Bestuursverslag 2025

Inhoudsopgave

1 Voorwoord 4

2 Verplichte thema's vanuit wet- en regelgeving 5

2.1 Treasurybeleid 5
2.2 Sectorspecifiek 5
2.2.1 Verantwoording middelen strategisch personeelsbeleid en verzuim 5
2.2.2 Informatiebeveiliging en privacy 6
2.2.3 Banenafspraak 6
2.2.4 Basisvaardigheden en implementatie nieuwe curriculum 7
2.2.5 Sociale veiligheid en gelijke behandeling 8

3 Visie en besturing 8

3.1 Visie 8
3.1.1 Doelstelling van de organisatie (missie en visie) 8
3.2 Besturing 10
3.2.1 Juridische structuur 10
3.2.2 Interne organisatiestructuur 10
3.2.3 Belangrijke elementen van het gevoerde beleid 11
3.2.4 Zaken met een politieke of maatschappelijke impact 11
3.2.5 Informatie over de maatschappelijke aspecten van het 'ondernemen' 12
3.2.6 Samenwerkingsverbanden en verbonden partijen 12
3.2.7 Namen van bestuurders, directieleden en toezichthouders en hun betaalde en onbetaalde (neven)functies 12
3.3 Naleving branchecode 13
3.3.1 Ontwikkelingen op het gebied van governance 14
3.3.2 Governancecode funderend onderwijs 2025 14
3.3.3 Wijze waarop horizontale verantwoording wordt ingevuld 14
3.4 Verslag Raad van Toezicht 15
3.5 Omgeving 19
3.5.1 Afhandeling van klachten 19
3.5.2 Toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen in het afgelopen jaar m.b.t. internationalisering 19
3.5.3 Verwachte toekomstige ontwikkelingen op het gebied van internationalisering 20

4 Risicomanagement 20

4.1 Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden 21
4.2 Risicoprofiel 24
4.3 Frauderisico-analyse 25

5 Bedrijfsvoering 25

5.1 Bedrijfsvoering 25
5.1.1 Zaken in het afgelopen jaar met behoorlijke personele betekenis 25
5.1.2 Toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen m.b.t. personeel in het afgelopen jaar 28
5.1.3 Gevoerde beleid inzake de beheersing van uitkeringen na ontslag 29

5.1.4 Toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen m.b.t. de huisvesting in het afgelopen jaar 29
5.1.5 Financiële positie op balansdatum 29
5.1.6 Toelichting op de ontwikkeling van de balansposten 30
5.1.7 Toelichting op het resultaat en wat daaraan heeft bijgedragen 32
5.1.8 Analyse van de uitkomsten van de exploitatie in relatie tot de begroting en realisatie vorig jaar 32
5.1.9 Toelichting op het investeringsbeleid, de investeringen in het boekjaar en de verwachte toekomstige investeringen 37
5.1.10 Toelichting op kasstromen en financiering 37
5.1.11 In control statement 38
5.2 Onderwijsprestaties en onderwijskundige zaken 38
5.2.1 Toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen van het afgelopen jaar 38
5.2.2 Onderwijsprestaties 39
5.2.3 Onderwijskundige en onderwijsprogrammatische zaken 40
5.2.4 Informatie over de toegankelijkheid en het toelatingsbeleid 40
5.2.5 Toelichting inzake de werkzaamheden op het gebied van onderzoek en ontwikkeling 40
5.2.6 Toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen m.b.t. de interne en externe kwaliteitszorg in het afgelopen jaar 40
5.3 Duurzaamheid 41
5.3.1 Toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen m.b.t. duurzaamheid in het afgelopen jaar 41
6 Toekomstige ontwikkelingen 41
6.1 Ontwikkelingen per beleidsterrein 41
6.1.1 Toekomstige ontwikkelingen op het gebied van onderwijs 41
6.1.2 Toekomstige ontwikkelingen op het gebied van onderzoek 42
6.1.3 Toekomstige ontwikkelingen op het gebied van kwaliteitszorg 42
6.1.4 Toekomstige ontwikkelingen op het gebied van personeel 43
6.1.5 Toekomstige ontwikkelingen op het gebied van de huisvesting 43
6.1.6 Toelichting op het investeringsbeleid, de investeringen in het boekjaar en de toekomstige investeringen 44
6.1.7 Toekomstige ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid 44
6.2 Continuïteitsparagraaf 44
6.2.1 A.1 Kengetallen 2025-2030 44
6.2.2 A.2 Meerjarenbegroting 2026-2030 44

1 Voorwoord

Voor u ligt het bestuursverslag van het Kennemer Lyceum. Het Kennemer Lyceum, een stichting zonder winstoogmerk, is opgericht in 1920 en behoort tot de vier oudste lycea van Nederland.

Het Kennemer Lyceum is een algemeen bijzondere school. Dit betekent dat alle leerlingen en medewerkers, ongeacht hun levensbeschouwing of maatschappelijke overtuigingen, welkom zijn en elkaar met respect benaderen. Als school voor havo-, atheneum- en gymnasiumonderwijs stellen wij ons ten doel kwalitatief goed onderwijs te verzorgen. Wij willen leerlingen voorbereiden om, wanneer zij onze school verlaten 'ondernemend de wereld in' gaan. In dit bestuursverslag presenteert Stichting Kennemer Lyceum de resultaten over 2025 en geven wij inzicht in onderwijs en begeleiding, personeelsbeleid, financiën en de relatie met onze maatschappelijke omgeving.

In 2025 is binnen het team is zichtbaar gewerkt aan professionele ontwikkeling en gezamenlijke verantwoordelijkheid voor goed onderwijs. Docenten, ondersteunend personeel en leidinggevenden hebben samen gebouwd aan duidelijke verwachtingen in de les, sterke begeleiding en een veilig leerklimaat. Leerlingen neemt daardoor steeds actiever regie over hun leerproces en voelen zich betrokken bij hun school. In de school is een gedeeld gevoel van groei en ontwikkeling ontstaan, waarbij leren – voor leerlingen én medewerkers – centraal staat.

Het inspectiebezoek dat dit jaar plaatsvond, resulteerde in een voldoende op alle onderdelen. Daarmee is bevestigd dat de stappen die in de afgelopen periode zijn gezet in het verbeteren van de onderwijskwaliteit effect hebben en dat wij toe zijn aan een volgende fase: die van borging en bestendiging.

Met de vaststelling van het Integraal Huisvestingsplan in december 2025 door de gemeente Bloemendaal is een belangrijke stap gezet richting de renovatie en verduurzaming van ons schoolgebouw. Dit biedt perspectief om ons onderwijs ook op langere termijn in een passende en toekomstbestendige omgeving voort te zetten.

Met vertrouwen in de ingezette koers en dankbaarheid voor de inzet van ons team, de betrokkenheid van leerlingen en ouders en de steun van de Raad van Toezicht, blijven wij werken aan de verdere ontwikkeling van het Kennemer Lyceum. Samen bouwen wij aan een school waar kwaliteit, eigenaarschap en toekomstgericht onderwijs hand in hand gaan.

Jeroen Bergamin
Waarnemend Rector-Bestuurder

2 Verplichte thema's vanuit wet- en regelgeving

2.1 Treasurybeleid

Het Treasurystatuut voldoet aan de "Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016" (Officieel: Regeling van OCW van 6 juni 2016, nr. WJZ/800938 (6670).
Het Kennemer Lyceum had in het kalenderjaar 2025 geen directe beleggingen en/of beleningen. Indirect zijn de spaarrekeningen ook beleggingen, ofwel zijn de middelen van het Kennemer uitsluitend uitgezet op deposito's. Deze middelen zijn direct beschikbaar.

Dit beleid zal in 2026 niet worden veranderd. De interne verantwoording over treasury-activiteiten vindt plaats door de rector-bestuurder aan de raad van toezicht (RvT) door middel van de periodieke managementrapportages. Externe verantwoording vindt plaats door middel van de jaarrekening.

Het Kennemer Lyceum had in 2025, net zoals in 2024, geen uitstaande beleggingen, leningen, aangetrokken leningen en afgesloten derivatenovereenkomsten.

2.2 Sectorspecifiek

2.2.1 Verantwoording middelen strategisch personeelsbeleid en verzuim

Goed onderwijs vraagt om voldoende en bekwaam onderwijspersoneel, ondersteund door een doordacht strategisch personeelsbeleid dat past bij de onderwijsopgaven van de school. In 2025 is verder gebouwd aan een samenhangende aanpak gericht op duurzame inzetbaarheid, professionele ontwikkeling en het behoud van medewerkers.

De ingezette maatwerktrajecten voor coaching en begeleiding zijn voortgezet. De belangstelling hiervoor blijft groot. De trajecten richten zich met name op werk-privébalans, persoonlijke ontwikkeling en loopbaanoriëntatie. Deze inzet draagt bij aan het welbevinden van medewerkers en speelt een preventieve rol bij het voorkomen van (langdurig) verzuim. Daarmee sluit het personeelsbeleid nadrukkelijk aan bij goed werkgeverschap en duurzame inzetbaarheid.

De samenwerking binnen opleidingsschool ROSA is verder bestendigd. Het Kennemer Lyceum maakt gebruik van de beschikbare bekostiging voor begeleiding van docenten in opleiding en investeert aanvullend in eigen schoolopleiders en werkplekbegeleiders. Daarbij wordt steeds gezocht naar een zorgvuldige balans tussen professionele begeleiding en beheersing van de werkdruk.
Op het gebied van leiderschapsontwikkeling is in 2025 vervolg gegeven aan het versterken van interne groeimogelijkheden. De eerder opgedane inzichten uit leiderschapstrajecten worden benut om collega's ruimte te bieden zich te ontwikkelen, ook zonder formele managementrol. In schooljaar 2025–2026 krijgt dit verder vorm in samenwerking met partnerscholen in de regio.

Ten aanzien van leerlingverzuim is de afgelopen periode ingezet op het vergroten van duidelijkheid en regie. In schooljaar 2025–2026 zijn escalatieladders geïntroduceerd om rollen, verantwoordelijkheden en handelingsperspectieven te verduidelijken. De receptie vervult hierbij een centrale rol als verzuimcoördinator. Magister Inzicht blijft het belangrijkste instrument voor signalering; de verdere uitwerking van taken en verantwoordelijkheden wordt in 2026 verdiept.

Met deze inzet werkt het Kennemer Lyceum aan een strategisch personeelsbeleid dat bijdraagt aan aantrekkelijk werk, professionele ontwikkeling en de continuïteit van goed onderwijs.

2.2.2 Informatiebeveiliging en privacy

Medio 2024 is het Kennemer Lyceum gestart met een nulmeting op het gebied van privacy, begeleid door een externe expert. Deze nulmeting, die begin 2025 is opgeleverd, gaf inzicht in de mate waarin de organisatie op dat moment voldeed aan de uitgangspunten van het Normenkader Informatiebeveiliging en Privacy (IBP). De uitkomsten maakten duidelijk dat de school zich in een beginfase bevond en dat verdere stappen nodig waren om informatiebeveiliging en privacy structureel en planmatig te organiseren.

Op basis van deze bevindingen is in 2025 een meerjarige planning opgesteld tot en met 2030, waarin alle IBP-normen systematisch zijn uitgewerkt. Voor het schooljaar 2025–2026 ligt de focus op de eerste stappen van het Kennisnet-Groeipad (tot en met stap 2.7), met als doel het behalen van volwassenheidsniveau 3 voor deze normen. De nadruk ligt hierbij op het leggen van een stevige basis: het creëren van overzicht, het vastleggen van verantwoordelijkheden en het organiseren van heldere basisafspraken rondom informatiebeveiliging en privacy.

Om de voortgang en volwassenheidsniveaus structureel te kunnen volgen, is in 2025 de YourSafetynet-rapportagetool in gebruik genomen. Hiermee wordt het bestuur ondersteund bij monitoring en sturing op dit onderwerp.

Het Kennemer Lyceum beschikt over een functionaris gegevensbescherming (FG). Daarnaast houdt het hoofd ICT zich in nauwe samenwerking met de FG bezig met privacy- en informatiebeveiligingsvraagstukken. Er is structurele aandacht voor de registratie en opvolging van mogelijke datalekken. In het verslagjaar hebben zich geen ernstige incidenten voorgedaan; meldingen zijn conform de geldende procedures afgehandeld.

Met de ingezette stappen in 2025 werkt het Kennemer Lyceum doelgericht toe naar verdere professionalisering van informatiebeveiliging en privacy, in lijn met het normenkader en met oog voor samenhang tussen beleid, techniek en bewust handelen binnen de organisatie.

2.2.3 Banenafspraak

In het kader van de Banenafspraak hebben wij als school in 2025 beperkt bijgedragen aan het realiseren van extra werkplekken voor mensen met een arbeidsbeperking. Binnen onze ICT-afdeling bieden we doorlopend stageplekken aan studenten uit het praktijkonderwijs (MBO). Hoewel niet alle stagiairs tot de doelgroep van de Banenafspraak behoren, staat onze organisatie nadrukkelijk open voor het begeleiden van jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt. We beschikken over de kennis en de bereidheid om hen een passende, leerzame werkomgeving te bieden.

Op dit moment beschikt het Kennemer Lyceum nog niet over structurele werkplekken voor medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. We erkennen het belang van deze maatschappelijke opdracht en willen hier als organisatie een bijdrage aan leveren.

In 2025 is een functieomschrijving opgesteld voor een ondersteunende rol die geschikt is voor iemand met afstand tot de arbeidsmarkt. In de komende periode verkennen wij de mogelijkheden om deze functie daadwerkelijk in te vullen, onder meer door samenwerking met sociale werkbedrijven. De ambitie is om in 2026 een eerste stap te zetten door iemand voor deze rol aan te trekken.

2.2.4 Basisvaardigheden en implementatie nieuwe curriculum

Het Kennemer Lyceum werkt doelgericht aan het versterken van de basisvaardigheden van leerlingen, met bijzondere aandacht voor Nederlandse taal en rekenen. Een stevige basis op deze domeinen is essentieel voor succesvol vervolgonderwijs en maatschappelijke participatie en vormt een belangrijk uitgangspunt voor de onderwijskwaliteit op school.

In eind 2024 en begin 2025 is een samenhangende aanpak ontwikkeld om leerprestaties duurzaam te verbeteren. Daarbij is bewust gekozen voor een evidence-informed benadering, waarin gebruik wordt gemaakt van data-analyses, inzichten uit onderzoek en ervaringen uit de onderwijspraktijk. De focus ligt op het versterken van samenhang in het curriculum, het expliciteren van leerdoelen en het verbeteren van didactisch handelen in de klas.

Deze aanpak is uitgewerkt in een meerjarig activiteitenplan basisvaardigheden voor de jaren 2025 en 2026. In dit plan zijn concrete interventies vastgelegd voor Nederlandse taal, rekenen, burgerschap en digitale geletterdheid, met aandacht voor doorlopende leerlijnen, gerichte ondersteuning van leerlingen en professionalisering van docenten. De uitvoering is ondergebracht in een projectorganisatie waarin schoolleiding, vaksecties en ondersteunende functies samenwerken. Op deze manier wordt gestuurd op samenhang, voortgang en borging, en wordt voorkomen dat verbeteringen afhankelijk zijn van losse initiatieven.

Voor rekenen is in 2025 een schoolbreed rekenbeleid in ontwikkeling gebracht. Dit beleid richt zich op een samenhangende en vakoverstijgende aanpak, met aandacht voor zowel beheersing als toepassing van rekenvaardigheden in verschillende contexten. Er draait vanaf 2025 een pilot met een rekenkaart die is ontwikkeld door de rekenrijke vakken.
Ook op het gebied van taal wordt gewerkt aan gerichte versterking, onder meer door inzet op taalgericht vakonderwijs en het bevorderen van leesvaardigheid en leesmotivatie.
Voor burgerschap is een leerlijn ontwikkeld waarin alle vakken hebben aangegeven op welke gebieden zij al een bijdrage leveren aan burgerschapsonderwijs en op welke gebieden zij juist een bredere bijdrage willen leveren. Tijdens een aantal studiemiddagen heeft de werkgroep in 2025 het team meegenomen in de ontwikkelingen van de leerlijn. Ook is de werkgroep getraind in het voeren van schurende gesprekken over controversiële thema’s.
De werkgroep digitale geletterdheid heeft zich in 2025 vooral gericht op visievorming en heeft een werksessie met het team georganiseerd om deze visie te toetsen bij de collega’s.

Naast deze inhoudelijke verbeteringen in het onderwijsaanbod oriënteert het Kennemer Lyceum zich op toekomstige curriculumontwikkelingen, waaronder de actualisatie van kerndoelen en examenprogramma’s. Deze vernieuwingen worden gezien als een meerjarige ontwikkeling. In deze fase ligt de nadruk op het opbouwen van inzicht en het verkennen van consequenties voor leerlijnen,

onderwijsprogramma's en toetsing, zodat de school op termijn goed voorbereid keuzes kan maken die passen bij de leerlingenpopulatie en de missie van de school. Met deze inzet werkt het Kennemer Lyceum aan een sterke basis en hoge onderwijskwaliteit: planmatig, onderbouwd en gericht op duurzame verbetering, waarbij inhoudelijke ontwikkeling en organisatorische borging hand in hand gaan.

2.2.5 Sociale veiligheid en gelijke behandeling

Een sociaal veilig schoolklimaat is een randvoorwaarde voor goed onderwijs. Het Kennemer Lyceum streeft naar een positieve pedagogische cultuur waarin leerlingen en medewerkers zich veilig, gezien en gerespecteerd voelen en waarin ruimte is voor verschillen. Dit draagt bij aan het welbevinden, de betrokkenheid en gelijke kansen voor alle leerlingen.
De veiligheidsbeleving van leerlingen wordt gevolgd via leerlingtevredenheidsonderzoeken. De uitkomsten over schooljaar 2023–2024 laten een stabiel en overwegend positief beeld zien, zonder signalen die aanleiding geven tot acute maatregelen. Naast deze kwantitatieve gegevens wordt veiligheid ook benaderd vanuit kwalitatieve inzichten uit de dagelijkse praktijk, waarmee het bestuur zicht houdt op het functioneren van het beleid en ontwikkelpunten kan signaleren.
Het Kennemer Lyceum beschikt over een actueel anti-pestprotocol waarin preventie, signalering en duidelijke handelingslijnen centraal staan. Rollen en verantwoordelijkheden van medewerkers, leerlingen en ouders zijn hierin helder vastgelegd. De anti-pestcoördinator, vertrouwenspersonen, mentoren, afdelingsleiders en het ondersteuningsteam werken samen aan een eenduidige aanpak van grensoverschrijdend gedrag.
In 2024 en 2025 is het beleid tegen het licht gehouden en kwalitatief geëvalueerd. Op basis hiervan zijn stappen gezet om de samenhang tussen betrokken rollen te versterken en het veiligheidsbeleid schoolbreed beter te verankeren, onder meer via communicatie, afstemming en aandacht in mentorlessen. Daarnaast wordt ingezet op preventie en bewustwording, bijvoorbeeld door deelname aan landelijke initiatieven zoals de Week tegen Pesten en door de zichtbaarheid van vertrouwenspersonen en ondersteunende teams voor leerlingen te vergroten.
Het bestuur blijft zich inzetten voor een veilig en inclusief schoolklimaat waarin verschillen worden gerespecteerd, signalen tijdig worden opgepakt en waar nodig gezamenlijk wordt gehandeld. In samenwerking met ouders en externe partners wordt zo gewerkt aan een leeromgeving waarin leerlingen eerlijke kansen krijgen om zich te ontwikkelen, zowel cognitief als sociaal.

3 Visie en besturing

3.1 Visie

3.1.1 Doelstelling van de organisatie (missie en visie)

Ondernemend de wereld in! Dit willen wij als Kennemer Lyceum onze leerlingen meegeven voor het leven. School gaat om meer dan kennis en vaardigheden leren en het gaat ook om leerlingen uit te dagen zich af te vragen: wat ga ik hiermee doen? wat heb ik de wereld te bieden? hoe kan ik wat ik geleerd heb inzetten voor mijzelf, anderen en mijn omgeving?

Onze (pedagogische) opdracht bestaat uit twee kernelementen: ‘ondernemend’ en ‘de wereld in’. Het eerste element gaat over een zelfstandige en proactieve leerling, die breed zijn talenten kan ontdekken en ontwikkelen. Denk bijvoorbeeld aan leerlingen die een expositie organiseren, zitting nemen in sollicitatiecommissies of als klassenvertegenwoordiger het initiatief nemen om in gesprek te gaan met een schoolleider. Het tweede element gaat over het breed kennis maken met de wereld, jezelf verhouden tot anderen en je omgeving en het onderdeel zijn van een gemeenschap.

Een belangrijke inspiratiebron is onderwijspedagoog Gert Biesta (2022), die de vorming van een volwassene als kern van het onderwijs benoemt: “Het gaat erom, dat ze leren dat de wereld niet om hen en hun particuliere verlangens draait, maar dat ze zichzelf de vraag leren stellen: is wat ik wens ook wenselijk voor de wereld om mij heen?”. We vertalen de visie van Biesta naar drie domeinen die richting geven aan ons onderwijs: kennis en vaardigheden, burgerschap en persoonlijke ontwikkeling.

Ons motto “ondernemend de wereld in’’ en onze kernwaarden *Communis Salus Singulis Constat* - Ons aller welzijn berust op eenieder -, *veerkracht* en *betrokkenheid,* vormen ons kompas en geven samen met ons pedagogisch fundament richting aan wat wij doen. De komende jaren werken wij aan het verder vormgeven van doorlopende leerlijnen.

Het Kennemer profileert zich in de omgeving Haarlem op drie leerlijnen / pijlers die aansluiten op de ambities van leerlingen uit de omgeving:
1. Sport & Gezondheid.
2. Ondernemerschap.
3. Technology & Design.

De school zal in de komende jaren alle schoolactiviteiten (lesaanbod, doorlopende leerlijnen etc.) steeds verder in lijn brengen met ons motto en de leerlijnen / pijlers. Dit is ook beschreven in het schoolplan 2023-2027 dat we met elkaar hebben vastgesteld en wat richtinggevend is in onze ontwikkeling van de school en het onderwijs. We zetten in op de volgende vijf ambities voor ons onderwijs:

1. Zelfstandigheid en verantwoordelijkheid: ik leer mijzelf steeds beter kennen, neem initiatief, kan doorzetten en reflecteren op mijzelf
2. Gemeenschap: ik maak écht contact met andere en ga respectvol met andere om
3. Maatschappij: ik heb aandacht voor de wereld om mij heen
4. Brede blik: ik ben nieuwsgierig naar het onbekend en creatief in mijn denken en doen
5. Samenhang: ik ervaar duidelijkheid en eenduidigheid in de school wat mij helpt om mij breed te ontwikkelen.

Per ambitie hebben we beschreven wat we hieronder verstaan en ook al een aantal concrete acties of plannen benoemd die aansluiten bij de ambitie. Naast deze vijf ambities zetten we ook in op de basisvaardigheden (taal, rekenen, burgerschap en digitale geletterdheid) en het mentaal welzijn van onze leerlingen.

3.2 Besturing

3.2.1 Juridische structuur

Het Kennemer Lyceum kent een stichtingsvorm. De Stichting Scholengemeenschap Kennemer Lyceum is een Bijzondere school op Algemene Grondslag voor vwo en havo en is gevestigd in Bloemendaal. De stichting is opgericht voor onbepaalde tijd. De stichting is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder nummer 41222612.

3.2.2 Interne organisatiestructuur

Het Kennemer Lyceum heeft een two-tier model bestaande uit een rector-bestuurder en een raad van toezicht. Op 31 december 2025 bestaat de raad van toezicht uit vijf toezichthouders.

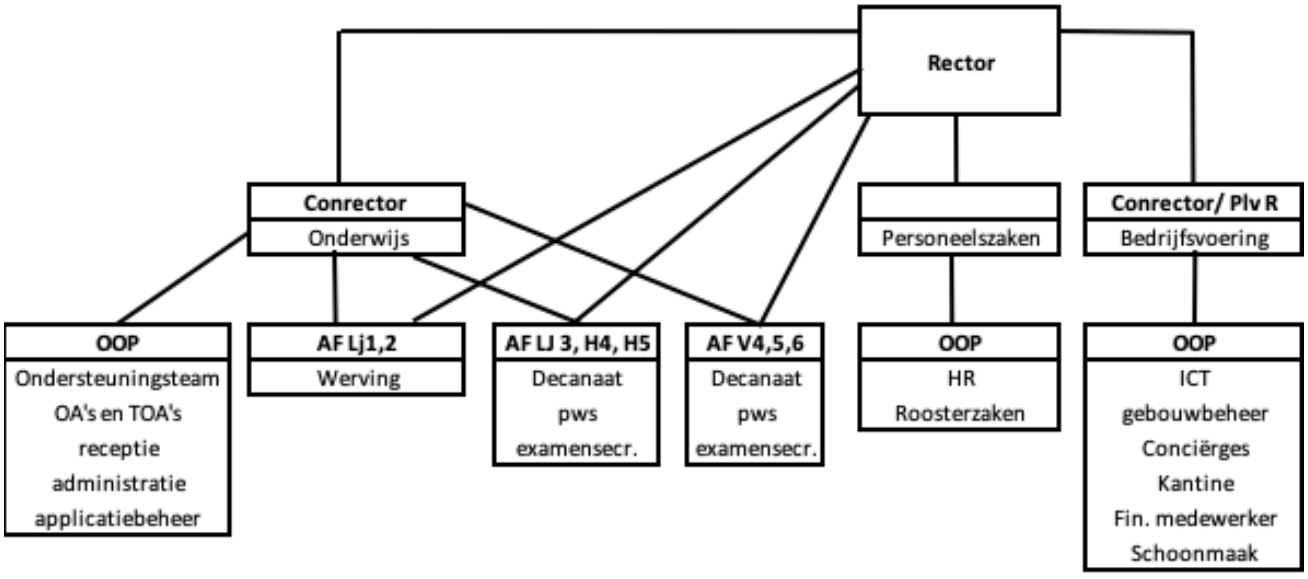
De dagelijkse leiding van de school is in handen van de rector-bestuurder.

De rector vormt samen met de conrectoren de directie van de school. De directie vormt samen met drie afdelingsleiders de schoolleiding. De onderwijsorganisatie is gevormd rond mentoren teams en secties. Het onderwijs wordt ondersteund door het onderwijsondersteunend personeel (OOP).

Op 31 december 2025 bestaat de schoolleiding van het Kennemer Lyceum uit onderstaande personen:

Bernice van Staalduine	Rector-bestuurder
Dennis Booms	Conrector bedrijfsvoering
Annelies Weerts	Conrector onderwijs
Colette Bakkes	afdelingsleider leerjaar 1 en 2
Piet Hein Stapensea	afdelingsleider leerjaar HAVO 4 en 5
Michiel Kerckhaert	afdelingsleider leerjaar VWO 4, 5 en 6

De blauwdruk van de organisatie ziet er als volgt uit.



De portefeuille personeelszaken is op hoofdlijnen belegd bij de rector.

3.2.3 Belangrijke elementen van het gevoerde beleid

Overgangsnormen
In het schooljaar 2025-2026 zijn de nieuwe bevorderingsnormen verder doorgevoerd. In de hele onderbouw is het uitgangspunt dat een leerling doorstroomt en niet doubleert. Leerlingen stromen dus door naar hetzelfde of naar een lager/hoger niveau.

In het schooljaar 2024-2025 zijn we gestart met informatica op de havo. Vanaf schooljaar 2025-2026 is daar informatice op het vwo bijgekomen. Het is een als profielvak te kiezen bij Natuur en Techniek en in de andere profielen als keuzevak.

In het huidige schooljaar is er ook gestart met het toevoegen van het examenvak kunst. In het profiel Cultuur en Maatschappij kan dit als profielvak worden gekozen. In de andere profielen als keuzevak. Vanaf schooljaar 2026-2027 zullen we starten met dit vak op zowel havo als vwo in de bovenbouw, als vak Kunst Beeldend.

3.2.4 Zaken met een politieke of maatschappelijke impact

Passend Onderwijs
Het Kennemer is een relatief kleine school waardoor wij veel aandacht en tijd kunnen besteden aan leerlingbegeleiding en leerling ondersteuning.

Het Kennemer is aangesloten bij de vereniging Samenwerkingsverband VO1 Zuid-Kennemerland. Alle schoolbesturen met een vo- of vso-school in Zuid-Kennemerland (inclusief Velsen) zijn op grond van de wet Passend Onderwijs lid van deze vereniging.
Het bestuur wordt gevormd door de directeur-bestuurder: dhr. S. De Crom
Dhr. De Crom bekleedt de volgende nevenfunctie:
- lid Raad van Commissarisen Kober kinderopvang

Binnen het samenwerkingsverband wordt overleg gevoerd door het plenair directieoverleg (alle directeuren / rectoren van de aangesloten scholen). De rector neemt namens het Kennemer deel aan de ledenvergaderingen van het Samenwerkingsverband.

Om de interne zorgstructuur te versterken ontvangt onze school ondersteuningsmiddelen van het Samenwerkingsverband. Met deze middelen bieden de scholen ook extra ondersteuning aan individuele leerlingen.

Van het samenwerkingsverband is in 2024 €201.330 aan subsidie ontvangen.
- Loonkosten trajectbegeleiding en onderwijskundige projecten € 184.935
- Diversen voor o.a. doorgaande ontwikkeling, leerlinggebonden trajecten €16.395

Naast het Samenwerkingsverband werkt het Kennemer samen met externe partijen. Er zijn een aantal vaste contactpersonen, zoals de schoolarts, de leerplichtambtenaar en de CJG coach. Andere partijen zijn HALT, De Brijder en individuele psychologische ondersteuners.

Bij de overgang van de basisschool naar het voortgezet onderwijs is het belangrijk dat leerlingen met een extra ondersteuningsbehoefte direct in beeld komen. Bij de overstap van basisschool naar het voortgezet onderwijs, kan de leerkracht van groep 8 een MDO-O (multidisciplinair overleg) aanvragen. De procedure voor een dergelijk MDO-O is beschreven in de brochure 'De Overstap' van het Samenwerkingsverband Zuid-Kennemerland.

3.2.5 Informatie over de maatschappelijke aspecten van het 'ondernemen'

Het Kennemer Lyceum geeft invulling aan zijn brede maatschappelijke verantwoordelijkheid door actieve samenwerking met partners in de regio. Dit betreft onder meer het Samenwerkingsverband VO Zuid-Kennemerland in het kader van passend onderwijs, de gemeente en ketenpartners zoals leerplicht, CJG, schoolarts en jeugdhulpverlening. Daarnaast participeert het Kennemer Lyceum in regionale samenwerkingsverbanden voor opleiden en professionaliseren van personeel (ROSA) en biedt het stageplaatsen aan studenten. Door deze samenwerkingen wordt bijgedragen aan kansengelijkheid, inclusie en de versterking van de onderwijs- en zorgketen in de regio.

Kennemer Stageschool
Het Kennemer heeft een stageovereenkomst met Hogeschool Inholland. ICT-stages worden door leerlingen van de Hogeschool Haarlem op het Kennemer ingevuld. Ook op de studiezolder werken we met studenten die een achtergrond hebben in cognitieve psychologie of pedagogiek. Zij lopen een of meerdere dagen per week onder begeleiding van een collega, stage.

Opleidingsschool
Sinds juni 2023 zijn we volwaardig lid van opleidingsschool ROSA. Dit houdt in dat we samen met scholen en opleidingsinstituten in de regio het opleiden van studenten van de lerarenopleidingen, vorm geven. Verschillende partijen in de school zijn hierbij betrokken, de schoolleiding, de schoolopleiders en alle docenten met een rol als werkplekbegeleider en daarnaast ook de ondersteunende diensten op HR- en ICTgebied. Er is veel uitwisseling tussen de ROSA scholen en we leren van elkaar om beter te worden in het samen opleiden.

3.2.6 Samenwerkingsverbanden en verbonden partijen

Het Kennemer is aangesloten bij het Samenwerkingsverband VO Zuid-Kennemerland (zie paragraaf 3.2.4). Ook in 2025 is de school vertegenwoordigd in het directieoverleg en de ledenvergadering en nauw betrokken bij de verdere ontwikkelingen van Passend Onderwijs.

Stichting Floreat, een zogenaamde steunstichting, is opgericht in 1925. Vanuit de bijzondere signatuur van het neutraal bijzonder onderwijs is deze stichting opgericht door ouders van het Kennemer Lyceum. De stichting heeft tot doel uitsluitend de belangen en de continuïteit van het Kennemer te borgen en te ondersteunen. In 2025 zijn geen giften ontvangen van Floreat.

3.2.7 Namen van bestuurders, directieleden en toezichthouders en hun betaalde en onbetaalde (neven)functies

Binnen de Raad van Toezicht zijn veel bestuurlijke kwaliteiten en deskundigheden beschikbaar zoals op het gebied van financiën, human resources, communicatie, marketing en onderwijs. Tijdens de vergaderingen tussen bestuur en RvT en tijdens bilaterale overleggen worden, waar nodig, adviezen gegeven en werken de toezichthouders als klankbord voor de Rector-bestuurder.

Drie toezichthouders zijn ouders van huidig of voormalig leerlingen van de school. De overige vier toezichthouders hebben geen directe relatie met het Kennemer.
Binnen het Kennemer Lyceum geldt een integriteitsbeleid waarbij (potentiële) belangenverstrengeling en conflicterende functies actief worden gemonitord en gemeld bij bestuur en Raad van Toezicht. In het verslagjaar 2025 hebben zich geen meldingen van belangenverstrengeling of conflicterende rollen voorgedaan.

Het bestuur van het Kennemer bestaat per 31 december 2025 uit één rector-bestuurder.

Naam	Functie	Datum aantreden	Einde benoemings periode	Hoofdfunctie	Nevenfunctie(s)
Bernice van Staalduine	Rector- bestuurder	1-8-2021	-	Rector-bestuurder	Geen
Toon van Westerhoven	Toezichthouder/Voorzitter/lid werkgeverscommissie	01-07-2021	01-07-2029	Vice President Sales BeNeLux Blanchon groep	
Joost van Ravesteyn	Toezichthouder/Vice-voorzitter/lid werkgeverscommissie	01-07-2021	01-07-2029	directeur zorg, bij HVO-Querido	Lid bestuur stichting Floreat
Eke Teekens	Toezichthouder/lid onderwijscommissie	01-09-2018	01-05-2026	Marketingdeskundige	Lid Toezichthoudend bestuur Hospice Haarlem en omstreken Bestuurslid GETaHEAD, brain recovery support
Rudmer Wedzinga	Toezichthouder/lid commissie financiën	01-09-2020	01-09-2028	Interim Treasurer	Penningmeester stichting Floreat
Marjolein Bos	Toezichthouder / voorzitter onderwijscommissie	01-08-2025	01-08-2029	Regiodirecteur Viertaal	Geen
Marieke Oosterhuis	Toezichthouder / lid commissie financiën	01-07-2025	01-07-2029	Secretaris RvB & RvT Stichting Heliomare	Lid tuchtcommissie KNLTB

3.3 Naleving branchecode

De rector-bestuurder handelt volgens de branchecode goed onderwijsbestuur. In het verslagjaar zijn geen afwijkingen geconstateerd.

De stem van de leerling is geborgd via de leerlingenraad, de leerlingenvereniging, de klassenvertegenwoordigers en de leerling vertegenwoordiging uit de MR.

Het samenspel tussen bestuur en RvT gaat goed. Jaarlijks vindt er een scholingsbijeenkomst plaats die gericht is op de governance structuur.

Conform de branchecode vinden er tweejaarlijks bijeenkomsten tussen de RvT en de MR plaats.

3.3.1 Ontwikkelingen op het gebied van governance

De Raad van Toezicht kent 3 commissies:

- *Commissie Financiën:* Rudmer Wedzinga en Marieke Oosterhuis
- *Werkgeverscommissie:* Joost van Ravesteyn en Toon van Westerhoven
- *Commissie Onderwijs & Personeelszaken:* Marjolein Bos en Eke Teekens

De commissie financiën en de commissie onderwijs & personeelszaken vergaderen in de regel voor elke bestuursvergadering. De werkgeverscommissie komt twee keer per jaar bij elkaar.

3.3.2 Governancecode funderend onderwijs 2025

Het Kennemer hanteert de Governancecode funderend onderwijs 2025.
In het verslagjaar 2025 zijn geen afwijkingen van deze code vastgesteld of toegepast.

3.3.3 Wijze waarop horizontale verantwoording wordt ingevuld

Het Kennemer Lyceum hecht grote waarde aan horizontale verantwoording, naar bijvoorbeeld leerlingen, ouders en medewerkers. Al deze groepen kunnen onze website raadplegen voor de meer schoolinhoudelijke onderwerpen. Via de website www.scholenopdekaart.nl publiceert het Kennemer de belangrijkste kwaliteitsgegevens.

Met het voeren van de horizontale dialoog worden verschillende doelen gediend: feedback verkrijgen om te leren en te verbeteren, draagvlak creëren voor de strategie en de beleidsdoelen van de school, maar ook verantwoording afleggen over deze strategie en de mate waarin de doelen worden bereikt. Voor de horizontale dialoog onderscheidt het Kennemer drie typen stakeholders:

1. Prioritaire stakeholders: dit zijn de leerlingen en hun ouders(s)/verzorger(s); zij hebben als beneficianten primair belang bij de “dienstverlening” van de onderwijsorganisatie. Afgezien van andere vormen van communicatie, is hier van groot belang dat de school beschikt over een goed georganiseerde, actieve ouderraad die gevraagd en ongevraagd als klankbord voor de schoolleiding optreedt.
2. Interne stakeholders: docenten en onderwijsondersteunend personeel. De belangrijkste organen voor horizontale dialoog zijn hier de Medezeggenschapsraad, de Ouderraad en de plenaire docenten- (of personeels-) vergadering.
3. Externe stakeholders: alle overige groepen of personen in de omgeving van de school, al dan geïnstitutionaliseerd of georganiseerd, die een belang hebben bij de dienstverlening en de doelen van de onderwijsinstelling. Om deze vorm van horizontale verantwoording gestalte te geven, wordt deelgenomen aan het project *Scholen op de kaart.* Door middel van “Scholen op de kaart” hebben alle belangstellenden op eenvoudige en transparante wijze toegang tot de kerngegevens van de school, onder andere op het gebied van onderwijsprestaties, financiën en personele bezetting

Met diverse interne overleggen en middelen leggen wij verantwoording af over het beleid en de resultaten.

- Twee keer per jaar overlegt de rector-bestuurder met de ouderraad over de gang van zaken en nieuwe ontwikkelingen.
- Tijdens de MR-vergaderingen worden ouders, collega's en leerlingen geïnformeerd en middels instemming of advies, actief betrokken bij het uit te zetten beleid. Het spreekt voor zich dat ook binnen de medezeggenschapsraad verantwoording wordt afgelegd.
- De schoolleiding organiseert jaarlijks bijeenkomsten waarbij input van ouders wordt opgehaald. Ouders worden betrokken bij ontwikkelingen en dilemma's.
- Het Kennemer Lyceum werkt met klassenvertegenwoordigers, ook met deze leerlingen hebben de afdelingsleider drie keer per jaar overleg.
- In sollicitatieprocedures voor nieuwe docenten bestaat de sollicitatiecommissie uit een schoolleider, twee collega's uit de vaksectie en een leerling.
- Met enige regelmaat worden klassenvertegenwoordigers door de directie geconsulteerd en betrokken bij nieuwe (onderwijskundige) ontwikkelingen.
- Het Kennemer Lyceum neemt deel aan Scholen op de Kaart, waardoor ook nieuwe ouders op de hoogte kunnen zijn van de behaalde resultaten en gemaakte beleidskeuzes.
- Ouders, leerlingen en collega's ontvangen dagelijks informatie over de school via verschillende sociale kanalen (Facebook, Instagram, YouTube).
- Middels onze website en via verschillende sociale kanalen houden we alle belangstellenden en belanghebbenden op de hoogte.

3.4 Verslag Raad van Toezicht

Het Kennemer Lyceum heeft een two-tier bestuursmodel met een raad van toezicht en een rector-bestuurder. De RvT bestaat uit vijf toezichthouders met verschillende expertise.
Het Toezichthoudend Bestuur is het interne toezichthoudende orgaan. In 3.2.8 is de samenstelling van het Raad van Toezicht per 31 december 2025 weergegeven.

Verantwoording
In haar toezicht hanteert het bestuur de Code Goed Onderwijsbestuur VO 2019.

2025 kende voor geen van de leden van de Raad van Toezicht een situatie met een (potentieel) tegenstrijdig belang.

Taken
De toezichthouders voeren hun taken zo uit dat het interne toezicht deugdelijk en onafhankelijk is. De taken zijn vastgesteld in de statuten en het managementstatuut en gaan over:

- toezicht op de uitvoering van de taken en de uitoefening van de bevoegdheden door de rector-bestuurder
- het goedkeuren van de begroting en het jaarverslag
- het toezien op de rechtmatige verwerving en de doelmatige en rechtmatige bestemming en aanwending van de middelen
- het aanwijzen van een accountant die verslag uitbrengt aan de toezichthouder

- het jaarlijks afleggen van verantwoording over de uitvoering van de taken en de uitoefening van de bevoegdhedenin het jaarverslag
- werkgeverschap van de rector-bestuurder
- de rector-bestuurder met raad terzijde staan.

Governance

Commissies toezichthoudend bestuur
Het toezichthoudend bestuur werkt met commissies; in de commissies worden onderwerpen uitgediept en de gezamenlijke bestuursbijeenkomst voorbereid.

Commissie onderwijs
De commissie bestaat uit: Eke Teekens, Marja van den Ouden (tot augustus 2025) en Marjolein Bos (vanaf augustus 2025). Het doel van de onderwijscommissie is het voorbereiden van het onderwijsdeel van de agenda, en het vaststellen van de informatie die het toezichthoudend bestuur nodig heeft om haar werk goed te kunnen doen. In 2025 is de commissie drie keer bij elkaar gekomen waarbij het inspectierapport en het werken aan onderwijskwaliteit de belangrijkste thema's waren.

Commissie financien
De commissie financien bestaat uit: Rudmer Wedzinga, Joost van Ravesteyn (tot juli 2025) en Marieke Oosterhuis (vanaf juli 2025). De commissie financiën houdt toezicht, spart met de rector-bestuurder en de conrector bedrijfsvoering en bereidt de bespreking van financiele stukken in de periodiek vergaderingen tussen de RvT en de RB voor. Ook worden bedrijfsmatige onderwerpen zoals huisvesting besproken. In 2025 is de commissie viermaal bij elkaar geweest, waarbij de kwartaalrapportages 2025 en de begroting 2026 besproken zijn.

Werkgeverscommissie
De werkgeverscommissie bestaat uit Toon van Westerhoven en Joost van Ravesteyn. De werkgeverscommissie vergadert twee keer per jaar ter voorbereiding op de gesprekken met de rector-bestuurder. De werkgeverscommissie heeft in 2025 drie keer gesproken met de rector-bestuurder.

Zelfevaluatie/professionalisering
Er zijn twee belangrijke redenen om continue aandacht te besteden aan het verbeteren van de professionalisering van de RvT. Ten eerste is daar de Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen (WBTR) die in werking is getreden in 2021. Het doel van de WBTR is het verbeteren van de kwaliteit van bestuur en toezicht. Deze wet leidt tot een uitbreiding van de verantwoordelijkheden van de RvT. Om de verantwoordelijkheden invulling te geven, is het belangrijk de RvT verder te ontwikkelen en te professionaliseren. De tweede belangrijke reden hangt samen met de ontwikkeling van de overheid die zich verder terugtrekt. Een voorbeeld daarvan is dat onderdelen van de controlerende functie die de onderwijsinspectie altijd gehad heeft, inmiddels gedelegeerd zijn aan de RvT. Afgelopen jaar heeft de RvT het eigen functioneren getoetst aan de hand van het Toezichtsvisie en -kader. In 2025 heeft de RvT besloten om vanaf 2026 vacatiegelden uit te keren voor de leden van de RvT. De hoogte hiervan is getoetst aan vergelijke scholen in de omgeving. Reden voor toekenning is dat de verantwoordelijkheden van de RvT zijn toegenomen, dat we hiermee aansluiten bij de ontwikkeling van andere scholen en ook in staat zijn om vakkundige toezichthouders aan te blijven trekken. De onderwerpen genoemd in het toezichtskader zijn in de verschillende commissies aan

bod geweest. Voor verbetering vatbaar is de tijdigheid en de diepgang waarop sommige onderwerpen besproken zijn.

Besloten overleg toezichthoudend bestuur
De raad van toezicht overlegt met elkaar, een week voorafgaand aan elke bijeenkomst met de rector-bestuurder. Dit overleg wordt gevoerd aan de hand van de door de voorzitter en rector-bestuurder opgestelde concept-agenda.

Overleg met de medezeggenschapsraad
In 2025 is er twee keer regulier overleg geweest tussen de RvT en de medezeggenschapsraad. Voor dit overleg wordt steeds bij toerbeurt gewisseld van voorzitter en notulist; het eerste overleg worden voorzitter en notulist 'geleverd' door de RvT. Het tweede overleg 'levert' de MR de voorzitter en notulist.

Voor de RvT is de functie van dit overleg het valideren van informatie. Om die reden heeft de RvT samen met de MR afgesproken om 4 relatief abstracte onderwerpen te agenderen. Die onderwerpen zijn: 1. Kwaliteit van het onderwijs, 2. Het personeelsbeleid, 3. De financiën, 4. De bedrijfsvoering. Binnen de context van het betreffende onderwerp kunnen zowel de MR als de RvT met elkaar van gedachten wisselen.

Vergaderingen in 2025
De Raad van Toezicht heeft in 2025 vijf keer vergaderd met de rector-bestuurder.

In de vergaderingen is besproken:

- Gang van zaken
  Ieder kwartaal wordt aan de hand van een financiele kwartaalrapportage de gang van zaken bij de Stichting besproken.

- Speerpunten
  Elk RvT vergadering wordt besproken aan de hand van de onderwerpen genoemd in het Toezichtskader, aangevuld met actuele onderwerpen of onderwerpen waarvan de voorzitter in samenspraak met commissies, RvT leden of de bestuurder beslist die te gaan bespreken. In 2024 is begonnen met het werken door middel van zo genaamde 'opleggers'. Die opleggers behoren bij bepaalde agenda onderwerpen en hebben tot doel om de Bestuurder de gelegenheid te geven bepaalde onderwerpen in te leiden of om vragen voor te leggen. We hebben gemerkt dat deze werkwijze de kwaliteit van de toezichtsvergadering verbetert doordat RvT leden beter vanuit hun eigen rol het gesprek kunnen insteken. In 2025 is deze werkwijze voortgezet.

- Jaarrekening, bestuursverslag, begroting en meerjarenbegroting
  Tijdens de vergadering van 27 juni 2025 heeft de RvT het bestuursverslag en de jaarrekening 2024 goedgekeurd. De jaarrekening is gecontroleerd en goedgekeurd door Van Ree accountants, de externe accountant. In de vergadering van 25 november 2025 zijn de begroting 2026 en de meerjarenbegroting door de raad van toezicht goedgekeurd.

- Naleving van wet en regelgeving
  De RvT heeft vastgesteld op basis van een rapportage vastgesteld dat het aantal verplichte lesuren (conform de Wet Voorgezet Onderwijs) is behaalt. Daarnaast is de kwaliteit van het onderwijs door de RvT regelmatig besproken en getoetst op

basis van de rapportages van de bestuurder. Dit omvatte onder meer de resultaten van het tweede inspectieonderzoek, de voortgang van het verbeterplan en de interne rapportages over de onderwijskwaliteit.

Governance en Integriteit
De RvT toetst het handelen van het bestuur aan de Code Goed Onderwijsbestuur VO. Voor 2025 hebben wij geconstateerd dat er geen sprake was van belangenverstrengeling bij het bestuur en of de RvT leden. Deze check is ook expliciet onderdeel geweest bij de werving van de nieuwe leden van de RvT. Ook is er een register met daarin de jaarlijks bijgewerkte nevenfuncties van de leden van de RvT. Zie ook het registeren met hoofd en nevenfuncties van de RvT.

Situaties met potentiële belangenverstrengeling: bij de werving van nieuwe leden voor de RvT waren er een aantal geschikte kandidaten die ook een adviserende rol of onderneming hadden in het Voortgezet onderwijs. Deze hebben wij daarom op deze grond afgewezen.

Ten aanzien van van de medezeggenschap hebben wij regelmatig contact met de MR en bespreken of de samenwerking met de bestuurder correct verloopt. Voor 2025 kunnen wij verklaren dat de MR op correcte wijze is betrokken bij de besluitvorming en voldoende informatie krijgt van het bestuur.

Aandachtspunten voor 2025
Voor 2025 zijn verschillende speerpunten benoemd. De professionaliseringslag van de RvT krijgt in 2025 verder vorm. Allereerst zal de RvT worden uitgebreid met één extra toezichthouder met als doel om extra competenties, met name juridische, binnen de RvT beschikbaar te krijgen. Daarnaast heeft een RvT lid besloten bij einde van de eerste benoemingsperiode haar bijdrage aan de RvT te be-eindigen. Om die reden is besloten om twee vacatures te openen. Omdat in mei 2026 de tweede zittingstermijn van mevrouw E. Teekens afloopt, is besloten direct ook voor deze vacature te werven. Om die reden is een derde RvT lid ‘boven de bezetting’ aangenomen. Dit lid maakt geen deel uit van de RvT, heeft geen stemrecht, maar werkt zich vast in zodat het afscheid van mevrouw Teekens direct een ingewerkt lid haar zal vervangen. Daarnaast is er in 2025 bijzondere aandacht voor het verder implementeren van processen rond het verbeteren van de onderwijskwaliteit, waarbij het inwerken en inbedden van de nieuwe conrector Onderwijs nauwgezet door de RvT gevolgd zal worden.

Blijvende aandacht zal de RvT besteden aan de financiën van de Stichting, met extra aandacht voor lange termijn onderhoudsplanning voor de gebouwen. Voor dat doel is een extra RvT commissie in gericht die in 2026 specifiek toezicht zal houden op het MJOP.

Woord van dank
Het Kennemerlyceum heeft ook dit jaar laten zien dat het een school is met een sterk hart voor onderwijs, ontwikkeling en gemeenschap. Als Raad van Toezicht kijken wij met waardering terug op een jaar waarin het onderwijs zich verder heeft verdiept, de organisatie zich veerkrachtig heeft getoond en de school haar maatschappelijke rol met overtuiging heeft vervuld.

Naast het verder ontwikkelen van de kwaliteit van onderwijs en het voortdurend scherp letten op de financiële ontwikkelingen, stond 2025 voor het bestuur en de RvT in het teken van het MJOP en het verkrijgen van de benodigde middelen daarvoor. De RvT is trots op wat de schoolleiding op dat gebied voor elkaar heeft gekregen: het ontwikkelen van het plan groot onderhoud aan gebouwen staat inmiddels in de stijgers.
Financieel staat de school er gezond voor. De begroting en jaarrekening zijn met zorg opgesteld en besproken. De Raad heeft specifiek aandacht besteed aan de risico's rond bestedingen van financiële middelen en de huisvesting, en is tevreden over de wijze waarop het bestuur hiermee omgaat.
Vooruitkijkend naar het komende jaar, blijven wij als Raad van Toezicht alert op de implementatie van alle geleerde lessen uit het verleden en de geidentificeerde kansen voor de toekomst. We blijven de rector-bestuurder ondersteunen en kritisch volgen in het realiseren van de strategische doelen.
Tot slot wil ik, namens de gehele Raad van Toezicht, mijn waardering uitspreken voor de inzet van alle medewerkers, leerlingen en ouders. Het Kennemerlyceum is een school om trots op te zijn – en dat is te danken aan de mensen die er elke dag het verschil maken.

Toon van Westerhoven
Voorzitter Raad van Toezicht

3.5 Omgeving

3.5.1 Afhandeling van klachten

De klachtenregeling van het Kennemer is gepubliceerd op onze website. De regeling biedt leerlingen, ouders en medewerkers de mogelijkheid om een klacht in te dienen. Naast de Commissie voor Bezwaar- en Beroepschriften, kunnen leerlingen en medewerkers op school terecht bij twee vertrouwenspersonen en is er een externe vertrouwenspersoon. De vertrouwenspersonen brengen jaarlijks een geanonimiseerd verslag uit aan de rector-bestuurder. Uit de eindrapportage 2025 blijkt dat er in 2025 één keer gebruik is gemaakt van de diensten van de externe vertrouwenspersoon.

3.5.2 Toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen in het afgelopen jaar m.b.t. internationalisering

Leerlingen maken tijdens hun reguliere schoolloopbaan op het Kennemer diverse buitenlandse reizen, zij maken kennis met andere culturen en gebruiken. Tijdens diverse reizen zijn er contacten met leeftijdsgenoten in het buitenland. Ook door het extra aanbod "versterkt talenonderwijs" worden voor de gesproken talen via de programma's Cambridge en Delf internationale contacten opgebouwd. In 2024 heeft een klein aantal leerlingen een Goethe-programma gevolgd en hier ook een examen in gedaan. Als onderdeel van het talenten/HB-programma is er DELE (spaans) aangeboden aan leerlingen als extra onderwijsaanbod. Hier heeft een groep leerlingen uit verschillende klassenen leerjaren aan deelgenomen.

In schooljaar 22-23 zijn we gestart met het aanbieden van Cambridge Engels als alternatief voor regulier Engels in klas 4. Alle leerlingen krijgen in klas 3 tijdens het profielkeuze proces de mogelijkheid te kiezen voor deze optie en daar zijn geen

kosten of extra lesuren aan verbonden. Op deze manier willen we Cambridge Engels zo laagdrempelig mogelijk, breed aanbieden aan onze leerlingen. In 2024 heeft de eerste groep in 5 havo CAE succesvol kunnen afronden.

In schooljaar 2025/2026 zijn de buitenlandse reizen voor de bovenbouw herzien. 4 havo zal gescheiden van 5 vwo op reis gaan en zich meer richten op groepsvorming.

Wij hebben de reizen in 5 vwo gezamenlijk getoetst aan onze educatieve en sociale doelstellingen. Naar aanleiding van deze evaluatie is besloten de sportieve Alpenreis te vervangen door een sportieve reis naar Tsjechië, met programmaonderdelen die sterker gericht zijn op internationale oriëntatie en wereldburgerschap. Als gevolg van deze inhoudelijke herijking is ook het animo voor deze reis verdubbeld.
De reizen naar Berlijn en Parijs zijn daarnaast, op basis van de evaluatie van het voorgaande jaar, verder inhoudelijk verbeterd.

3.5.3 Verwachte toekomstige ontwikkelingen op het gebied van internationalisering

We willen gaan nadenken over de rol die een uitwisseling zou kunnen spelen in het reisaanbod. Dit past bij ons schoolplan mbt de ambitie die gericht is op het vormen van een gemeenschap. Het sluit ook aan bij het burgerschapsonderwijs en kostentechnisch sluit het aan bij de ambitie om de ouderbijdrage te begrenzen.

4 Risicomanagement

Het Kennemer Lyceum vindt het wenselijk om de risico's die van invloed zijn op de bedrijfsvoering zo optimaal mogelijk beheersbaar te maken. Door inzicht in de risico's wordt de organisatie in staat gesteld om op verantwoorde wijze besluiten te nemen, zodat de risico's nu en in de toekomst in verhouding staan tot de vermogenspositie van de organisatie.

Het in kaart brengen van deze risico's draagt enerzijds bij aan het treffen van adequate beheersmaatregelen en anderzijds dient dit als legitimatie voor het aanhouden van weerstandsvermogen.

Juist in de huidige financiële situatie van het Kennemer Lyceum – een negatief weerstandsvermogen – is het van belang dat het risicomanagement bijdraagt aan kostendekkend opereren en het weerstandsvermogen bij een stabiele schoolpopulatie op te bouwen.

Onderstaand is een weergave van de belangrijkste stappen die in de organisatie geborgd zijn in de financiële planning & controlcyclus.

- Het ontwikkelen van nieuw beleid voor het volgende schooljaar vindt plaats in september-oktober. Nieuw beleid met financiële impact kan alleen tijdens het begrotingsproces verwerkt worden. Beleidsideeën die later in het schooljaar ontstaan kunnen alleen financieel neutraal worden uitgevoerd of worden uitgesteld naar het volgende begrotingsjaar.
- Het leerlingprognosemodel wordt halfjaarlijks (bij het opstellen van de begroting in september en bij het opstellen van de lesvraag in maart) gevalideerd en waar nodig herzien om de financiële risico's van de leerlingontwikkeling te monitoren.

- Tussen februari en april wordt het formatieplan opgesteld waarbij de financiële mogelijkheden van de formatieplanning en terugkoppeling bij de (financiële) voortgang van het formatieproces is ingebouwd.
- Elk kwartaal wordt een managementanalyse gemaakt van de financiele voortgang om meer duiding te geven aan de cijfers en betere voorspellingen te kunnen maken voor het verwachtte resultaat zodat er ook tijdig en effectief bijgestuurd kan worden. Deze analyse wordt besproken met de financiële commissie van het toezichthoudend bestuur.
- Bij het opstellen van de begroting wordt gebruik gemaakt van informatie die uit de kwartaalrapportages volgt, verwachtingen over de formatieplanning en de budgethouders worden actief bij het begrotingsproces betrokken. Op deze manier worden financiële risico's naar verwachting tijdig in kaart gebracht en waar mogelijk verwerkt in de begroting zodat er naast tegenvallers ook meevallers kunnen ontstaan.

In 2025 is een vervolg gegeven aan het doorlopen van diverse contracten die al een langere looptijd hebben zonder dat het duidelijk is of de huidige tarieven nog marktcomform zijn. Het periodiek evalueren van de lopende contracten moet nog verder geborgd worden in de planning en constrol cyclus zodat jaarlijks een deel van de contracten uit het contractregister worden geëvalueerd.

De personele en financiële administratie zijn belegd bij administratiekantoor Groenendijk. In een Service Level Agreement (SLA) zijn concrete afspraken gemaakt. Het administratiekantoor is gecertificeerd. De processen zijn vastgelegd en worden jaarlijks door de accountant gecontroleerd. Hiervoor krijgen zij een ISAE-verklaring.

4.1 Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden

Het Kennemer Lyceum heeft de volgende risico's in kaart gebracht en bijbehorende beheersmaatregelen genomen:

1. Hogere lesvraag door groei leerlingaantallen en/of ongunstige klassensplitsing;

De strategie van het Kennemer voor wat betreft het leerlingenaantal is gericht op stabiele instroom van zes klassen waarbij we maximaal 1.050 leerlingen fysiek in ons gebouw kunnen verwelkomen. Voor verdere groei is in het huidige gebouw geen plaats. De voorfinanciering van een toename in het leerlingaantal wordt waar mogelijk al in de meerjarenbegroting opgenomen. Wel kan er elk jaar sprake zijn van een ongunstige splitsing van klassen en lesgroepen. De toename van het leerlingaantal kan dit risico ongunstig beïnvloeden. Het in het formatieplan beschreven formatieproces is erop gericht deze risico's te beperken en vroegtijdig in kaart te brengen.

2. Lagere baten door een lager leerlingaantal;

Het Kennemer Lyceum kan jaarlijks rond de 170 leerlingen plaatsen in de brugklas en heeft daarnaast plek voor opstroom vanuit het vmbo en de havo. Minder leerlingen werven dan in de prognoses is vastgesteld (of een grotere uitstroom), leidt tot een daling van de baten in de daarop volgende jaren. Als de bijbehorende lesvraag (door kleinere klassen) het niet toelaat of als er onvoldoende flexibele schil aanwezig is, kan het zo zijn dat de lasten niet gelijkmatig meebewegen met de afname in de baten. Daarnaast kan een krimp in het leerlingaantal ook een negatieve impact hebben op het imago van de school en zo zichzelf versterken. We stellen onze wervingsactiviteiten jaarlijks bij om het risico op een kleiner aantal aanmeldingen te beperken.

3. Arbeidsmarktontwikkelingen en kwaliteit van personeel

Om te kunnen blijven voorzien in de goede kwaliteit van ons onderwijs is het van belang dat we voldoende gekwalificeerde docenten kunnen aantrekken en onze docenten zoveel mogelijk kunnen behouden en helpen zich verder te ontwikkelen. We voeren een actief kwaliteitsbeleid en de werking hiervan wordt continu geëvalueerd.
Toch kan het de komende jaren bij het ontstaan van vacatures voorkomen dat we relatief dure docenten (freelancers, uitzendbureau) moeten aantrekken zonder de huidige bezetting van de secties daar aanleiding toe geeft. Het zal dan met name gaan om het invullen van vacatures bij zogenaamde tekortvakken.
Hoewel het met name bij de tekortvakken steeds uitdagender wordt, slaagt het Kennemer er tot nu toe in om de vacatures goed te vervullen. Om eventuele problemen op dit vlak te voorkomen is het strategisch HRM-beleid in 2025 doorontwikkeld en zijn we opleidingsschool.

4. Ontstaan van hoge wachtgelden;

Als gevolg van werkloosheid, arbeidsongeschiktheid of een arbeidsconflict kunnen wachtgelden ontstaan. Omdat dit altijd kan voorkomen wordt jaarlijks al gedoteerd op basis van het verwachtte bedrag aan wachtgelden en vervuld het Kennemer Lyceum haar zorgplicht na afloop van de arbeidsovereenkomst door begeleiding bij het vinden van een nieuwe baan, financiering van loopbaancoaching en het meebetalen aan scholingstrajecten om de kans op het vinden van een nieuwe baan van de vertrekkende medewerker te vergroten. Toch kan het bedrag aan wachtgelden van jaar tot jaar fluctueren omdat afscheid na een tijdelijk contract of een arbeidsconflict niet altijd goed is te voorzien en de kans dat een vertrokken medewerker snel weer een baan vindt moeilijk is in te schatten.

5. Ziekteverzuim personeel;

Bij langdurige ziekte van personeel moet er een vervangende vacature worden geplaatst. Omdat deze vacatures vaak tussentijds ontstaan kan het voorkomen dat we relatief dure docenten moeten aantrekken zonder de huidige bezetting van de secties daar aanleiding toe geeft. Het zal dan met name gaan om het invullen van ziektevervangingen bij tekortvakken. De mogelijke schade hiervan blijft niet beperkt tot hogere kosten bij het aantrekken van personeel, maar kan ook leiden tot hogere kosten voor scholing, een negatieve impact op het professionele klimaat, uitval van lessen, verlies aan onderwijskwaliteit en onvrede bij ouders en leerlingen. Sinds 2022 is de school eigenrisicodrager voor het ziekteverzuim. In de begroting is een post opgenomen voor de eigen kosten van vervangingsvacatures. Het kan echter voorkomen dat het ziekteverzuim hoger ligt dan verwacht.
Uit het tweejaarlijkse medewerkerstevredenheidsonderzoek bijkt dat de werkdruk op het Kennemer Lyceum relatief hoog bevonden wordt. Omdat ook werkdruk kan bijdragen aan (langdurig) ziekteverzuim wordt vanuit strategisch personeelsbeleid onderzocht hoe de werkdruk verminderd kan worden.

6. Tegenvallende inkomsten uit ouderbijdragen;

De ouderbijdrage wordt jaarlijks door zo’n 85% van de ouders voldaan. We merken de laatste jaren dat het voldoen van de ouderbijdrage niet meer vanzelfsprekend is. Mogelijk spelen de hoge inflatie en economische ontwikkelingen hierbij een rol. We zetten ons in om ouders zoveel mogelijk inzicht te geven voor welke activiteiten en voorzieningen hun bijdragen onmisbaar zijn. De nieuwe wet vrijwillige ouderbijdrage per 1 augustus 2021 zorgt ervoor dat scholen er zorg voor moeten dragen dat ook leerlingen wiens ouders de vrijwillige ouderbijdrage niet kunnen of niet willen betalen

mee moeten kunnen doen aan alle activiteiten die georganiseerd worden door de school. Dit was al de gangbare praktijk op het Kennemer Lyceum. Ouders die de ouderbijdrage niet kunnen betalen kunnen een beroep doen op het sociaal fonds. Schoolkosten mogen nooit een reden zijn dat een van onze leerlingen het onderwijs op het Kennemer Lyceum niet kan volgen. Toch kan deze aanpassing in de wetgeving aanleiding zijn dat ouders de komende jaren sneller besluiten om niet te betalen. In dat geval zullen we moeten overwegen of de bestaande activiteiten nog wel doorgang kunnen blijven vinden.
We brengen in kaart wat de reden is dat ouders de factuur nog niet hebben betaald. Op die manier wordt het snel inzichtelijk of bepaalde bijdragen niet meer komen en is er ook direct contact met ouders over de financiële mogelijkheden en kunnen zij ook gewezen worden op beschikbare fondsen van de gemeente.

7. Niet-begrote verplichtingen die voortvloeien uit cao-afspraken

Het gaat hier om verplichtingen die ook niet gedekt worden uit een aangepaste overheidsbekostiging. De afgelopen jaren zijn er enkele keren nieuwe maatregelen opgenomen in de cao die kunnen leiden tot hogere verplichtingen of leiden tot het vormen van voorzieningen zonder dat de rijksbijdrage hierop (tijdig) wordt aangepast. Het is niet goed mogelijk hier beheersmaatregelen tegen te treffen.

8. Negatieve beoordeling onderwijsinspectie

In 2025 heeft de Inspectie het Kennemer Lyceum opnieuw bezocht om de leskwaliteit te onderzoeken. Er is toen een voldoende beoordeling afgegeven en de herstelopdrachten zijn met positief gevolg afgelegd. Toch kan de eerdere onvoldoende beoordeling nog een negatief effect hebben op het imago van de school en de aanmeldingen. We communiceren in de werving actief over de kwaliteit van ons onderwijs. Er wordt alles in het werk gesteld om er zorg voor te dragen dat de bovenbouwsnelheid in de nabije toekomst geen aanleiding zou kunnen vormen voor een negatief Inspectieoordeel.

9. Onvolledige indexatie van de bekostiging.

Jaarlijks ontwikkelt de hoogte van de sociale lasten en de pensioenlasten. Dit wordt niet altijd volledig geïndexeerd door middel van de rijksbekostiging. De onvolledige indexatie is niet in de begroting opgenomen.

10. Prijsschommelingen/inflatie.

In de afgelopen jaren is het Kennemer Lyceum op diverse vlakken geconfronteerd met prijsschommelingen / inflatie. Deze prijsschommelingen hebben we geen invloed op, maar kunnen wel leiden tot tussentijdse prijsaanpassingen bij partners. Waar mogelijk werken we met langlopende contracten zodat de prijzen voor langere tijd vastgelegd worden. Ook de voorziening groot onderhoud kan een bij inflatie tot een relatief grote extra kostenpost leiden bij een herijking van het MJOP.

11. Onvoorspelbaar overheidsbeleid

Het laatste jaar zien we diverse voorbeelden van onvoorspelbaar overheidsbeleid zals het afschaffen van de functiemixgelden, onduidelijkheid over de voortzetting MDT en de subsidie basisvaardigheden die in de toekomst een mogelijk structureel karakter krijgen. Hierdoor wordt de meerjarenbegroting negatief beïnvloed en ontstaan er risico’s wanneer een bepaalde bekostiging ineens zou wegvallen terwijl er wel verplichtingen zijn aangegaan zoals bij de subsidie functiemix. Het is niet goed mogelijk om beheersmaatregelen te nemen tegen dit risico.

Bovenstaande risico's zijn in kaart gebracht en worden tezamen met de beheersmaatregelen regelmatig besproken in de directie en met de financiële commissie. Daarnaast wordt hierover periodiek overleg gevoerd met de MR.

4.2 Risicoprofiel

Risico	Categorie	Maximale impact per risico (a)	Kans dat risico zich voordoet (b)	Berekende verwachte impact (a x b)
1. Lesvraagprognoses zijn niet juist door ongunstige klassensplitsingen	Operationele activiteiten	€ 380.000	15%	€ 57.000
2. Daling leerlingaantallen	Operationele activiteiten	€ 400.000	20%	€ 80.000
3. Arbeidsmarkt-ontwikkelingen en kwaliteit van personeel	Operationele activiteiten	€ 300.000	20%	€ 60.000
4. Ontstaan hoge wachtgelden	Operationele activiteiten	€ 150.000	20%	€ 30.000
5. Ziekteverzuim personeel	Operationele activiteiten	€ 250.000	30%	€ 75.000
6. Tegenvallende inkomsten uit ouderbijdragen	Operationele activiteiten/ Wet- en regelgeving	€ 50.000	30%	€ 15.000
7. Niet-begrote en niet-bekostigde cao-verplichtingen	Wet- en regelgeving	€ 150.000	20%	€ 30.000
8. Negatieve beoordeling onderwijsinspectie	Strategisch	€ 400.000	10%	€ 40.000
9. Onvolledige indexatie van de bekostiging	Operationele activiteiten	€ 40.000	30%	€ 12.000
10.a Prijsschommelingen/ inflatie – Algemeen	Operationele activiteiten	€ 100.000	30%	€ 30.000
10.b Prijsschommelingen/ inflatie – Groot onderhoud	Financiële verslaggeving	€ 350.000	30%	€ 105.000
11. Onvoorspelbaar overheidsbeleid	Wet- en regelgeving	€ 150.000	20%	€ 30.000
Totaal		€ 2.720.000		€ 564.000

Het reserveren van het maximale bedrag aan risico's is ongewenst. De risico's zullen immers niet allemaal tegelijk en in hun maximale omvang optreden. Er is daarom een inschatting gemaakt van de risico's op basis van risicosimulaties en ervaring enerzijds en weging van de aanvullende beheersingsmaatregelen anderzijds. Bij het waarderen van de impact van de risico's is steeds uitgegaan van de financiële lasten op een termijn van drie jaar. Hieruit volgt dat de in kaart gebrachte risico's vragen om een weerstandsvermogen van ten minste € 564.000.

Dit bedrag komt redelijk overeen met weerstandsvermogen conform de definitie 5% van de totale jaarlijkse baten (5% van € 12.057.849 = € 602.892). Het ligt echter voor de hand dat een éénpitter als het Kennemer een hoger weerstandsvermogen nodig heeft dan deze ondergrens. Een reden dat het hierboven bepaalde bedrag lager ligt dan de norm kan zijn dat er risico's zijn die hierboven niet in kaart zijn gebracht of niet op de juiste waarde zijn geschat. De risico-analyse zal jaarlijks bijgestuurd worden aan de hand van de realisatie van risico's die al dan niet in de meerjarenbegroting afgedekt kunnen worden.

Het benodigde bedrag aan weerstandsvermogen is echter fors meer dan momenteel beschikbaar is in de algemene reserve nu deze negatief is.

4.3 Frauderisico-analyse

De in 2024 uitgevoerde integrale frauderisicoanalyse vormt een vast onderdeel van het interne beheersingskader van het Kennemer Lyceum. De belangrijkste geïdentificeerde frauderisico's en bijbehorende beheersmaatregelen zijn ongewijzigd van kracht.
Bij wijzigingen in werkprocessen en systemen is expliciet aandacht besteed aan de uitgangspunten uit de frauderisicoanalyse. In 2025 is onder andere de overstap gemaakt naar een nieuw declaratiesysteem, waarbij bestaande beheersingsprincipes zijn gehandhaafd.
De frauderisicoanalyse blijft onderdeel van de jaarlijkse planning- en controlcyclus en zal periodiek worden herijkt.

5 Bedrijfsvoering

5.1 Bedrijfsvoering

5.1.1 Zaken in het afgelopen jaar met behoorlijke personele betekenis

Functiemix
Het functiemixgetal beschrijft de verhouding tussen LB, LC en LD-docenten binen de school en bedraagt op 01-10-2025 109. Jaarlijks wordt het functiemix getal op 1 oktober vastgesteld ten behoeve van de interne promotie procedure voor LC en LD. In de tabel hieronder zijn de functiemix getallen van de afgelopen jaren weergegeven.

Het beleid blijft er de komende jaren op gericht om verantwoord vacatureruimte LC- en LD-functies aan te bieden zodat er voldoende carrièreperspectief is voor LB- en LC-docenten die een LC- en LD-functie ambiëren. Jaarlijks zal het functiemix getal op peildatum 1 oktober worden vastgesteld om te bepalen hoe groot de vacatureruimte voor LC- en LD-functies is. Er wordt gestreefd naar ten minste 2 FTE per jaar aan vacatureruimte. Bij het extern vervullen van de vacatures voor het schooljaar 2025-2026 is aandacht voor een passende mix van beginnende en meer ervaren docenten om ook de komende jaren promotiemogelijkheden aangeboden kunnen worden.

Streefgetal functiemix en verhouding LB/LC/LD
Op basis van benodigde kwaliteit en betaalbaarheid hebben we, in samenspraak met de MR, het streefgetal voor de functiemix vastgesteld op 125. Hiermee sluiten we aan op de functiemixgetallen van de havo/vwo scholen om ons heen. Als verhouding

LB/LC/LD streven we naar 15/45/40 (in procenten van het totaal aan FTE aan docenten).

Tabel functiemix Onderwijzend Personeel – peildatum 1 oktober

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
LB	16,0%	18,3%	23,3%	30,9%	27,4%	19,4%	21,1%
LC	27,6%	29,3%	26,8%	19,2%	28,1%	40,2%	45,1%
LD	56,3%	52,3%	49,9%	49,9%	44,5%	40,3%	33,8%
Functie-mixgetal	140	134	127	119	117	121	113

Personeelssterkte per functiegroep
Peildatum 31 december 2025

Docentformatie		2023	2024	2025
Leraar LB	# personen	26	21	25
	bezetting	17,7 fte	14 fte	13,9 fte
Leraar in opleiding	# personen	nvt	nvt	Nvt
	bezetting			
Leraar LC	# personen	22	33	37
	bezetting	17,6 fte	25,4 fte	29,8 fte
Leraar LD	# personen	32	30	28
	bezetting	23,8 fte	22,8 fte	22,4 fte
Subtotaal		59,1 fte	62,2 fte	66,1 fte
Aftrek ziektevervanging		0 fte	0,8 fte	0 fte
Totaal regulier		59,1 fte	61,4 fte	66,1 fte

De reguliere docentformatie is per 31-12-2025 met 3,9 Fte gestegen ten opzichte van het jaar ervoor.

De LB-formatie is vrijwel gelijk gebleven, de LC-formatie is sterk toegenomen en de LD-formatie laat een lichte daling zien. De functiemix is gedaald ten opzichte van het jaar ervoor. We streven ernaar om nieuwe collega's wanneer mogelijk, aan te nemen in LB zodat er voldoende doorgroeimogelijkheden zijn voor de collega's binnen de school.

Formatie OOP		2022	2023	2024	2025
OOP	# personen	24	28	35	28
	bezetting	16,55 fte	18,1fte	17,9 fte	18,1 fte
Aftrek ziektevervanging		0,6	----	1,0	----
Totaal regulier		15,95 fte	18,1 fte	16,9 fte	18,1 fte

De OOP-formatie is op 31-12-2025 is met 1,2 fte gestegen ten opzichte van een jaar eerder.

Formatie SL		2021	2022	2023	2024	2025
Schoolleiding	# personen	6	6	7	7	6
	bezetting	4,5 fte	4,6 fte	4,9 fte	5,8 fte	5,7 fte
Subtotaal		4,5 fte	4,6 fte	4,9 fte	5,8 fte	5,7 fte

Uitstroom
In 2025 zijn 19 medewerkers uit dienst gegaan:

Reden	2023	2024	2025
(pre-)pensioen	5	2	4
beëindiging dienstverband op eigen verzoek i.v.m. werk elders	8	10	9
niet verlengen tijdelijke a.o.	3		
ontslag met wederzijds goedvinden	3		1
beëindiging (ziekte)vervanging	3	7	5
Meer dan 2 jaar ziek		1	
Totaal	22	20	19

Instroom en verklaring omtrent gedrag
We zien er actief op toe dat alle medewerkers beschikken over een geldige Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG). Per 31 december 2025 waren er in totaal 119 medewerkers in dienst. Voor alle medewerkers was een geldige VOG beschikbaar. In 2025 zijn in totaal 40 VOG's aangevraagd en afgegeven.
In 2025 zijn er drie VOG’s na de startdatum van het betreffende dienstverband aangeleverd. Dit betreft twee collega’s die snel konden inspringen bij uitval van een docent. In het derde geval gaat het om een stagiaire die om onbekende redenen te laat was met het aanleveren. De accountant is niet verzocht de werkzaamheden uit te voeren conform bijlage IV van het Onderwijsaccountantsprotocol.

Nieuwe VOG’s in 2025	VOG aanwezig op ingangsmoment	VOG te laat aanwezig	VOG niet aanwezig
Nieuwe medewerkers in loondienst	19	3	0
Nieuwe personen niet in loondienst met een VOG-verplichting	11	0	0

Leeftijdsverdeling en man-vrouw verdeling
Onderstaand is de leeftijdsopbouw van het Kennemer Lyceum weergegeven. Een mooie opbouw met een mix van jonge medewerkers en ervaren senioren. Opvallen is

dat 22 van de 28 OOP-collega's ouder zijn dan 45 en dat binnen het OP de verdeling meer evenredig is over de leeftijdscategorieen.

	Totaal		Naar geslacht		Naar functie		
	Abs	**%**	**Man**	**Vrouw**	**SL**	**OOP**	**OP**
15-24	0	**7%**	0	0		0	0
25-34	34	**25%**	14	20	1	4	29
35-44	22	**18%**	12	10	2	2	18
45-54	33	**23%**	16	17	3	9	21
55+	30	**27%**	13	17	0	13	17
Totaal	**119**	**100%**	**55**	**64**	**6**	**28**	**85**

Peildatum: 31-12-2025. Noot: schoolleiders met een lesgevende taak zorgen voor een discrepantie van het aantal OP-ers t.o.v. de functiemixtabel. In die tabel wordt hun lesgevende taak meegeteld. Noot 2: externen zijn vanwege hun tijdelijke aard niet meegerekend, (oud)collega's die de RVU-regeling ontvangen zijn meegeteld en de stagiaires ook.

Verzuimpercentages in periode 2022-2025

	2022	2023	2024	2025
OOP en directie	8,6%	4,7%	6,4%	
OOP				5,47%
Schoolleiding				1,43%
bestuurder				1,64%
OP	5,6%	2,88%	6,5%	5,46%
Totaal	**6,36%**	**3,39%**	**6,47%**	**5,20%**

Het verzuimpercentage in 2025 is gedaald ten opzicht van 2024.

We besteden veel aandacht binnen de school aan het voorkomen van verzuim en het goed omgaan met verzuim. Nieuw verzuimbeleid is in 2022 gepresenteerd aan de collega's waarin we onze bestaande en nieuwe procedures hebben vastgelegd.

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

Strategisch Personeelsbeleid
In schooljaar 23-24 zijn we gestart als volwaardig lid van opleidingsschool ROSA. Deelname aan dit samenwerkingsverband zorgt ervoor dat er meer kennis en ervaring de school inkomt op het gebied van samen opleiden en het begeleiden van startende docenten. We werken sinds schooljaar 23-24 met twee schoolopleiders die zich focussen op de nieuwe docenten en de startende docenten. Alle startende docenten in het onderwijs krijgen in de eerste drie jaar een coach. De manier waarop we de begeleiding vormgeven is vastgelegd in ons inductieplan en jaarlijks evalueren we het inductiebeleid en stellen we dit bij.

In juli 2025 is een nieuwe ronde gestart van 'sturen zonder strepen'. Dit traject bieden we aan aan docenten die zich willen orienteren op informeel leiderschap en richt zich op de persoonlijke ontwikkeling en persoonlijk leiderschap van de

docenten. Aan dit traject nemen drie collega's van het Kennemer Lyceum deel, de rest van de groep komt van Lyceum Sancta Maria en het Mendel College. We werken hierin samen met onderwijstrainingsbureau 1801.

5.1.3 Gevoerde beleid inzake de beheersing van uitkeringen na ontslag

Naast de wettelijke transitievergoeding bij ontslag op initiatief van de werkgever spreken we met de medewerker over het reserveren van een bedrag voor loopbaancoaching of scholing. Het doel hiervan is de kans op een nieuwe baan voor de vertrekkende medewerker te vergroten.

5.1.4 Toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen m.b.t. de huisvesting in het afgelopen jaar

In 2025 is de luchtventilatie in de nieuwsbouw aangepast zodat deze voldoet aan Frisse Scholen klasse B. Bij deze vernieuwing is ook een extra leslokaal gecreëerd en een garderobe voor medewerkers gebouwd. Verder zijn in 2025 vervolgstappen gezet in het vaststellen van een terreinvisie met als doel de veiligheid te vergroten en de leerlingstromen beter te beheersen. De meeste vergunningtrajecten hiervoor lopen nodig.

In december is het IHP van de gemeente Bloemendaal vastgesteld waarin het Kennemer Lyceum een plek heeft in het eerste tijdvak (2026-2029) voor 't Kopje en later voor het hoofdgebouw en de gymzalen. Dit geeft ruimte om vanaf 2026 stappen te zetten bij het verder realiseren van frisse scholen klasse B en/of en de bestaande ambities op het gebied van energieverbruik en uitstoot te realiseren. Wensen zoals het realiseren van ventilatie in 't Kopje, vervangen van het enkelglas, isoleren van de muren, (resterend deel van het) dak en vloeren en het bouwen van een tochtportaal zijn kunnen daarmee voorbereid worden.

5.1.5 Financiële positie op balansdatum

Het Kennemer Lyceum hanteert de volgende kengetallen om de financiële positie op balansdatum te kunnen duiden. De daarbij gekozen normen sluiten aan op de signaleringswaarden van de Inspectie (solabiliteit 2 en liquiditeit).

Kengetal	Definitie		Norm	31-12-2025	31-12-2024
Solvabiliteit 2	100 * (eigen vermogen plus voorzieningen)/ totale passiva		< 30	63,27	68,29
Liquiditeit	vlottende activa / kort vreemd vermogen		< 1,00	1,13	1,32
Huisvestingsratio	100 * (huisvestingslasten + afschrijvingen gebouwen en terreinen) / totale lasten		> 10	8,37	7,66
Weerstandsvermogen	100 * eigen vermogen / totale baten		< 5	-10,65	-12,99
Rentabiliteit	100 * resultaat / totale baten	3-jarig*	< 0	2,74	2,55
		2-jarig*	< -5	0,98	3,50
		1-jarig	< -10	1,35	0,57

De bovenstaande tabel laat zien dat het weerstandsvermogen in 2025 evenals 2024 ver onder de 0 is. Dit is niet het gevolg eerdere resultaten, maar van de stelselwijziging in 2024 van de wijze waarop de voorziening groot onderhoud gevormd wordt. Als gevolg hiervan is zo'n 3 miljoen van het eigen vermogen gemuteerd naar de voorziening groot onderhoud waardoor het eigen vermogen negatief is worden. Dit leidt niet tot acute problemen, maar laat zien dat het huidige weerstandsvermogen onvoldoende is om in de toekomst alle verwachtte huisvestingslasten te dragen. In december 2025 is hier met de komst van het IHP van de gemeente Bloemendaal duidelijkheid gekomen over de wijze waarop de gemeente verantwoordelijkheid neemt bij levenduurverlengede renovatie. Dit geeft aanleiding om het MJOP en de voorziening medio 2026 te herijken. Het negatieve weerstandsvermogen laat zien dat er onvoldoende weerstandsvermogen om de reguliere financiële risico's op te vangen. De komende jaren zal het weerstandsvermogen daarom opnieuw worden opgebouwd. In paragraaf 6.2.2 wordt inzichtelijk op welke wijze het weerstandsvermogen zich ontwikkelt in de komende jaren.

De liquiditeit is in 2025 licht gedaald, mede door de hoge vooruitbetaling en schuld van de subsidie basisvaardigheden. Overtollige liquide middelen worden waar mogelijk op de spaarrekening gestald.

De 3-jarige rentabiliteit van het eigen vermogen is evenals in 2024 positief, ondanks de afbouw van de NPO-reserve die in deze jaren een verstorende werking heeft gehad op het resultaat.

Het normatief eigen vermogen voor het Kennemer Lyceum ligt op €3.322.915.

Hierbij wordt uitgegaan van de aanschafwaarde van gebouwen van € 3.415.934 en een boekwaarde van de overige materiële vaste activa van € 556.089 (€ 3.342.106 – € 2.786.017). De totale baten in 2025 bedragen € 12.143.903.

1,27 * 0,5 * 3.415.934 + 556.089 + 12.057.849 *(0,05 + (0,1-0,05) / (log(3.000.000) -log(12.000.000)) * (log(12.143.903) - log(12.000.000)) = 3.322.915

Het Kennemer Lyceum heeft in 2025 geen overmatige reserves o.b.v. signaleringswaarde normatief eigen vermogen.

5.1.6 Toelichting op de ontwikkeling van de balansposten

		2025		2024
ACTIVA				
Vaste activa				
Materiële vaste activa	€	3.342.106	€	2.833.954
Vlottende activa				
Vorderingen	€	248.353	€	188.042
Liquide middelen	€	2.064.459	€	1.853.839
	€	**2.312.812**	**€**	**2.041.881**
Totaal activa	**€**	**5.654.918**	**€**	**4.875.835**
PASSIVA				
Eigen vermogen				
Algemene reserve	€	-1.680.542	€	-2.003.903

Reserve nieuwbouw	€	385.414	€	398.289
Bestemmingsreserve NPO	€	0	€	146.720
Statutaire reserve (kap.)	€	45	€	45
	€	**-1.295.083**	**€**	**-1.458.850**
Voorzieningen				
Materiële voorzieningen	€	4.620.505	€	4.464.067
Personele voorzieningen	€	278.074	€	324.409
	€	**4.898.579**	**€**	**4.788.476**
Kortlopende passiva	**€**	**2.051.422**	**€**	**1.546.209**
Totaal passiva	**€**	**5.654.918**	**€**	**4.875.835**

Toelichting op de balans:

- De materiële vaste activa zijn in 2025 € 508.152 toegenomen dit komt voornamelijk door investeringen in 2025 in de klimaatinstallaties voor de nieuwbouw, die bij elkaar groter waren dan de afschrijvingskosten op bestaande materiële vaste activa was.

2025	**Investeringen**	**Afschrijvingen**
Gebouwen en terreinen	€ 673.628	€ 146.250
Technische zaken	€ 8.764	€ 16.536
Inventaris, meubilair en apparatuur	€ 91.262	€ 52.531
ICT	€ 31.900	€ 81.991

- De liquide middelen zijn in 2025 met € 210.620 toegenomen. De voornaamste reden hiervoor is het vooruit ontvangen bedrag voor de subsidie basisvaardigheden, waardoor de investeringen in het gebouw geen weerslag hebben gehad op de liquiditeit.
- Het eigen vermogen is in 2025 met € 163.767 toegenomen. De algemene reserve is met € 323.361 toegenomen waardoor de algemene reserve eind 2025 € 1.680.542 negatief is. De nieuwbouwreserve is met € 12.875 afgenomen door de jaarlijkse afschrijvingskosten van het geactiveerde gedeelte van de nieuwbouw.
- De bestemmingsreserve NPO is in 2025 met € 146.720 afgenomen en daarmee volledig uitgeput. De inzet van de NPO-middelen in 2025 is toegelicht in de onderstaande tabel.

	€	**Opmerkingen**
Saldo 1/1/2025	146.720	
Onttrekkingen jan-jul	(128.437)	Conform opgenomen in formatieplan 2024-2025 - Trajectbegeleiding, zorgcoördinator - Studievaardighedentrainer - Tijdelijke formatie onderwijstaak schoolleiding
Onttrekking diverse leerlingondersteuning	(18.284)	- Examentrainingen - Studiebegeleiding (examen)leerlingen
Saldo 31/12/2025	0	

- De voorziening voor het groot onderhoud is toegenomen met €166.195. Dit is voornamelijk omdat er in 2025 divers groot onderhoud uit het MJOP is doorgeschoven.
- De personele voorzieningen zijn in 2024 met € 46.335 afgenomen. De personele voorzieningen bestaan uit dotaties voor jubilea, wachtgelders,

persoonlijk budget, eigenrisicodragers ziekte. In 2025 is er een vrijval geweest van respectievelijk € 34.966 en € 38.689 voor de voorziening wachtgelders en PB. Voor de ERD is juist € 30.803 gedoteerd. Verder is er een voorziening gevormd voor het lustrum en de organisatie van de interlyceale.
- De kortlopende passiva zijn in 2025 toegenomen met € 505.213. Dit verschil ontstaat met name door de vooruit ontvangen gelden voor de subsidie basisvaardigheden.

5.1.7 Toelichting op het resultaat en wat daaraan heeft bijgedragen

In 2025 is er een positief resultaat behaald van € 163.766. De voornaamste oorzaken van dit resultaat zijn een hogere prijsbijstelling van de bekostiging en lagere personele lasten vanwege een fors lager aantal lessen dan begroot (met maar beperkt minder leerlingen dan begroot). Ondanks een wijziging in de verwerking van de subsidie basisvaardigheden waardoor 500k niet als bate maar als schuld is verantwoord. Hogere huisvestings-, ICT- en afschrijvingslasten dempen het positieve effect op de begroting maar beperkt.

	Realisatie
	2025
(Rijks)bijdragen	€ 11.058.687
Overige overheidsbijdragen	€ 7.168
Overige baten	€ 1.078.049
Totale baten	**€ 12.143.903**
Personele lasten	€ 9.198.393
Afschrijvingen	€ 297.404
Huisvestingslasten	€ 857.459
Overige instellingslasten	€ 1.641.620
Totale lasten	**€ 11.994.875**
Financiële baten en lasten	€ 14.737
Resultaat	**€ 163.766**

5.1.8 Analyse van de uitkomsten van de exploitatie in relatie tot de begroting en realisatie vorig jaar

In de begroting 2025 was rekening gehouden met een positief resultaat van € 87.678. In deze begroting zat een afbouw van de NPO-bestemmingsreserve (146k) en werd uitgegaan van een vorming van een bestemmingsreserve basisvaardigheden van 250k.

Afwijkingen van het resultaat 2024 ten opzichte van de begroting

	Realisatie	Begroting	Verschil
	2025	2025	
(Rijks)bijdragen	€ 11.058.687	€ 11.163.541	€ (104.854)
Overige overheidsbijdragen	€ 7.168	€ 7.042	€ 126
Overige baten	€ 1.078.049	€ 864.775	€ 213.274
Totale baten	**€ 12.143.903**	**€ 12.035.358**	**€ 108.546**

Personele lasten	€ 9.198.393	€ 9.452.050	€ (253.657)
Afschrijvingen	€ 297.404	€ 255.400	€ 42.004
Huisvestingslasten	€ 857.459	€ 668.600	€ 188.859
Overige instellingslasten	€ 1.641.620	€ 1.588.630	€ 52.990
Totale lasten	**€ 11.994.875**	**€ 11.964.680**	**€ 30.195**

Financiële baten en lasten	€ 14.737	€ 17.000	€ (2.263)
Resultaat	**€ 163.766**	**€ 87.678**	**€ 76.088**

De baten zijn per saldo € 108.546 hoger dan begroot.

De (rijks)bijdragen zijn per saldo € 104.854 lager.

- De vergoeding (personeel en materieel) is € 255.369 hoger uitgevallen dan begroot. Dit komt door een hoger vastgestelde bekostiging in navolging van afgesloten cao vo 2025-2027 en de hogere materiële kosten.
- Als gevolg van deze stijging in de bekostiging is ook de subsidie werkdrukverlichting (€ 24.161), functiemix (€ 17.922) en subsidie strategisch personnelsbeleid, begeleiding en verzuim (€ 18.861) hoger uitgevallen.
- Geoormerkte subsidies voor studieverlof zijn € 42.841 hoger uitgevallen door beurzen die gedurende het jaar zijn aangevraagd.
- Door het samenwerkingsverband zijn aanvullende en verhoogde bedragen uitgekeerd waardoor de baten 31.294 hoger zijn uitgevallen.
- De verrekening van collectieve uitkeringslasten is € 25.622 lager uitgevallen.
- In de begroting is uitgegaan van 750k aan baten m.b.t. de subsidie basisvaardigheden en de vorming van een bestemmingsreserve. Omdat de subsidie als schuld wordt opgenomen is zijn de baten in werkelijkheid 501.974 lager dan begroot.

De overige overheidsbijdragen zijn € 126 hoger dan begroot, dit is geen significant verschil.

De overige baten zijn per saldo € 213.274 hoger dan begroot.

- De baten voor het project de Overstap zijn € 85.176; dit voor maar 41.567 meebegroot; we zijn penvoerder van dit regionale project en hier staan vergelijkbare kosten tegenover.
- De onderwijsregio heeft niet-bestede SHRM-middelen aan de scholen beschikbaar gesteld, deze baten van € 29.065 waren niet meebegroot.
- Het verhuur van de schoolfaciliteiten voor onder meer filmploegen heeft geleid tot een toename van de overige baten van € 8.619. Deze baten zijn incidentieel en onvoorspelbaar en worden daarom niet meebegroot.
- De donatie ten behoeve van huisvestingsprojecten is € 8.000 hoger uitgevallen dan begroot.
- De algemene ouderbijdrage (€ -33.392), de ouderbijdragen voor activiteiten en reizen (€ -32.988) zijn lager uitgevallen. De lagere baten zijn voor een deel beleid (lagere algemene ouderbijdrage) en in lijn met lagere lasten (zowel voor activiteiten als de reizen), maar ook gevolg van een groter percentage ouders wat de ouderbijdrage niet kan of niet wil voldoen (17%). Het sociaal fonds uit de ouderbijdrage is dan ook maximaal gebruikt.
- Overige baten van € 115.034 bestaan uit de vrijval van een LFBPB-schuld die reeds in de personele lasten verwerkt is.

De lasten zijn per saldo € 30.195 hoger dan begroot.
De personele lasten zijn per saldo € 253.657 lager dan begroot

- De salariskosten van de schoolleiding zijn € 80.470 hoger uitgevallen door de start van een conrector onderwijs en hogere salarislasten.
- De salarislasten onderwijzend personeel zijn zo'n 325.588 lager uitgevallen. De belangrijkste reden is dat de lesvraag fors lager lager dan begroot.
- De salariskosten onderwijs ondersteunend personeel wijken niet significant af van de begroting (€ 2.819 hoger).
- Er is 88.194 meer aan uitkeringen ontvangen dan was begroot. Deze zijn onder meer gebruikt om vervangingen te realiseren voor ouderschapsverlof en zwangerschapsverlof.
- Er zijn meer collega's geweest die gebruik hebben gemaakt van ouderschapsverlof (€ 24.306).
- Het aantal vervangingen in verband met langdurige ziekte is in 2025 hoger geweest dan begroot wat leidt tot een tegenvaller van zo'n 41k. Ook is er € 30.803 aan de ERD-voorziening voor langdurige ziekte gedoteerd.
- De voorziening wachtgelders levert een meevaller van € 59.966 op omdat de begrote dotatie niet nodig is en geld uit de voorziening vrijvalt. De voorziening jubilea is € 9.201 meer gedoteerd dan begroot, de voorziening persoonlijk budget is totaliter € 45.689 voordelig uitgevallen.
- Nascholingskosten zijn € 22.042 hoger uitgevallen, met name door kosten die samenhangen met zij-instroomtrajecten (28k).

De afschrijvingen zijn met € 42.004 toegenomen ten opzichte van de begroting. Dit komt vooral door een te lage inschatting bij het begrotingsproces van 2025 van de investeringen in gebouwen en terreinen.
Huisvestingslasten zijn € 188.859 hoger dan begroot

- De schoonmaakkosten lagen in 2025 € 59.611 hoger dan begroot als gevolg van externe inhuur door langdurige ziekte.
- De kosten voor klein onderhoud zijn € 57.715 hoger uitgevallen door meer klein onderhoud in eigen beheer en het oppaken van achterstallig klein onderhoud aan het gebouw en de terreinen.
- De advieskosten inzake huisvesting vallen € 25.358 hoger uit als gevolg van de ingehuurde advisering t.b.v. vergunningstrajecten en de integrale visie op huisvesting.
- De energielasten zijn € 15.295 hoger uitgevallen. Dit hangt samen met kostenstijgingen van gas en electra.

De overige instellingslasten zijn € 52.990 hoger uitgevallen dan begroot

- Project aanmelding brugklas zijn € 23.739 meerkosten gemaakt dan begroot. Dit is onderdeel van het project in de regio en staan baten tegenover.
- De kosten voor VAVO-leerlingen liggen € 32.784 hoger dan begroot door een groter aantal leerlingen wat naar de VAVO is gegaan aan het einde van het schooljaar.
- Lasten ouderbijdrage liggen zo'n 53k lager dan begroot, dit is in lijn met beleidsmatige keuzes (lagere gevraagde ouderbijdrage, andere keuzes in activiteiten).
- Automatiseringskosten zijn € 26.041 hoger dan begroot, dit komt voornamelijk door projectkosten rondom de vervanging van de WiFi en telefonie.
- Daarnaast zijn er nog € 28.865 aan meerkosten gemaakt voor het vernieuwen van de website en huisstijl.
- De boeken zijn € 46.948 goedkoper dan begroot, dit komt deels door een lager leerlingaantal dan begroot, maar ook door goedkopere methodes na de aanbesteding.

De financiele baten zijn met € 14.737 niet significant lager dan de € 17.000 aan baten die waren begroot.

Afwijkingen van het resultaat 2025 ten opzichte van de realisatie 2024

	Realisatie 2025	Realisatie 2024	Verschil
(Rijks)bijdragen	€ 11.058.687	€ 10.130.020	€ 928.667
Overige overheidsbijdragen	€ 7.168	€ 66.257	€ (59.089)
Overige baten	€ 1.078.049	€ 1.021.007	€ 57.042
Totale baten	**€ 12.143.903**	**€ 11.217.283**	**€ 926.620**
Personele lasten	€ 9.198.393	€ 8.598.467	€ 599.926
Afschrijvingen	€ 297.404	€ 264.737	€ 32.657
Huisvestingslasten	€ 857.459	€ 736.214	€ 121.245
Overige instellingslasten	€ 1.641.620	€ 1.563.499	€ 78.121
Totale lasten	**€ 11.994.875**	**€ 11.162.917**	**€ 831.958**
Financiële baten en lasten	€ 14.737	€ 10.122	€ 4.615
Resultaat	**€ 163.766**	**€ 64.489**	**€ 99.277**

De belangrijkste verschillen tussen 2025 en 2024 worden met name veroorzaakt door de hogere rijksbekostiging als gevolg van leerlingengroei en de prijsbijstelling, evenals de inzet van middelen voor basisvaardigheden. In 2025 is voor het eerst een subsidie basisvaardigheden ontvangen. Daarnaast zijn de personele lasten toegenomen door loonstijgingen en extra formatie voor onderwijsontwikkeling en projecten basisvaardigheden. Hogere huisvestings- en ICT-lasten versterken dit effect, terwijl lagere reis- en leermiddelenkosten dit deels compenseren.

Onderstaand zullen per onderdeel de belangrijkste verschillen worden toegelicht.

De baten zijn in 2025 per saldo € 926.620 hoger dan in 2024.

De (rijks)bijdragen zijn per saldo € 928.667 hoger dan in 2024
- De vereenvoudigde bekostiging VO is € 680.017 hoger dan in 2024. Dit komt door de toename van het leerlingaantal en de aanpassing van de bekostiging met 5,01%.
- Er is in 2025 een subsidie basisvaardigheden van 248.026 die er in 2024 niet was.

Overige overheidsbijdragen zijn in 2025 59.089 lager omdat er geen NPO-subsidie op gemeentelijk niveau meer was.
De overige baten zijn in 2025 met € 57.042 toegenomen ten opzichte van 2024.
- De baten voor overige projecten via het samenwerkingsverband zijn € 24.578 lager uitgevallen dan in 2024. Dit hangt samen met het slagen van een leerling die een grote ondersteuningsbehoefte had.
- De baten voor project de overstap liggen 30.656 hoger dan in 2024 door de start van de overstap VO/VO naast PO/VO.
- Overige baten van zo'n € 47.250 hoger dan in 2024 door een vrijval van een LFBPB-schuld.
- De baten voor de algemene ouderbijdrage liggen € 15.672 lager dan in 2024 doordat we deze naar beneden hebben bijgesteld. De baten voor de

activiteiten zijn nagenoeg gelijk en de baten voor de reizen zijn € 14.443 lager. Dit laatste is met name doordat we het brugklaskamp op school hebben laten plaatsvinden en de lasten van andere reizen hebben verlaagd.
- De donatie voor huisvestingprojecten ligt in 2025 10.500 hoger dan in 2024.

De lasten zijn in 2025 per saldo met € 831.958 toegenomen ten opzichte van 2024.
De personele lasten zijn per saldo € 599.926 toegenomen ten opzichte van 2024.
- De personele lasten voor schoolleiding, OP en OOP wijken in 2025 respectievelijk € 98.594, € 474.260 en € -56.552 af van 2024. De belangrijkste oorzaak van de kostenstijging is voor de schoolleiding zijn de extra fte voor de tijdelijke taak op onderwijs, toevoeging conrector onderwijs en de fte's voor het projectleiderschap op het gebied van de basisvaardigheden. Bij het OP zijn de kosten met name toegenomen door loonkostenstijgingen en fte's voor de uitvoering van projecten die samenhangen met de basisvaardigheden. De afname van de lasten bij het OOP, ondanks hogere loonkosten, zijn te verklaren door een lager aantal vervagingsvacatures.
- De kosten voor vervangingen door ziekten zijn vergelijkbaar met 2024. Vervangingen voor zwangerschapsverlof zijn lager dan in 2024, maar hier staan ook minder uitekeringen tegenover.
- Voor de voorzieningen PB en jubilea zijn in 2025 € 74.748 minder kosten dan in 2024. Waar in 2024 uren werden opgebouwd onder meer door overname van uren bij indiensttreding, vielen in 2025 uren vrij/zijn gespaarde uren ingezet. Voor de wachtgelders is dit € 62.746 lager dan in 2024. Voor de voorziening langdurig zieken vielen de lasten € 58.825 hoger uit.

De afschrijvingen zijn per saldo € 32.657 hoger dan in 2024. Dit komt met name door in 2025 gedane investeringen in het gebouw (o.a. luchtbehandeling in de nieuwbouw), ICT (o.a. nieuwe telefonie, wifi).
De huisvestingslasten zijn per saldo € 121.245 toegenomen.
- De schoonmaakkosten zijn € 51.517 hoger, dit komt vooral doordat we als gevolg van langdurige ziekte via een uitzendbureau schoonmaak hebben moetn inhuren.
- Dit jaar hebben we voor het eerst het gehele buitenseizoen een externe zaal gehuurd (vorig jaar slechts een klein deel van het jaar). De kosten zijn daarom € 16.292 hoger.
- De lasten van energie en water liggen € 18.438 hoger dan in 2024 door gestegen prijzen.
- De advieskosten inzake huisvesting zijn € 18.675 hoger door diverse huisvestingsprojecten en voorbereiding van de integrale visie op het gebouw.

De overige instellingslasten zijn per saldo met € 78.121 toegenomen.
- De uitgaven aan werkweken/reizen lag in 2025 € 57.717 lager dan in 2024 in verband met geen extern brugklaskamp en het verlagen van de kosten van enkele reizen.
- De uitgaven voor activiteiten lag € 21.806 hoger, dit komt met name door de timing van activiteiten door het jaar heen.
- De PR-kosten liggen € 26.909, dit komt met name door het vernieuwen van de huisstijl en de website.
- De doorbetalingen aan het VAVO-onderwijs zijn € 12.966 hoger uitgevallen dan in 2024. Dit komt omdat er meer leerlingen zijn gezakt en/of uitgestroom in 2025 en hun opleiding vervolgen op het VAVO.
- De uitgaven aan leermiddelen zijn € 68.614 lager dan in 2025 dit komt deels door een lager leerlingaantal dan begroot, maar ook door goedkopere methodes na de aanbesteding.

5.1.9 Toelichting op het investeringsbeleid, de investeringen in het boekjaar en de verwachte toekomstige investeringen

In 2025 zijn in de volgende categoriën investeringen gedaan:

Onderdeel		Bedrag
Gebouwen en terreinen	€	673.628
Technische zaken	€	8.764
Inventaris, meubilair en apparatuur	€	91.262
ICT	€	31.900

In 2026 tot en met 2030 zijn is rekening gehouden met de volgende omvang aan investeringen in materiële vaste activa:

Jaartal	Bedrag
2026	€ 333.524
2027	€ 416.700
2028	€ 348.700
2029	€ 332.700
2030	€ 332.700

In 2026 zal dit bedrag onder meer worden ingevuld door investeringen in de studiezolder, gymzaal en zijn investeringen aan ICT hardware gepland (zie specificatie onderstaand). Daarnaast wordt er rekening gehouden met diverse interne verhuizingen en investeringen in meubilair en inventaris. Er wordt nog gewerkt aan een prioritering voor de invulling van de overige investeringruimte aan de hand van de geïnventariseerde wensen en behoeftes.

Onderdeel	Bedrag
Laptops	€ 10.000
Netwerk	€ 92.000
Vervanging audiovisueel	€ 25.000
Totaal	**€ 127.000**

5.1.10 Toelichting op kasstromen en financiering

		2025		2024
Saldo baten en lasten	€	149.029	€	54.366
Aanpassingen voor:				
Afschrijvingen	€	297.404	€	264.737
Mutaties voorzieningen	€	110.103	€	225.906
Veranderingen in vlottende middelen				
Vorderingen	€	-60.311	€	3.767
Kortlopende schulden	€	505.213	€	463.384
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	**€**	**1.001.438**	**€**	**1.012.160**
Ontvangen interest	€	14.737	€	10.122
Betaalde interest	€	0	€	0
Kasstroom uit operationele activiteiten	**€**	**1.016.175**	**€**	**1.222.282**
Investeringen in MVA	€	-805.556	€	-213.347

Desinvesteringen in MVA	€	-	€	-
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	**€**	**-805.556**	**€**	**-213.347**
Mutatie in liquide middelen	**€**	**210.620**	**€**	**808.936**
Beginstand liquide middelen	€	1.853.839	€	1.044.903
Mutatie in liquide middelen	€	210.620	€	808.936
Eindstand liquide middelen	€	2.064.459	€	1.853.839

De liquide middelen zijn in 2025 met € 210.620 toegenomen. Belangrijkste reden is de vooruit ontvangen subsidie basisvaardigheden, waardoor de kortlopende schulden met 534.332 zijn toegenomen. De stijging van de liquiditeit is beperkter dan dat omdat de investeringen in MVA in 2025 hoger liggen dan de afschrijvingen. Daarnaast zijn ook de voorzieningen in 2025 weer toegenomen, voornamelijk omdat er meer is gedoteerd voor het groot onderhoud dan er gedurende het jaar is uitgegeven.

5.1.11 In control statement

De rector-bestuurder van het Kennemer Lyceum is verantwoordelijk voor de opzet, bestaan en werking van de risicobeheerings- en interne controlesystemen van het Kennemer. Deze systemen hebben tot doel de realisatie van de operationele, strategische en financiële doelstellingen van het Kennemer Lyceum te monitoren en te beheersen. Daarnaast dienen de risicobeheersings- en controlesystemen naleving van relevante wet- en regelgeving te waarborgen. De rector-bestuurder heeft de uitgangspunten en het te bereiken niveau van de risicobeheersings- en controlesystemen vastgelegd in het Kennemer businessraamwerk. De risicobeheersings- en controlesystemen hebben als doel om een redelijke mate van zekerheid te bereiken over de identificatie, monitoring en beheersing van risico's die de realisatie van de geformuleerde doelstellingen kunnen bedreigen. Dit biedt echter geen absolute zekerheid dat het Kennemer Lyceum niet gehinderd zal worden bij het realiseren van haar doelstellingen.

5.2 Onderwijsprestaties en onderwijskundige zaken

5.2.1 Toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen van het afgelopen jaar

- In maart 2025 heeft de school een voldoende gekregen op de havo. Nog steeds zijn we bezig met de doorontwikkeling van onze leskwaliteit. We hebben hiervoor een aantal keuze gemaakt in onze manier van werken: We richten ons op de secties en vragen hen meer cyclisch en gericht op kwalititsborging te werken. Dat betekent dat alle secties zijn gekoppeld aan twee schoolleiders (rector en conrector onderwijs). Drie keer per jaar schuiven de schoolleiders bij de onder hen vallende secties aan. Daarnaast organiseren zij drie per jaar een bijeenkomst voor alle sectieleiders om samen de koers van de school en de balangrijkste jaarplannen te bespreken. Vanaf 2025-2026 wordt secties gevraagd te werken met een vakwerkplan.
- Om goed vinger aan de pols te houden over de leskwalitiet schoolbreed, zijn er twee rondes van flitsbezoeken georganiseerd. De schoolleiding heeft samen met Leren Verbeteren én met een groepje docenten een schoolbrede audit op leskwalitiet gedaan en de opbrengsten hiervan met het team gedeeld.

- In 2025 hebben we afgesproken om een visietraject gymnasium te starten vanwege het teruglopend aantal aanmeldingen. Het traject is nog niet afgerond. Dat gebeurt in schooljaar 2026-2027.
- Om de verdeling tussen jongens en meisjes beter in balans te krijgen, zetten we ons in de profilering en in het onderwijsaanbod steviger neer op het gebied van kunst en culuttur, onder andere door volgend jaar weer een examenvak kunst aan te bieden.
- De subsidie basisvaardigheden is in 2025 gestart als impuls om deze steviger te verankeren in ons onderwijs. Hiervoor zijn vier werkgroepen met kartrekkers aangesteld die deze onderwijskundige verandering begeleiden en implementeren. De studiemiddagen van 2025 (en 2026) zijn gebruikt om het team mee te nemen in deze ontwikkelingen.
- We hebben een start gemaakt met het opstellen van AI-beleid dat in schooljaar 2026-2027 definitief in werking zal treden en elk jaar geëvalueerd en bijgesteld zal worden.

5.2.2 Onderwijsprestaties

Indicator		Norm	Gem. 3 jr	21/22	22/23	23/24	24/25
1. Onderwijs-positie t.o.v. advies PO (%)		4,75	23,93	-	28,00	25,61	16,67
2. Onderbouw-snelheid (%)		95,24	96,88	96,43	96,92	97,36	98,79
3. Bovenbouw-succes (%)	H	80,26	76,56	74,29	75,43	79,31	76,99
	V	81,42	85,04	86,56	82,40	86,62	83,26
4. Examencijfers	H	6,24	6,35	-	6,25	6,44	6,17
	V	6,23	6,58	-	6,61	6,55	6,27
(5. Verschil SE-CE)	H	-	-0,09	-	0,00	-0,16	0,19
	V	-	-0,17	-	-0,16	-0,19	0,09

In de bovenstaande tabel zijn de onderwijsprestaties weergegeven die bij de onderwijsinspectie bekend zijn. Jaargemiddelden die niet meetellen voor het driejaarsgemiddelde zijn niet weergegeven.

R1: onderwijspositie daalt maar is nog steeds boven de norm. Hierop is bewust ingezet door de determinatie strenger te maken en vanuit de havo/vwo-brugklas minder leerlingen te laten doorstromen naar vwo.

R2: We hebben in de bevorderingsnormen van de onderbouw opgenomen dat leerlingen in principe doorstromen en niet doubleren. Hierdoor blijft de doorstroom in de onderbouw 'gezond.'De stijgende lijn is dus duidelijk te zien.

R3: Het bovenbouwsucces is aan het dalen. In schooljaar 2024-2025 hebben we relatief voor leerlingen in de bovenbouw laten doorstromen naar een ander niveau omdat we zagen dat zij niet goed gedetermnieerd waren. Hierdoor is er een dip te zien en het bovenbouwsucces. We verwachten dat dit in 2025-2026 weer een stijgende lijn wordt.
R4: Onze CE-gemiddelden zitten boven de norm. Doordat we stevig inzetten op het sterker maken van secties en het structureel sturen op resultaten, verwachten we dat we deze norm kunnen vasthouden of zelfs verbeteren.

Verschil SE-CE: op beide afdelingen is dit verschil al een aantal jaren klein dus we doen het daar goed. Er is wel een daling te zien dus de maatregelen die we nemen op het gebeid van kwaliteit, moeten er ook voor zorgen dat we hier weer een stijgende lijn kunnen laten zien.

5.2.3 Onderwijskundige en onderwijsprogrammatische zaken

In verschillende paragrafen in dit bestuursverslag worden onderwijskundige en onderwijsprogrammatische zaken beschreven.

5.2.4 Informatie over de toegankelijkheid en het toelatingsbeleid

Brugklas

Het Kennemer Lyceum hanteert het toelatingsbeleid rond de instroom van brugklasleerlingen, zoals is vastgesteld in het voorzieningenoverleg. Het advies van de basisschool is leidend voor plaatsing in de brugklas havo, havo/vwo, atheneum of gymnasium. Voor leerlingen met een extra onderwijsbehoefte wordt een Multi Disciplinair Overleg (MDO) gevoerd om toelaatbaarheid te bepalen. Deze leerlingen melden zich net als alle kinderen in de regio tijdens de centrale aanmeldweek aan voor de middelbare school.

Alle leerlingen die zich hebben aangemeld voor Atheneum en Gymnasium op het Kennemer konden in 2025 geplaatst worden. Voor de Havo/Vwo-klassen is geloot; 11 leerlingen zijn daarbij op een andere school geplaatst.

Zij-instromers

Leerlingen van een andere school kunnen – indien er ruimte is - na hun eerste jaar worden toegelaten. Hiervoor wordt een wachtlijst gehanteerd en houden wij ons aan de regionaal gemaakte afspraken. Er is in 2020 beleid opgesteld met betrekking tot de wet gelijke kans op doorstroom vmbo-havo en havo-vwo. Dit wordt uitgevoerd door de aameldcoördinator, de decanen en de afdelingsleiders.

5.2.5 Toelichting inzake de werkzaamheden op het gebied van onderzoek en ontwikkeling

Resultaten van de ouder- en leerlingtevredenheidsonderzoek worden gepubliceerd op www.scholenopdekaart.nl. In 2025 zijn de jaarlijkse leerling- en oudertevredenheidsonderzoeken uitgevoerd in april. We zien ten opzichte van 2024 dat de tevredenheidscijfers licht verbeterd. De uitdaging in de leerlingtevredenheid zit op het gebied van brede vorming en uitdaging bieden voor alle leerlingen. Dit zijn belangrijke aandachtspunten, die ook terugkomen in het schoolplan waar ze een plek krijgen bij de ambitie waarin we uitspreken te werken aan een brede blik.

5.2.6 Toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen m.b.t. de interne en externe kwaliteitszorg in het afgelopen jaar

In 2025 is gewerkt volgens het geformaliseerde kwaliteitsstelsel en de kwaliteitskalender. De kwaliteitskalender wordt maandelijks besproken in het directieoverleg en vormt daarmee een vast onderdeel van de kwaliteitscyclus.

Per september 2025 is de functie van conrector onderwijs ingevuld. Hiermee is de aandacht voor onderwijskwaliteit en kwaliteitszorg verder geborgd binnen de schoolleiding.

De indicatoren van de onderwijsinspectie en de eindexamenresultaten analyseren wij jaarlijks om de kwaliteit van ons onderwijs te onderzoeken en te zien waar bijgestuurd moet worden. Door het schooljaar heen analyseren we onze onderwijsresultaten door statistische analyses te maken van leerlingresultaten in magister en sturen we bij indien nodig.

Naast de analyse van onze onderwijsresultaten gebruiken we een digitale lesobservatie tool (DOT) voor lesbezoeken door leidinggevenden en docenten onderling. Docenten verzamelen tenminste eenmaal per schooljaar feedback van tenminste twee klassen. Deze feedback wordt meegenomen in de gesprekscyclus met docenten.

Tweejaarlijks wordt er onderzoek gedaan naar de medewerkerstevredenheid en jaarlijks naar de oudertevredenheid en leerlingentevredenheid. Deze informatie delen we met collega's en wordt gebruikt om successen te vieren en verbeterpunten zichtbaar te maken.

5.3 Duurzaamheid

5.3.1 Toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen m.b.t. duurzaamheid in het afgelopen jaar

In 2025 was er beperkt budget om vervolgstappen te zetten op basis van het groen MJOP om verbeteringen aan het gebouw te doen die impact hebben op de duurzaamheid van de school, zie ook 5.1.4. Op breder gebied zijn in 2025 beperkt vorderingen geboekt. Het groen MJOP focust op isolatie, ventilatie, warmte, elektriciteit en het verbruik van water/inzet van groen. In deze thema's zijn ruim 70 duurzame maatregelen getoetst op haarbaarheid voor de school.

Het beperken van de warmtevraag is de eerste stap voor het Kennemer Lyceum. Dit kan door gebouwen na te isoleren met dak-, gevel- en raamisolatie. Behalve het reduceren van energieverliezen is het belangrijk om het gebruikersgedrag te sturen. Dit verbeteren kan direct door het toepassen van besparingsmaatregelen of indirect door de gebruikers te stimuleren om bewuster energie te verbruiken. Een goed binnenklimaat is afhankelijk van het gebruik en de functie van een ruimte. Dit is namelijk bepalend voor de ventilatiebehoefte, de binnentemperatuur en bijvoorbeeld akoestische wensen. Verduurzaming mag niet ten kosten gaan van dit binnenklimaat.

De komende jaren zijn verdere stappen nodig om de warmtevraag verder naar beneden te brengen. Wanneer de warmtevraag voldoende naar beneden is gebracht is het zaak om de bron te verduurzamen. In het kader van de integrale visie op het gebouw is in 2025 onderzoek gestart naar bodemenergie en zonne-energie.

6 Toekomstige ontwikkelingen

6.1 Ontwikkelingen per beleidsterrein

6.1.1 Toekomstige ontwikkelingen op het gebied van onderwijs

We zetten in 2026 in op het versterken van de basisvaardigheden, met behulp van de toegekende subsidie. De projectorganisatie bestaande uit docenten, ondersteund door externe adviseurs, zal doorgaan met het neerzetten van een visie en

implementatie op de basisvaardigheden zodat we als school op langere termijn duurzaam de basis op orde hebben van onze leerlingen op het gebied van taal, rekenen, burgerschap en digitale geletterdheid.

We willen het eigenaarschap van leerlingen vergroten om daarmee te werken aan zelfstandigheid en verantwoordelijkheid van onze leerlingen (ambitie 1 uit het schoolplan). In 2026 werken we met proeftuinen waarin docenten kleine experimenten of pilots kunnen opzetten, gericht op het vergroten van eigenaarschap door bijvoorbeeld keuzes aan te bieden aan de leerlingen.

In 2026 starten we met het examenvak Kunst Beeldend. Met de sectie zijn afspraken gemaakt om een groepsgrootte te realiseren die duurzaam is.

We gaan door met het verstevigen van leskwaliteit. We starten met Kennemercoaches, die ingezet kunnen worden om mee te kijken in de lessen of mee te denken bij pedagogisch-didactische hulpvragen. Zij zijn in principe beschikbaar voor docenten die langer dan 3 jaar in het onderwijs werken.
Ook zullen zij erantwoordelijk worden voor de doorontwikkeling van de Kennemerles, gekoppeld aan onze visie op onderwijs en visie op leren.

In 2026-2027 worden vervolggesprekken georganiseerd om de bestaande visie op onderwijs aan te scherpen. Daarnaast worden gesprekken georganideerd om de visie op leren op te stellen, en daaraan gekoppeld ook toetsbeleid te maken.

De secties worden meegenomen in de planning van de nieuwe kerndoelen en examenprogramma's die vanaf 2030 definitief in werking treden.

6.1.2 Toekomstige ontwikkelingen op het gebied van onderzoek

De wereld van het onderwijs is continu in beweging. Wij vinden het daarom belangrijk dat onze medewerkers (via werkgroepen) de mogelijkheid krijgen hierin mee te denken en de didactische ontwikkeling en het vakinhoudelijke onderzoek mede vorm te geven, nu en in de toekomst. Tevens stimuleren wij medewerkers om promotieonderzoek te starten of een 1e graadslesbevoegdheid te halen.

6.1.3 Toekomstige ontwikkelingen op het gebied van kwaliteitszorg

In de komende periode ligt de focus op het verder verdiepen en bestendigen van de kwaliteitszorg binnen het Kennemer Lyceum. De kwaliteitskalender, die inmiddels structureel onderdeel is van het directieoverleg, blijft het centrale instrument om de kwaliteitscyclus planmatig te bewaken en te versterken.

De aandacht zal daarbij liggen op het versterken van de samenhang tussen monitoring, analyse en besluitvorming, zodat kwaliteitszorg steeds meer een vanzelfsprekend onderdeel vormt van de reguliere aansturing van de school.

Met de start van de conrector onderwijs per september 2025 is de basis gelegd voor een meer expliciete regie op onderwijskwaliteit. In de komende jaren zal deze rol verder worden benut om de kwaliteitscyclus te consolideren en teams gericht te ondersteunen bij het werken aan verbetering van het onderwijs.

Door deze doorontwikkeling wordt toegewerkt naar een duurzame kwaliteitscultuur waarin structurele reflectie en gerichte verbeteracties hand in hand gaan.

6.1.4 Toekomstige ontwikkelingen op het gebied van personeel

Krapte op de arbeidsmarkt maakt het noodzakelijk om veel aandacht te besteden aan goed werkgeverschap. We willen en moeten opvallen als aantrekkelijke werkgever om collega's te behouden en nieuwe collega's aan te trekken. In 2023 zijn we geaccrediteerd als lid van ROSA en zijn we dus opleidingsschool. We verwachten hier de komende jaren hiermee een bijdrage te kunnen leveren aan het tegengaan van het lerarentekort op de arbeidsmarkt binnen het onderwijs en voor onze school in het bijzonder.

We kijken op strategische wijze naar het personeelsbeleid in de organisatie om beleid op te kunnen stellen dat het werken op het Kennemer aantrekkelijk maakt. Denk aan promotiemogelijkheden binnen de functiemix, opleidingsmogelijkheden, afspraken aanvullend op de cao op het gebied van verlof en beschikbaarheid, inzetten op voorkomen van verzuim en werkdrukverlaging. Belangrijkste inzet op het gebied van werkdrukverlaging is het verhogen van de opslagfactor voor voor- en nawerk van lessen en het verlagen van het aantal lessen bij een voltijd baan voor zover de financiële ruimte dit toelaat. Ook gaan we het professionele gesprek aan over de onderdelen waarin we zelf invloed hebben op onze werkdruk (hoeveel toetsen nemen we af) en kijken we hoe we ICT kunnen inzetten om de werkdruk te beperken (bijvoorbeeld exam.net, chatGTP).

We denken na over mogelijkheden binnen de lesroosters om het beroep van docent aantrekkelijker te maken, bijvoorbeeld door in te zetten op clustering van lessen en tussenuren. We doen hier onderzoek naar om de gevolgen voor de roosters voor leerlingen in te kunnen schatten.

6.1.5 Toekomstige ontwikkelingen op het gebied van de huisvesting

De roadmap voor het verduurzamingstraject is begin 2021 opgeleverd begin 2022 is hier een huivestingsplan voor de komende jaren en een vernieuwd MJOP aan toegevoegd. Deze roadmap zal in 2026 worden vernieuwd. Het MJOP is vanaf 1 januari 2024 aangepast op de componentenmethode en wordt in 2026 aangepast naar het MJOP-c model (clustering).

Door de vaststelling van het IHP in december 2025 door de gemeente Bloemendaal is in tijdvak 2026-2029 budget voor de renovatie van 't Kopje en in tijdvak 2033-2036 voor het renoveren van het hoofdgebouw en de gymzalen. Ter voorbereiding van deze renovaties zijn we bezig de reeds bestaande terreinvisie en plannen voor het gebouw samen te voegen tot een integrale visie op huisvesting zodat bij renovatie bestaande knelpunten kunnen worden meegenomen.

Met ons huidige leerlingaantal wordt nog steeds een ruimtebehoefte van drie extra lokalen gevoeld en de wens om diverse bestaande lokalen te vergroten. Ook is er een behoefte aan meer en aantrekkelijkere pauzefaciliteiten en garderobruimte. Ook de doorstroming in de school moet verder worden geoptimaliseerd. In 2024 is een terreinvisie uitgewerkt om de leerlingstromen beter beheersbaar te maken. Ook de fietsenstallingen en aanrijdroute zullen daarbij moeten worden geoptimaliseerd. De vergunningstrajecten hiervoor lopen in 2026 nog door. Verder wordt er een ruimtebehoefte ervaren voor opslag nu de zolder en kelder hier niet meer voor geschikt zijn. Het Kennemer Lyceum komt verder een sportzaal tekort waardoor er ook in de winter buiten moet worden gegymd. Door het toenemend aantal

personeelsleden en stagiairs wordt het ruimtegebrek ook door collega's ervaren in de vorm van onvoldoende werkplek, onvoldoende stallingsruimte, garderobes en overige faciliteiten. Verder analyseren we of alle faciliteiten in de school op de meest relevante plek zitten. Een bestaande wens op dat vlak is om de ICT-ondersteuning op een meer centrale plek in de school te huisvesten.

6.1.6 Toelichting op het investeringsbeleid, de investeringen in het boekjaar en de toekomstige investeringen

Zie 5.1.9.

6.1.7 Toekomstige ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid

Zie paragraaf 5.3 en 6.1.5 m.b.t. het duurzaam investeren in ons schoolgebouw. Daarnaast zal het Kennemer aandacht hebben voor economische, milieu en sociale aspecten van haar omgeving. Het Kennemer tracht een bijdrage te leveren aan duurzaamheidsontwikkeling en het welzijn van haar medewerkers en leerlingen en omgeving, teneinde de kwaliteit van de gemeenschap te verbeteren.

6.2 Continuïteitsparagraaf

6.2.1 A.1 Kengetallen 2025-2030

	2025	2026	2027	2028	2029	2030
#lln intern per 1/1	1006	1.007	1.004	1.000	999	1016
#vavo	16	17	15	14	15	15
SL	5,7	5,7	5,5	5,5	5,5	5,5
OOP	18,1	18,1	18,5	18,3	18,3	18,3
OP	66,1	69,1	68,1	66,3	66,3	66,8

Het Kennemer Lyceum zet in op een stabiele instroom van 166 leerlingen in de brugklas. Daarnaast wordt er ruimte gemaakt voor doorstroom van leerlingen van 5 havo naar 5 vwo. Voor instroom in 4 havo is ruimte voor zover onze eigen doorstroom vanuit 3 havo dit toelaat. Het Kennemer verwacht daardoor dat het leerlingaantal rond de 1.000 interne leerlingen stabiliseert. De leerlingenaantallen zijn steeds per 1 januari genomen omdat dit overeenkomt met de bekostiging in dat kalenderjaar. De fte's per personeelsgroep zijn steeds genomen voor het einde van het kalenderjaar in lijn met de elders in het verslag opgenomen personele bezetting.

De omvang van de schoolleiding is in 2025 en 2026 hoger vanwege projectformatie basisvaardigheden. Verder beweegt de formatie voor de afdelingsleiders mee met het leerlingaantal (3,1 uur per leerling). De omvang van het OOP blijft in deze periode naar verwachting nagenoeg gelijk. In 2026 neemt de OP-formatie met zo'n 3 fte toe, met name als gevolg van aanvullende inzet voor de subsidie basisvaardigheden, enigszins gecompenseerd voor een lager aantal lessen. Na 2026 valt het incidentele deel van de subsidie basisvaardigheden weg en loopt het aantal lessen nog iets terug. In 2030 wordt een kleine stijging van het aantal lessen verwacht.

6.2.2 A.2 Meerjarenbegroting 2026-2030

EXPLOITATIE-OVERZICHT	Realisatie 2024	Realisatie 2025	2026	2027	Budget 2028	2029	2030
3.1 Rijksbijdragen	€ 10.130.020	€ 11.058.687	€ 11.443.888	€ 11.413.772	€ 11.109.347	€ 11.099.491	€ 11.252.461
3.2 Overige overheidsbijdragen	€ 66.257	€ 7.168	€ 7.070	€ 7.406	€ 7.238	€ 7.000	€ 7.000
3.5 Overige baten	€ 1.021.007	€ 1.078.049	€ 769.664	€ 732.138	€ 709.108	€ 709.618	€ 709.708
Totaal baten	**€ 11.217.284**	**€ 12.143.904**	**€ 12.220.622**	**€ 12.153.316**	**€ 11.825.694**	**€ 11.816.110**	**€ 11.969.169**
4.1 Personele lasten	**€ 8.598.467**	**€ 9.198.393**	**€ 9.409.843**	**€ 9.328.983**	**€ 9.079.226**	**€ 9.071.776**	**€ 9.122.262**
Directie	€ 753.929	€ 852.523	€ 827.415	€ 811.565	€ 791.808	€ 794.358	€ 794.844
OP	€ 6.087.186	€ 6.744.659	€ 7.107.754	€ 7.009.254	€ 6.779.254	€ 6.779.254	€ 6.829.254
OOP	€ 1.311.685	€ 1.268.906	€ 1.272.924	€ 1.306.414	€ 1.306.414	€ 1.296.414	€ 1.296.414
Overige personele lasten	€ 445.667	€ 332.305	€ 201.750	€ 201.750	€ 201.750	€ 201.750	€ 201.750
4.2 Afschrijvingen	€ 264.737	€ 297.404	€ 306.700	€ 328.700	€ 332.700	€ 332.700	€ 332.700
4.3 Huisvestingslasten	€ 736.214	€ 857.459	€ 688.300	€ 688.300	€ 688.300	€ 688.300	€ 688.300
4.4 Overige instellingslasten	€ 1.029.757	€ 1.169.035	€ 1.287.672	€ 1.274.172	€ 1.166.396	€ 1.166.396	€ 1.166.396
4.5 Leermiddelen	€ 533.742	€ 472.585	€ 481.000	€ 479.920	€ 479.560	€ 480.640	€ 487.120
Totaal lasten	**€ 11.162.917**	**€ 11.994.876**	**€ 12.173.514**	**€ 12.100.074**	**€ 11.746.182**	**€ 11.739.812**	**€ 11.796.778**
5.1 Financiële baten/lasten	€ 10.122	€ 14.737	€ 12.100	€ 12.100	€ 12.100	€ 12.100	€ 12.100
Totaal financiële baten en lasten	**€ 10.122**	**€ 14.737**	**€ 12.100**	**€ 12.100**	**€ 12.100**	**€ 12.100**	**€ 12.100**
Exploitatieresultaat	**€ 64.490**	**€ 163.765**	**€ 59.207**	**€ 65.342**	**€ 91.612**	**€ 88.397**	**€ 184.491**

Toelichting op de meerjarenbegroting

- De rijksbijdragen pieken in 2026 op € 11,44 miloen met name door de subsidie basisvaardigheden en nemen daarna weer af tot € 11,25 miljoen in 2030.
- De overige baten nemen vanaf 2026 structureel met zo'n 60k af omdat we ervoor kiezen om de ouderbijdrage structureel te verlagen. De overige baten zijn in 2024 en 2025 hoger uitgevallen door diverse eenmalige ontvangsten zoals het project de overstap, vrijval van een schuld inzake LFBPB. In 2028 vervalt de promotiebeurs waardoor de baten verder teruglopen.
- De personele lasten nemen, in 2026 met zo'n € 209k toe ten opzichte van 2025 als gevolg van projecten rondom de basisvaardigheden. Ook in 2027 zijn er nog hogere personele lasten, vanaf 2028 nemen de personele lasten weer af tot onder het niveau van 2025 door het wegvallen van het incidentele deel van de basisvaardigheden gecombineerd met een wijziging in de lessentabel. Hiervoor gecorrigeerd blijven de personelijke lasten voor het reguliere onderwijs vergelijkbaar met 2025. Voor de schoolleiding vallen kosten voor het project basisvaardigheden en ouderschapsverlof weg de komende jaren waardoor de lasten voor de schoolelding in de begroting dalen. De personele consequenties staan ook beschreven in 6.2.1.
- De jaarlijkse afschrijvingen nemen tussen 2025 en 2030 met €35.296 toe. Dit heeft te maken met hogere investeringen in materiële vaste activa waaronder verbeteringen aan de pauzefaciliteiten en ICT.
- De huivestingslasten worden in 2026 en de jaren erna zo'n 200k lager begroot dan in 2025 is gerealiseerd omdat er minder achterstallig dagelijks onderhoud is. De huisvestingslasten veranderen tussen 2025 en 2029 niet significant. Daarnaast zijn in 2025 nog ziektevervangingskosten van de schoonmaak op de huisvestingslasten geboekt, die in de begroting als personele onkosten zijn opgenomen.
- De overige instellingslasten zullen in 2026 en 2027 met gemiddeld zo'n 100k toenemen en daarna weer teruglopen. Dit komt met name door (incidentele) materiële lasten van de subsidie basisvaardigheden.

	BALANS PER EINDE						
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
ACTIVA							
Vaste activa							
Materiële vaste activa	€ 2.833.954	€ 3.342.106	€ 3.379.290	€ 3.467.290	€ 3.483.290	€ 3.483.290	€ 3.483.290
Vlottende activa							
Vorderingen	€ 188.042	€ 248.353	€ 248.353	€ 248.353	€ 248.353	€ 248.353	€ 248.353
Liquide middelen	€ 1.853.839	€ 2.064.459	€ 1.880.081	€ 1.802.956	€ 1.711.104	€ 2.139.428	€ 2.339.806
	€ 2.041.881	**€ 2.312.812**	**€ 2.128.434**	**€ 2.051.309**	**€ 1.959.457**	**€ 2.387.781**	**€ 2.588.159**
Totaal activa	**€ 4.875.835**	**€ 5.654.918**	**€ 5.507.724**	**€ 5.518.599**	**€ 5.442.747**	**€ 5.871.071**	**€ 6.071.449**
PASSIVA							
Eigen vermogen							
Algemene reserve	€ -2.003.903	€ -1.680.543	€ -1.608.461	€ -1.530.244	€ -1.425.757	€ -1.324.485	€ -1.127.119
Reserve nieuwbouw	€ 398.289	€ 385.414	€ 372.539	€ 359.664	€ 346.789	€ 333.914	€ 321.039
Bestemmingsreserve NPO	€ 146.720	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	
Statutaire reserve (kap.)	€ 45	€ 45	€ 45	€ 45	€ 45	€ 45	€ 45
	€ -1.458.849	**€ -1.295.084**	**€ -1.235.877**	**€ -1.170.535**	**€ -1.078.923**	**€ -990.526**	**€ -806.035**
Voorzieningen							
Materiële voorzieningen	€ 4.464.068	€ 4.620.506	€ 4.881.159	€ 5.194.630	€ 5.083.628	€ 5.413.554	€ 5.419.441
Personele voorzieningen	€ 324.409	€ 278.074	€ 281.020	€ 178.082	€ 121.620	€ 131.620	€ 141.620
	€ 4.788.477	**€ 4.898.580**	**€ 5.162.179**	**€ 5.372.712**	**€ 5.205.248**	**€ 5.545.174**	**€ 5.561.061**
Kortlopende passiva	**€ 1.546.209**	**€ 2.051.422**	**€ 1.581.422**	**€ 1.316.422**	**€ 1.316.422**	**€ 1.316.422**	**€ 1.316.422**
Totaal passiva	**€ 4.875.835**	**€ 5.654.918**	**€ 5.507.724**	**€ 5.518.599**	**€ 5.442.747**	**€ 5.871.071**	**€ 6.071.449**

De ontwikkeling van de balans in 2025 ten opzichte van 2024 is toegelicht in paragraaf 5.1.6. Toelichting op de meerjarenbalans:

- De materiële vaste activa nemen tussen 2025 en 2030 toe met € 141.184. Voor de begroting van 2026 zijn enkele nieuwe investeringen op het gebied van de buitenterreinen en ICT-voorzieningen opgenomen. Daarnaast is geïnventariseerd welke behoeftes er zijn binnen de school voor vervangingen aan inventaris, meubilair, technische zaken en ICT. Deze gewenste investeringen moeten nog geprioriteerd worden. De uitgaven voor materiële vaste activa liggen daarom in 2027 hoger dan de afschrijvingen. In de jaren daarna is het de bedoeling de nieuwe investeringen in lijn te laten lopen met de afschrijvingen.
- De omvang van de vorderingen worden voor 2026 en verder op een vergelijkbaar niveau verwacht. De vorderingen zijn wellicht nog te verlagen door het facturatiemoment van de ouderbijdrage te vervroegen. Dit is echter geen beleidsdoelstelling op dit moment.
- De liquide middelen nemen tot 2030 € 285.707 toe. De precieze ontwikkeling van de liquide middelen is zichtbaar in het onderstaande kasstroomoverzicht. De liquiditeitsratio zal tot 2030 fluctueren tussen de 1,22 en 2,09.
- Het eigen vermogen zal op basis van de meerjarenbegroting tot en met 2030 met € 489.049 toenemen. Toch blijft het eigen vemogen in deze gehele periode negatief. De belangrijkste reden van het negatieve eigen vermogen is dat er per 1 januari 2024 een mutatie van € 2.990.610 van het eigen vermogen naar de voorziening groot onderhoud is gedaan omdat de voorziening groot op basis van de componentenmethode dient te worden bepaald. Nu de gemeente Bloemendaal een IHP heeft vastgesteld, kunnen we een beleidsrijk MJOP opstellen waarin rekening gehouden kan worden met bijdragen van de gemeente Bloemendaal voor levensduurverlengende renovatie en/of stopdata van bouwdelen waarvoor vervangende nieuwbouw kan worden gerealiseerd. Dit kan leiden tot een aanzienlijke verschuiving tussen de voorziening groot onderhoud en het eigen vermogen.

- De materiële voorziening voor het groot onderhoud zal tussen 2025 en 2030 met € 798.935 toenemen. Dit betreft de dotatie voor regulier onderhoud op basis van het MJOP. De overige verbeteringen aan het gebouw passend bij de ambities van Frisse Scholen klase B worden geactiveerd als onderdeel van de materiële vaste activa voor zover we hier zelf aan bijdragen en de middelen uit het IHP van de gemeente niet toereikend zijn.
- Het weerstandsvermogen blijft, ondanks een ontwikkeling van -10,65% in 2025 naar -6,73% in 2030, de volledige periode negatief zoals in het onderstaande overzicht van de kengetallen terug is te zien. De (1-jarige)-rentabiliteit van het eigen vermogen is over de volledige periode positief.
- De personele voorzieningen zullen tussen 2025 en 2030 met € 136.545 afnemen. De belangrijkste reden van de afname is de wijziging van de cao met betrekking tot het persoonlijk budget (PB). Het PB kan niet langer gespaard worden dus zullen de opgespaarde budgetten de komende jaren worden afgebouwd.
- In de kortlopende passiva zit op dit moment 735k ten behoeve van de basisvaardigheden. Dit zal in 2026 en 2027 volledig van de balans verdwijnen. Verder is voor de kortlopende passiva geen aanleiding te verwachten dat deze significant van omvang verandert tussen 2026 en 2030. Deze is in de meerjarenbegroting daarom constant gehouden.

KASSTROOM	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Saldo baten en lasten	€ 54.367	€ 149.029	€ 47.107	€ 53.242	€ 79.512	€ 76.297	€ 172.391
Aanpassingen voor:							
Afschrijvingen	€ 264.737	€ 297.404	€ 306.700	€ 328.700	€ 332.700	€ 332.700	€ 332.700
Mutaties voorzieningen	€ 225.905	€ 110.103	€ 263.599	€ 210.533	€ -167.465	€ 339.927	€ 15.887
Mutaties in vlottende middelen							
Vorderingen	€ 3.767	€ -60.311	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Kortlopende schulden	€ 463.384	€ 505.213	€ -470.000	€ -265.000	€ -	€ -	€ -
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	**€ 1.012.161**	**€ 1.001.438**	**€ 147.406**	**€ 327.475**	**€ 244.747**	**€ 748.924**	**€ 520.978**
Ontvangen/betaalde interest	€ 10.122	€ 14.737	€ 12.100	€ 12.100	€ 12.100	€ 12.100	€ 12.100
Kasstroom operationele activiteiter	**€ 1.022.283**	**€ 1.016.175**	**€ 159.506**	**€ 339.575**	**€ 256.847**	**€ 761.024**	**€ 533.078**
Investeringen in MVA	€ -213.347	€ -805.556	€ -343.884	€ -416.700	€ -348.700	€ -332.700	€ -332.700
Desinvesteringen in MVA	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Kasstroom investeringsactiviteiten	**€ -213.347**	**€ -805.556**	**€ -343.884**	**€ -416.700**	**€ -348.700**	**€ -332.700**	**€ -332.700**
Mutatie in liquide middelen	**€ 808.936**	**€ 210.620**	**€ -184.378**	**€ -77.125**	**€ -91.853**	**€ 428.324**	**€ 200.378**
Beginstand liquide middelen	€ 1.044.903	€ 1.853.839	€ 2.064.459	€ 1.880.081	€ 1.802.956	€ 1.711.104	€ 2.139.428
Mutatie in liquide middelen	€ 808.936	€ 210.620	€ -184.378	€ -77.125	€ -91.853	€ 428.324	€ 200.378
Eindstand liquide middelen	€ 1.853.839	€ 2.064.459	€ 1.880.081	€ 1.802.956	€ 1.711.104	€ 2.139.428	€ 2.339.806

KENGETAL	REALISATIE		BEGROOT				
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Liquiditeit	1,32	1,13	1,35	1,56	1,49	1,81	1,97
Solvabiliteit I	-0,30	-0,23	-0,22	-0,21	-0,20	-0,17	-0,13
Solvabiliteit II	0,68	0,64	0,71	0,76	0,76	0,78	0,78
Rentabiliteit	0,57%	1,35%	0,48%	0,54%	0,77%	0,75%	1,54%
Weerstandsvermogen (-/- MVA)	-42,38%	-41,93%	-40,33%	-40,63%	-41,07%	-40,31%	-38,12%
Weerstandsvermogen (VO)	-12,99%	-10,65%	-10,10%	-9,62%	-9,11%	-8,37%	-6,73%
Ratio normatief eigen vermogen	-1,15	-0,49	-0,46	-0,43	-0,41	-0,38	-0,31