3.858.160	3.293.370
4.4	Overige lasten	4.771.940	3.565.100	4.325.930
4.5	Doorbetalingen aan schoolbesturen	-	-	-
	Totaal lasten	76.851.140	76.358.420	75.212.380
	Saldo baten en lasten	1.110.590	813.220-	4.478.680-
5	Financiële baten en lasten			
5.1	Financiële baten	331.880	220.000	420.210
5.3	Waardemutaties effecten	83.560	-	113.780
5.5	Financiële lasten	20.080	16.000	19.830
	Saldo financiële baten en lasten	395.360	204.000	514.160
	Totaal resultaat	1.505.950	609.220-	3.964.520-

B4 Kasstroomoverzicht over 2025

Kasstroomoverzicht over 2025		Ref.	2025	2024
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Saldo baten en lasten			1.110.590	4.478.680-
Aanpassingen voor:				
- Afschrijvingen	4.2		1.468.420	1.366.950
- Mutaties voorzieningen	2.2		557.180-	5.773.710
- Mutaties eigen vermogen				6.346.300-
Veranderingen in vlottende middelen:				
- Vorderingen (-/-)	1.5		849.510	321.100-
- Effecten (-/-)	1.6		266.440	486.220
- Kortlopende schulden	2.4		9.130.100	94.600
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties			12.267.880	3.424.600-
- Ontvangen interest	5.1		331.880	420.210
- Betaalde interest (-/-)	5.5		20.080	19.830
- Waardemutaties effecten			83.560	113.780
			395.360	514.160
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			12.663.240	2.910.440-
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
(Des)investerings materiële vaste activa (-/-)	1.2		2.582.540-	2.165.510-
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			2.582.540-	2.165.510-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Aflossing langlopende schulden (-/-)	2.3		43.000-	43.000-
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			43.000-	43.000-
Mutatie liquide middelen			10.037.700	5.118.950-
Beginstand liquide middelen	1.7		6.833.150	11.952.100
Mutatie liquide middelen	1.7		10.037.700	5.118.950-
Eindstand liquide middelen			16.870.850	6.833.150

B5 Toelichting op de balans per 31 december 2025

1 Activa	1.2.1	1.2.2	1.2.3	1.2.4	Totaal
1.2 Materiële vaste activa	Gebouwen en terreinen	Inventaris en apparatuur	Andere vaste bedr.middelen	In uitvoering en vooruitbet.	
Aanschafprijs	6.022.940	8.889.240	952.450	-	15.864.630
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	1.663.110	4.018.980	351.200	-	6.033.290
Stand per 1 januari 2025	4.359.830	4.870.260	601.250	-	9.831.340
Mutaties 2025					
Investerings	1.405.560	150.190	295.830	730.960	2.582.540
Desinvesteringen	87.400-	956.510-	234.230-	-	1.278.140-
Afschrijvingen	342.230	965.700	160.480	-	1.468.410
Terugboeking cumulatieve afschrijvingen	87.400	956.510	234.230	-	1.278.140
Saldo mutaties	1.063.330	815.510-	135.350	730.960	1.114.130
Aanschafprijs	7.341.100	8.082.920	1.014.050	730.960	17.169.030
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	1.917.940	4.028.170	277.450	-	6.223.560
Stand per 31 december 2025	5.423.160	4.054.750	736.600	730.960	10.945.470

De afschrijvingen zijn per 31 december 2025 als volgt te splitsen:

Afschrijvingen schouw*	2.390
Afschrijvingen nieuw	1.466.020
Totaal	1.468.410

* De afschrijvingen schouw zijn de afschrijvingslasten van de aanwezige materiële vaste activa voor invoering van de lumpsum per 1 augustus 2006.

1	Flottende activa	2025	2024
1.5	Vorderingen		
1.5.1	Debiteuren	657.000	634.990
	Overige vorderingen	167.900	413.720
1.5.7	Overige vorderingen	167.900	413.720
	Overlopende activa	165.730	15.730
	Vooruitbetaalde kosten	212.280	234.990
	Vooruitbetaalde huisvestingskosten	11.280	764.280
1.5.8	Overlopende activa	389.290	1.015.000
	Totaal vorderingen	1.214.190	2.063.710

De vorderingen hebben per einde 2025 en 2024 een looptijd korter dan een jaar.

1.6	Effecten	Mutaties 2025		
		Stand per 1-1-2025	Mutaties bij	Mutaties af
				Stand per 31-12-2025
1.6.2	Obligaties	4.422.840	83.560	350.000
	Totaal effecten	4.422.840	83.560	4.156.400

De obligaties zijn ter beurse genoteerd.

De reële waarde van de obligaties bedraagt per 31 december 2025 € 4.156.400 en bedroeg per 1 januari 2025 € 4.422.840.

1.7	Liquide middelen	2025	2024
1.7.1	Kassen	3.410	6.770
1.7.2	Banken	16.867.440	6.826.380
	Totaal liquide middelen	16.870.850	6.833.150

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de onderwijsinstelling.

2	Passiva	Mutaties 2025			
		Saldo 1-1-2025	Bestemming resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2025
2.1	<u>Eigen vermogen</u>				
2.1.1	Algemene Reserve	2.189.150	1.495.480	-	3.684.630
2.1.2	Bestemmingsreserve (publiek)	99.670-	10.470	-	89.200-
	Totaal eigen vermogen	2.089.480	1.505.950	-	3.595.430

2.2	<u>Voorzieningen</u>	Stand per 1-1-2025	Mutaties 2025			
			Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Stand per 31-12-2025
2.2.1	<i>Personeelsvoorzieningen</i>					
	Voorziening wachtgelden	-	525.190	-	-	525.190
	Voorziening jubilea	680.210	100.000	100.200	-	680.010
	Voorziening uitkeringskosten	5.214.500	-	376.980	303.620	4.533.900
	Voorziening ziekte langdurig	1.164.500	-	-	344.400	820.100
	Voorziening duurzame inzetbaarheid	497.780	87.810	-	-	585.590
		7.557.000	713.000	477.180	648.020	7.144.790
2.2.3	<i>Overige voorzieningen</i>					
	Onderhoudsvoorziening	5.624.710	690.350	835.320		5.479.740
		5.624.710	690.350	835.320	-	5.479.740
	Totaal voorzieningen	13.181.710	1.403.350	1.312.500	648.020	12.624.530

		Onderverdeling saldo per 31-12-2025		Stand per 31-12-2025
		< 1 jaar	> 1 jaar	
2.2.1	<i>Personeelsvoorzieningen</i>			
	Voorziening wachtgelden	240.190	285.000	525.190
	Voorziening jubilea	48.704	631.306	680.010
	Voorziening uitkeringskosten	443.476	4.090.424	4.533.900
	Voorziening ziekte langdurig	820.100	-	820.100
	Voorziening duurzame inzetbaarheid	-	585.590	585.590
2.2.3	<i>Overige voorzieningen</i>			-
	Onderhoudsvoorziening	2.112.500	3.367.240	5.479.740
	Totaal	3.664.970	8.959.560	12.624.530

2.3	Langlopende schulden	Mutaties 2025			
		Stand per 1-1-2025	Verstrekte leningen	Aflossingen	Stand per 31-12-2025
2.3.5	Overige langlopende schulden				
	Klein Borculo	136.000	-	43.000	93.000
	Aflossingen < 1 jaar	43.000-	-	-	43.000-
		93.000	-	43.000	50.000
	Totaal langlopende schulden	93.000	-	43.000	50.000

2.4	Kortlopende schulden	2025	2024
2.4.2	Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen OHW	8.883.720	96.590
2.4.3	Crediteuren	1.024.600	795.340
	Afdr. / inh. loonheffing	3.077.450	3.058.360
	Afdr. / inh. Participatiefonds	36.560	64.110
2.4.7	Belastingen en premies sociale verzekeringen	3.114.010	3.122.470
	Afdr. / inh. ABP Loyalis	830.030	806.530
2.4.8	Schulden terzake pensioenen	830.030	806.530
	Overige kortlopende schulden	133.650	232.590
	Netto salarissen	25.690	23.890
	Aflossing < 1 jaar	43.000	43.000
	Af te dragen btw	-	310
2.4.9	Overige kortlopende schulden	202.340	299.790
	Overlopende passiva	3.410	266.300
	Te betalen vakantie-uitkering	2.199.100	2.099.480
	Te betalen toelage	172.690	-
	Overige subsidies OCW/geoormerkt	465.200	188.590
	Overige subsidies OCW/niet geoormerkt	21.850	111.760
2.4.10	Overlopende passiva	2.862.250	2.666.130
	Totaal kortlopende schulden	16.916.950	7.786.850

De kortlopende schulden hebben per einde 2025 en 2024 een looptijd korter dan een jaar.

Model G. Verantwoording subsidies

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

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Datum	De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
Lerarenbeurs voor scholing en zij-instromers 2009-2011	1279322-1	1-8-2022	J
Lerarenbeurs voor scholing en zij-instromers 2009-2011	1349547-1	23-8-2023	J
Lerarenbeurs voor scholing en zij-instromers 2009-2011	1349463-1	23-8-2023	J
Lerarenbeurs voor scholing en zij-instromers 2009-2011	1349711-1	23-8-2023	N
Lerarenbeurs voor scholing en zij-instromers 2009-2011	1351818-1	21-9-2023	O
Lerarenbeurs voor scholing en zij-instromers 2009-2011	1351818-1	21-9-2023	J
Lerarenbeurs voor scholing en zij-instromers 2009-2011	1351814-1	21-9-2023	J
Lerarenbeurs voor scholing en zij-instromers 2009-2011	1481539-1	1-7-2025	J
Lerarenbeurs voor scholing en zij-instromers 2009-2011	1390328-1	20-3-2024	J
Lerarenbeurs voor scholing en zij-instromers 2009-2011	1413823-1	20-8-2024	O
Lerarenbeurs voor scholing en zij-instromers 2009-2011	1413963-1	20-8-2024	J
Lerarenbeurs voor scholing en zij-instromers 2009-2011	1413963-1	20-8-2024	O
Lerarenbeurs voor scholing en zij-instromers 2009-2011	1414022-1	20-8-2024	N
Lerarenbeurs voor scholing en zij-instromers 2009-2011	1475244-1	20-8-2025	O
Subsidie basisvaardigheden	VBV24-PO-1270	17-6-2024	O
Subsidie basisvaardigheden	VBV24-PO-1273	17-6-2024	O
Subsidie basisvaardigheden	VBV24-PO-1278	17-6-2024	O
Subsidie basisvaardigheden	VBV24-PO-1292	17-6-2024	O
Subsidie SOOL 23147	SOOL23147	7-6-2023	J
Subsidie SOOL 23210	SOOL23210	13-12-2023	O
Subsidie SOOL 23211	SOOL23211	13-12-2023	J
Subsidie SOOL 24051	SOOL24051	15-5-2024	O

B6 Niet in de balans opgenomen verplichtingen (passief)/niet uit de balans blijvende rechten (actief)

Huurverplichtingen

Er is sprake van een huurovereenkomst met Kantorencentrum Zutphen t.b.v. de huisvesting van het OZC Zutphen. Deze overeenkomst is ingegaan op 1-1-2013 en loopt tot en met 31-12-2027. De huur bedraagt € 75.820 per jaar incl. BTW. Deze huur wordt volledig doorbelast aan het SWV VO 25-01.

Verplichtingen één tot vijf jaar

Er is sprake van een huurovereenkomst met Veenman inzake kopieermachines. Deze overeenkomst is aangegaan per 1-4-2022 en heeft een looptijd van 48 maanden. Sotog heeft de mogelijkheid deze overeenkomst 2x voor een periode van 12 maanden te verlengen. De hieruit voortvloeiende jaarlijkse verplichting bedraagt € 50.000 incl. BTW.

Duurzame inzetbaarheid

In de CAO PO zijn afspraken gemaakt over het opnemen van verlof voor duurzame inzetbaarheid.

Medewerkers hebben recht op een basisbudget van 40 uur. Daarnaast is vanaf 57 jaar het sparen van ouderenverlof mogelijk.

Uit inventarisatie blijkt dat niet alle medewerkers gebruik maken van sparen met betrekking tot duurzame inzetbaarheid.

B7 Toelichting op de exploitatierekening over 2025

3	Baten	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
3.1	<u>Rijksbijdragen OCW</u>			
3.1.1	Rijksbijdragen OCW	72.955.760	70.757.870	64.938.230
3.1.2	Overige subsidies OCW	773.060	1.364.830	669.740
3.1.4	Ontvangen doorbetalingen Rijksbijdragen SWV	1.984.430	1.837.500	2.729.060
	Totaal	75.713.250	73.960.200	68.337.030
3.2	<u>Overige overheidsbijdragen en -subsidies</u>			
		Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
3.2.1	Gemeentelijke bijdragen	280.860	256.500	288.280
	Totaal	280.860	256.500	288.280
3.4	<u>Baten werk in opdracht van derden</u>			
		Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
3.4.3	ESF-gelden	-	100.000	375.510
	Totaal	-	100.000	375.510
3.5	<u>Overige baten</u>			
		Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
3.5.1	Verhuur	153.510	121.000	145.710
3.5.2	Detachering personeel	890.030	711.000	897.770
3.5.5	Ouderbijdragen	41.900	25.000	41.900
3.5.6	Overige	882.180	371.500	647.500
	Totaal	1.967.620	1.228.500	1.732.880
	<i>Uitsplitsing</i>			
3.5.6	<i>Overige</i>			
	Overige baten formatie	37.950	40.000	49.060
	Graafschap college	146.750	115.000	105.600
	Uitkering PF	19.100	19.000	180.000
	Subsidie MBO raad	-	-	25.280
	Tactus	-	-	34.360
	Subsidie Jeugdeducatiefonds	479.930	60.000	158.230
	Diversen	76.900	17.500	94.970
	Onderwijsregio PBBS middelen	121.550	120.000	-
	Totaal	882.180	371.500	647.500

4	Lasten	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
4.1	<u>Personeelslasten</u>			
4.1.1	Lonen en salarissen	63.651.240	63.121.100	61.343.310
4.1.2	Overige personele lasten	4.108.240	4.265.710	5.680.450
4.1.3	Af: uitkeringen	682.500-	-	797.630-
	Totaal	67.076.980	67.386.810	66.226.130
	<i>Uitsplitsing</i>			
4.1.1	<i>Lonen en salarissen</i>			
	Brutolonen en salarissen	49.324.160	48.636.970	47.325.520
	Sociale lasten	7.303.180	7.309.690	7.213.370
	Pensioenpremies	7.023.900	7.174.440	6.804.420
	Totaal	63.651.240	63.121.100	61.343.310
4.1.2	<i>Overige personele lasten</i>			
	Reiskosten (woon- werkverkeer)	484.200	439.600	417.460
	Dienstreizen	139.230	187.800	171.220
	Personeel niet in loondienst	1.947.050	2.647.000	2.671.370
	Vrijwilligersvergoeding	71.790	15.000	64.250
	Dotatie personele voorzieningen	64.980	142.000	961.440
	Scholing	741.480	375.000	830.510
	Personeels- en arbeidsmarktbeleid	138.320	106.000	169.220
	Arbo-dienstverlening	98.630	52.310	75.890
	Overige personele lasten	422.560	301.000	319.090
	Totaal	4.108.240	4.265.710	5.680.450

Er heeft bezoldiging plaatsgevonden conform artikel 383 lid 1 BW. Voor een specificatie van het bedrag zie bijlage B11.

Gemiddeld aantal FTE's	2025	2024
- Directie	28,60	28,66
- Onderwijzend Personeel	400,29	405,63
- Onderwijs Ondersteunend Personeel	266,88	263,74
	695,77	698,03

4.2 Afschrijvingen

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
4.2.2 Gebouwen	342.240	400.820	279.970
4.2.3 Inventaris en apparatuur	965.700	969.200	946.000
4.2.5 Leermiddelen	160.480	178.330	140.980
Totaal	1.468.420	1.548.350	1.366.950

4.3 Huisvestingslasten

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
4.3.1 Huur	72.850	53.500	111.960
4.3.3 Onderhoud	725.100	320.250	922.730
4.3.4 Energie en water	1.032.750	956.810	963.750
4.3.5 Schoonmaakkosten	462.430	433.250	466.960
4.3.6 Heffingen	38.800	35.850	35.550
4.3.7 Dotatie onderhoudsvoorzieningen	690.360	1.500.000	515.440
4.3.8 Overige huisvestingslasten	511.510	558.500	276.980
Totaal	3.533.800	3.858.160	3.293.370

4.4 Overige lasten

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
4.4.1 Algemene beheerslasten	1.505.960	1.130.110	1.393.290
4.4.2 Kosten inventaris en apparatuur	1.019.470	918.350	1.131.810
4.4.3 Kosten leer- en hulpmiddelen	1.453.180	1.115.380	1.105.650
4.4.5 Overige kosten	793.330	401.260	695.180
Totaal	4.771.940	3.565.100	4.325.930

Uitsplitsing

4.4.1 Algemene beheerslasten

Administratie- en advieskosten	741.550	630.000	681.950
Accountantskosten *	29.430	35.000	34.990
Kantoorbenodigdheden	18.050	31.700	31.930
Reis- en verblijfkosten	65.740	48.450	58.290
Telefoonkosten	36.640	100.000	87.520
Portokosten	23.720	25.010	27.800
Internet/Glasvezel	2.400	2.450	2.230
Overige beheerslasten	588.430	257.500	468.580
Totaal	1.505.960	1.130.110	1.393.290

* *Specificatie honorarium accountant*
- onderzoek jaarrekening

Accountantskosten	29.430	35.000	34.990
--------------------------	---------------	---------------	---------------

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
4.4.2 Kosten inventaris en apparatuur			
Inventaris en apparatuur	195.320	82.500	313.100
ICT-verbruikskosten	470.860	403.150	473.900
ICT-licenties	353.290	432.700	344.810
Totaal	1.019.470	918.350	1.131.810
4.4.3 Kosten leer- en hulpmiddelen			
Verbruiksmateriaal onderwijs	1.307.420	903.000	973.800
Kopieerkosten	145.760	212.380	131.850
Totaal	1.453.180	1.115.380	1.105.650
4.4.5 Overige kosten			
Wervingskosten	9.180	10.000	4.960
Representatiekosten	46.460	71.000	74.170
Schoolse activiteiten	418.750	81.000	323.520
Buitenschoolse activiteiten	126.440	83.000	113.350
Kosten TSO/BSO	-	-	80
Verzekeringen	47.280	48.150	23.250
Abonnementen	136.400	104.810	150.840
Medezeggenschapsraad	7.470	3.200	4.580
Ouderraad	1.350	100	430
Totaal	793.330	401.260	695.180

5.1 Financiële baten	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Rentebaten	331.880	220.000	420.210
Totaal	331.880	220.000	420.210

De rentebaten zijn de renten van de spaarrekening en rekeningcourant.

5.3 Waardemutaties effecten	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
	83.560	-	113.780

5.5 Financiële lasten	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Rente- en bankkosten	20.080	16.000	19.830
Totaal	20.080	16.000	19.830

De rente- en bankkosten bestaan hoofdzakelijk uit de in rekening gebrachte kosten van de beleggingen alsmede de kosten van het aanhouden van een spaarrekening en rekening-courant.

B8 (Voorstel) bestemming van het exploitatiesaldo

Het exploitatieresultaat over het jaar 2025 bedraagt € 1.505.950 positief.

Het bestuur heeft besloten het exploitatieresultaat als volgt te verdelen en toe te voegen aan de volgende reserves:

Reserves	Stand 1-1-2025	Bestemming resultaat	Overige mutaties	Stand 31-12-2025
Algemene Reserve	2.189.150	1.495.480	-	3.684.630
Bestemmingsreserve (publiek)	99.670-	10.470	-	89.200-
Totaal reserves	2.089.480	1.505.950	-	3.595.430

Bestemmingsreserves	Stand 1-1-2025	Bestemming resultaat	Overige mutaties	Stand 31-12-2025
<i>Bestemmingsreserve (publiek)</i>				
Reserve OnderwijsZorgCentrum	112.280-	12.860	-	99.420-
Reserve eerste waardering	12.600	2.390-	-	10.210
	99.680-	10.470	-	89.210-
Totaal bestemmingsreserves	99.680-	10.470	-	89.210-

B9 Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich geen gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan die aanleiding geven hier te worden vermeld.

B10 Overzicht verbonden partijen

Beslissende zeggenschap (stichting of vereniging)

Naam	Stichting Ondersteuning Speciaal Onderwijs Klein Borculo
Juridische vorm	Stichting
Code activiteiten	-
Statutaire zetel	Borculo
Eigen vermogen 31 december 2025	706.949
Resultaat 2025	57.871
Verklaring art.2:403 BW	Nee
Consolidatie	Nee

B11 Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector

WNT-verantwoording 2025 SOTOG

De WNT is van toepassing op SOTOG.

Het voor SOTOG toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 € 191.000 (bezoldigingsmaximum voor het onderwijs, klasse D) met een totaal aan complexiteitspunten van 10, nader gespecificeerde als volgt:

- Baten	6
- Leerlingen	2
- Onderwijssoorten	2
Totaal	10

1. Bezoldiging topfunctionarissen

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

Gegevens 2025						
bedragen x € 1	F.P.J. de Vries		L. van Aalst			
Functiegegevens	Voorzitter CvB		Lid CvB			
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01-01 31-12		01-01 31-12			
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,000		1,000			
Dienstbetrekking?	Ja		Ja			
Bezoldiging						
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€	167.112	€	144.175		
Beloningen betaalbaar op termijn	€	23.665	€	22.097		
Subtotaal	€	190.777	€	166.272		
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€	191.000	€	191.000		
Totale bezoldiging	€	190.777	€	166.272		
Gegevens 2024						
bedragen x € 1	F.P.J. de Vries		L. van Aalst	H.J. Gerichhausen		
Functiegegevens	Voorzitter CvB		Lid CvB	Lid CvB		
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01-01 31-12		01-02 31-12	01-01 01-05		
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,000		1,000	0,600		
Dienstbetrekking?	Ja		Ja	Ja		
Bezoldiging						
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€	157.176	€	118.966	€	35.293
Beloningen betaalbaar op termijn	€	23.704	€	19.130	€	-
Subtotaal	€	180.880	€	138.096	€	35.293
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€	181.000	€	165.669	€	35.293
Totale bezoldiging	€	180.880	€	138.096	€	35.293

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2025						
bedragen x € 1	N.M.G. Beurskens	L.C.M. Rondhuis	E. Heldeweg	J.M.L. Plante	J.G.M. Put	
Functiegegevens	Voorzitter RvT	lid RvT	lid RvT	lid RvT	lid RvT	
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01-01 31-12	01-07 31-12	01-01 31-12	01-01 31-12	01-01 31-12	
Bezoldiging						
Totale bezoldiging	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 28.650	€ 9.628	€ 19.100	€ 19.100	€ 19.100	

Gegevens 2024					
bedragen x € 1	N.M.G. Beurskens	W. Hoogers	E. Heldeweg	J.M.L. Plante	J.G.M. Put
Functiegegevens	Voorzitter RvT	lid RvT	lid RvT	lid RvT	lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01-01 31-12	01-01 31-12	01-01 31-12	01-01 31-12	01-01 31-12
Bezoldiging					
Totale bezoldiging	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 27.150	€ 18.100	€ 18.100	€ 18.100	€ 18.100

C Overige gegevens

C1 Controleverklaring

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: de raad van toezicht van Stichting Speciaal Onderwijs Twente en Oost Gelderland

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2025 van Stichting Speciaal Onderwijs Twente en Oost Gelderland te Borculo gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- Geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Speciaal Onderwijs Twente en Oost Gelderland 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 Speciaal Onderwijs Twente en Oost Gelderland 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.

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.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

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

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

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

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

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

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

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

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

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

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

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

Enschede, 9 juni 2026

Eshuis Registeraccountants B.V.

w.g. drs. M.H.W. Schaepers RA