



AANDACHT VOOR ONTWIKKELING, AANDACHT VOOR JOU

Jaarverslag 2025

Bestuursverslag en jaarrekening

Definitief
20-5-2026

Stichting Fedra
Postbus 1148
1940 EC Beverwijk

Bezoekadres
Antillenstraat 21
1944 XN Beverwijk

info@fedra.nl
www.fedra.nl

Voorwoord	3
1 Het schoolbestuur	4
1.1 Profiel	4
1.2 Organisatie	5
2 Verantwoording van het beleid	9
2.1 Onderwijs & Kwaliteit	9
2.2 Personeel & Professionalisering	19
2.3 Huisvesting & Facilitair zaken	24
2.4 ICT & WTI	28
2.5 Duurzaamheid & maatschappelijk verantwoord ondernemen	29
2.6 Fedra Sterk Merk – communicatie Fedra	29
2.7 Financieel Beleid	32
2.8 Continuïteitsparagraaf	37
3 Verantwoording in de financiën	41
3.1 Ontwikkeling in meerjarig perspectief	41
3.2 Staat van baten en lasten en balans	43
3.3 Financiële positie	47
4 Verslag Intern toezicht	49
5 Jaarrekening	73

Voorwoord

Voor u ligt het bestuursverslag van Stichting Fedra over het jaar 2025. De start van de opdracht aan het College van Bestuur a.i. heeft in het teken gestaan van het creëren van rust en stabiliteit binnen de organisatie. Door met elkaar te spreken over de uitvoering van de diverse aan het onderwijsondersteunende bedrijfsprocessen kon het ‘goede gesprek’ tussen schoolleiding, medewerkers bestuurskantoor, GMR en Raad van Toezicht weer met elkaar worden gevoerd en de onderlinge samenwerking worden hersteld.

Vanuit deze basis hebben wij een gedragen besturingsfilosofie en een nieuw managementstatuut vast kunnen stellen. Wij werken met elkaar samen op basis van het uitgangspunt ‘resultaat gericht leidinggeven’.

Leiderschap op elk niveau is gericht op het behalen van beoogde resultaten en gestelde doelen en het nakomen van gemaakte afspraken. Kernbegrippen hierbij zijn:

- Samenwerking;
- Openheid en transparantie;
- Vertrouwen en verantwoording;
- Professionele dialoog (aanspreken en afspreken);
- Professionele ontwikkeling.

Wij hebben ook ons strategisch beleidsplan ([koersplan](#)) 2025-2028 **DUURSAAM** kunnen vaststellen. Hierdoor werd het mogelijk op elke school het schoolplan in samenhang met ons koersplan te vernieuwen of te actualiseren. Naast alle werkzaamheden op schoolniveau (het primaire proces) werken op basis van ons koersplan wij binnen Fedra met elkaar samen aan vier ambities:

- Een duurzame organisatie
- Een professionele ontwikkel- en leeromgeving
- Betekenisvol en toekomstgericht onderwijs
- Samenwerking met partners aan een inclusieve ontwikkeling.

Op organisatieniveau is de ontwikkeling vervolgens in een stroomversnelling gekomen. De kern: Scholing en ontwikkeling! Te noemen is onder meer:

- Een scholingsprogramma ‘de kunst van bruggenbouwen’ gericht op de ontwikkeling van leiderschap van de schoolleiding en de adviseurs op het bestuurskantoor. Centraal staat de doelstelling om hoger, breder en dieper te leren kijken;
- De uitrol van het continue proces van verbetering van de kwaliteit van ons onderwijs. Planmatig en gezamenlijk in vijf blokken per schooljaar inclusief twee kwaliteitsgesprekken op elke school tussen College van Bestuur, schoolleiding, zorg coördinatoren en onderwijspecialisten;
- Gezamenlijk beleid om minimaal één keer per jaar een ontwikkelgesprek tussen de leidinggevende en de medewerker te voeren.

Tenslotte. Het College van Bestuur wil haar grote waardering uitspreken aan de medewerkers van Fedra. Aan de ontwikkeling van de kwaliteit van ons onderwijs, het dagelijkse proces van lesgeven, de begeleiding van onze leerlingen en de verbetering van onze ondersteunende bedrijfsprocessen is elke dag opnieuw met hart en ziel gewerkt.

Jan Rozema
College van Bestuur

1. Het schoolbestuur

1.1 Profiel

Kernactiviteit

Kernactiviteit

Stichting Fedra is een onderwijsorganisatie met elf basisscholen, Fourteens en een bestuurskantoor, voor regulier basisonderwijs en heeft geen andere kernactiviteiten dan het verzorgen van basisonderwijs.

De basisschool is een cruciale speler in de wijk of het dorp. De maatschappelijke verwachtingen zijn hoog, de school lijkt de vindplaats voor uiteenlopende (maatschappelijke) problemen en de plek waar de oplossing geboden kan worden. Binnen de eigen context bepaalt de Fedra school welke rol zij kan en moet nemen om een evenwichtige ontwikkeling voor het kind mogelijk te maken. Kwalificeren, socialiseren en individuele ontplooiing zijn de hoofdfuncties van iedere basisschool. Alle overige taken zijn in beginsel aanvullend.

De school vult haar opdracht in overleg met het College van Bestuur in. Hierbij kijkt de school verder dan het hier en nu, want het onderwijs moet toekomstbestendig zijn. De wereld van morgen is van invloed op ons aanbod en onze aanpak van nu. De basisschool is onderdeel van een netwerk. Binnen de wijk of het dorp en binnen Fedra. De doelen en taken worden zorgvuldig gekozen vanuit de wettelijke opdracht van het onderwijs. Samenwerking met de omgeving, om de eigen doelen of die van de ander te realiseren, is vanzelfsprekend. De insteek van de school is altijd dat de ontwikkeling van de leerlingen voorop staat. Overleg en samenwerking met ouders en andere partijen staan in dienst van die ontwikkeling.

De leerroute van het kind is geen standaard pad en ook geen individueel pad. Binnen de groepsgerichte schoolorganisatie kan het kind zich, in veiligheid en geborgenheid, ontwikkelen op grond van een door de leerkracht ontworpen passend onderwijsaanbod. Het team van de school draagt daarbij de verantwoordelijkheid om enerzijds een herkenbare doorgaande pedagogische en didactische lijn over acht leerjaren neer te zetten en anderzijds recht te doen aan verschillen tussen kinderen. De scholen van Fedra kiezen weloverwogen op welke wijze zij de leerlingen kunnen begeleiden, zodat de leerlingen in acht jaar een fundament hebben gelegd waarmee zij, met zelfvertrouwen, verder kunnen in het onderwijs en hun sociale leven. Het onderwijs sluit aan op de onderwijsbehoefte van de leerlingen en op de maatschappelijke opdracht van de basisschool.

Strategisch beleidsplan

Het koersplan van Fedra heet 'Duurzaam 2025-2028' en heeft vier bestuurlijke ambities:

- Ambitie 1. De duurzame organisatie;
- Ambitie 2. Professionele ontwikkel- en leeromgeving, de lerende organisatie;
- Ambitie 3. Betekenisvol en toekomstgericht onderwijs;
- Ambitie 4. Samenwerken met partners aan inclusieve ontwikkeling.

In het eerste kwartaal van 2025 heeft het College van Bestuur dit strategische beleidsplan vastgesteld.

Aannamebeleid

Ouders die de identiteit, uitgangspunten en het beleid van de school respecteren, kunnen hun kind aanmelden. Kinderen kunnen vanaf 4 jaar worden toegelaten tot de basisschool. Vanaf 5 jaar zijn zij leerplichtig en moeten zij staan ingeschreven op een school, conform de Leerplichtwet.

Bij aanmelding verstrekken ouders alle relevante informatie over hun kind, waaronder gegevens over gezondheid en cognitieve en sociaal-emotionele ontwikkeling. De directie beoordeelt op basis hiervan of de school het kind een passend en succesvol onderwijsaanbod kan bieden.

De school schrijft leerlingen in, tenzij één van de onderstaande situaties zich voordoet:

- Ouders respecteren de identiteit van de school niet;
- De school is aantoonbaar niet in staat om te voorzien in de ondersteuningsbehoefte van de leerling;
- De school heeft geen beschikbare plaatsen;
- Het kind is niet zindelijk.

Leerlingen die extra onderwijsbehoeften nodig hebben, ontvangen extra ondersteuning. De school onderzoekt samen met ouders/verzorgers of zij de juiste ondersteuning kan bieden. Dit geldt ook voor leerlingen die doorstromen vanuit het speciaal (basis)onderwijs.

Bij het besluit tot toelating staan het belang van de leerling én de mogelijkheden van de school centraal. Na toelating gaat de school ervan uit dat de leerling, bij gelijkblijvende omstandigheden, de volledige schoolloopbaan kan doorlopen.

Wanneer specialistische ondersteuning nodig is, schakelt de school het samenwerkingsverband in. Als ook met deze ondersteuning geen passend onderwijs mogelijk is, concludeert de directie dat de school niet aan de zorgplicht kan voldoen. De school wijst de leerling dan af en helpt ouders actief bij het vinden van een passende onderwijsplek.

Deze werkwijze volgt artikel 40 van de Wet op het primair onderwijs (WPO). Dit artikel bepaalt dat de schoolleider (op basis van mandaat van het bevoegd gezag) beslist over toelating en dat een leerling alleen mag worden geweigerd wanneer de school vol is of wanneer, na uitvoering van de zorgplicht, is vastgesteld dat de school geen passend onderwijs kan bieden en een andere passende plek beschikbaar is.

1.2 Organisatie

Contactgegevens

Stichting Fedra

Bestuursnummer: 26158

Postbus 1148

1940 EC Beverwijk

Bezoekadres: Antillenstraat 21

1944 XA Beverwijk

Telefoonnummer: 0251 217101

E-mail: info@fedra.nl

www.fedra.nl

Bestuur

Dhr. Jan Rozema
(per 1 januari 2025)

Voorzitter College van Bestuur
Nevenfuncties 1-1 t/m 31-12:

- Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Kavor (Emmauscollege), bezoldigd
- Lid toezichthoudende bestuur Bouwacademie Groen Hart, onbezoldigd
- Voorzitter Stichting Hospice Vijfheerenlanden, onbezoldigd

Scholen

Naam school	BRIN	Directie	Website
De Anjelier	09JN	Dhr. T. Minneboo, Mevr. A. Dibbets	www.anjelier.nl
De Ark	05ML	Mevr. M. Bank	www.arkheemskerk.nl
Bethelschool	09YE	T/m 31/7: Mevr. H. Wijnhoud (a.i.) Vanaf 1/8: Dhr. R. van Zijtveld	www.bethelschool.nl
De Hoeksteen	03AG	Dhr. E. Boeijenga	www.cbdehoeksteen.nl
De Lunetten	08JO	Mevr. V. Gudaite	www.kbslunetten.nl
Panta Rhei	27JJ	Mevr. I. de Mari, Dhr. P. Koelman	www.depantarhei.nl
De Plataan	10WF	Mevr. I. Zijlstra	www.deplataanvelsen.nl
De Sleutelbloem	06FF	Mevr. M. Clots, en vanaf 1-8 mevr. D. Mol	www.desleutelbloem.nl
De Vrijheit	03QL	Mevr. R. Rouwendaal	www.devrijheit.nl
De Westbroek	23TK	Dhr. E. Boeijenga	www.dewestbroek.nl
De Wilgeroos	11VP	Mevr. N. de Vries Vanaf 18-8-2025 Mevr. H. Wijnhoud (a.i.)	www.wilgeroos.nl

Meer informatie over de scholen is tevens te vinden via www.scholenopdekaart.nl

Juridische structuur

Fedra valt als onderwijsstichting onder de Wet op het primair onderwijs.

Organisatiestructuur

Fedra is een onderwijsorganisatie met elf basisscholen, Fourteens en een bestuurskantoor, voor regulier basisonderwijs.

Fourteens is een school voor leerling van 10 – 14 jaar in samenwerking met het voorgezet onderwijs in Beverwijk. De leerlingen zijn per 1-8-2025 overgeschreven naar Panta Rhei (van 1-1-2025 t/m 31-7-2025 waren de leerlingen ingeschreven bij De Wilgeroos).

De wijze waarop de scholen worden aangestuurd, beïnvloedt zowel de sturing op Fedra-niveau als op schoolniveau. Op twee scholen zijn adjunct-directeuren actief, op één school is er tweehoofdige directie en op de andere zijn managementteams gevormd. De invulling van zorgcoördinatie en kwaliteitscoördinatie verschilt per school. De directeur bepaalt binnen de kaders van de begroting en het functieboek op welke wijze de sturing van de school adequaat wordt ingericht. Wanneer een directeur het voornemen heeft de sturing van de school te wijzigen, komt dit proces tot stand in overleg met het College van Bestuur en medezeggenschapsraad. Het College van Bestuur toetst dit voornemen tot wijziging van de

organisatie op basis van de aspecten: visie op sturing, financiële continuïteit, meerjarenperspectief van de school en draagvlak.

De schoolleiding is verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken op school en voor de uitvoering van het school- en stichtingsbeleid. De directeur is direct leidinggevende van alle personeelsleden in de school. De directie heeft het onderwijskundig beleid als kerntaak en stuurt van daaruit, als werkgever, het personeel aan. De zorg- of kwaliteitscoördinator is geen directielid, maar is wel in de positie om teamleden aan te sturen op de uitvoering van het beleid rondom het zorg- en ondersteuningsbeleid. De coördinatoren zijn verantwoordelijk voor een passende ondersteuningsstructuur.

De scholen worden ondersteund door medewerkers van het bestuurskantoor met adviseurs en ondersteunende medewerkers op de terreinen onderwijs & kwaliteit, mens & werk, opleiden & professionaliseren, huisvesting & facilitair, ICT & privacy en financiën.

Medezeggenschap

De gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) is partner bij het vormgeven van de strategische koers en de doelmatige inzet van middelen. In 2025 heeft de GMR ingestemd met het bestuursformatieplan 2025-2026, het functieboek, de intentieverklaring voor onderzoek met Fedra en een aantal vernieuwde regelingen. De bestedingsplannen voor subsidies basisvaardigheden en professionalisering (PBSS) zijn in de MR besproken. Aan Fedra is een gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) verbonden waarin alle scholen vertegenwoordigd zijn met een personeelslid of een ouder. De GMR stelt per schooljaar een eigen [jaarverslag](#) op. Op voorstel van het College van Bestuur is in 2025 een nieuw reglement voor de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad en de medezeggenschapsraden in gebruik genomen.

Per december 2025 bestaat de GMR uit de volgende leden

Naam	PGMR	Naam	OGMR
Mevr. N. Walsmit (secretaris)	De Sleutelbloem	Mevr. J. de Wildt (voorzitter)	Bethelschool
Mevr. M. Visser	De Anjelier	Dhr. P. Bouckaert	De Ark
Mevr. L. Helmer	De Hoeksteen	Mevr. M. Al	Panta Rhei
Mevr. Y. Könst	De Lunetten	Dhr. M. ter Horst	De Plataan
Mevr. J. v.d. Geer	Westbroek	Mevr. A. Winkel	De Vrijheit
Mevr. L. Helmer	Hoeksteen	Mevr. D. Hogervorst	De Wilgeroos
Vacature	Fourteens		

Horizontale dialoog en verbonden partijen

Het gesprek over de kwaliteit van het onderwijs en alles dat daarmee samenhangt wordt door het College van Bestuur gevoerd met het Fedraberad, de Raad van Toezicht en de GMR. In de dialoog met partners in de omgeving wordt het gesprek o.a. gevoerd met het Samenwerkingsverband Passend Onderwijs IJmond, met collega schoolbesturen in de IJmond in het kader van regionale subsidies en samenwerking, binnen het Partnerschap Samen Opleiden Het Leercollectief en met het SVOK in het kader van Fourteens.

Hieronder een overzicht:

Belanghebbende organisatie of groep	Beknorte omschrijving van de samenwerking of dialoog
Samenwerkingsverband Passend Onderwijs IJmond	Leerlingen passend onderwijs aanbieden
St. Voortgezet Onderwijs Kennemerland	Gezamenlijke 10-14 voorziening 'Fourteens'
Gemeenten Beverwijk, Heemskerk en Velsen	Huisvesting, Op Overeenstemming Gericht Overleg, Lokale Educatieve agenda
Inholland Pabo Haarlem	Partnerschap Samen Opleiden Het Leercollectief; zij-instroom, studenten alle opleidingsvarianten, Ad PEP, regionale samenwerking personeelstekorten (HAK)
Les Petits Welschap	Buitenschoolse opvang, peuteropvang, kinderopvang
Partou	Voorschoolse opvang, tussen schoolse opvang, buitenschoolse opvang, naschoolse opvang, peuteropvang, Voorschoolse opvang, tussen schoolse opvang, buitenschoolse opvang
Zoople	Buitenschoolse opvang, peuteropvang
Kinderopvang IJmond, SKOV	Buitenschoolse opvang
Ludios	Tussen schoolse opvang
Kinderstralen	Tussen schoolse opvang

Overlegstructuur

Het College van Bestuur en de bestuurssecretaris verzorgen de voorbereiding van de vergaderingen van het Fedraberad. Binnen de overlegstructuur wordt onderscheid gemaakt tussen formele vergaderingen (gericht op besluitvorming en advisering), projectgroepen (voor het uitvoeren van analyses en het uitwerken van voorstellen) en collegiaal overleg (ten behoeve van afstemming en prioritering). Deze vergadercyclus vindt plaats met een frequentie van eens per drie weken. Deze werkwijze stelt de schoolleiding en de medewerkers van het bestuurskantoor in staat om inhoudelijk bij te dragen aan de ondersteuning van de scholen, het stichtingsbeleid en het versterkt de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor een gezonde en toekomstbestendige organisatie.

Governance en functiescheiding

Bij Fedra zijn bestuur en toezicht gescheiden volgens het 'two-tier'-, of RvT-model. Dat wil zeggen dat de functies van bestuur en intern toezicht strikt zijn gescheiden en zijn ondergebracht in twee verschillende organen. De functie van bestuur berust bij het College van Bestuur en de functie van intern toezicht en werkgever van het College van Bestuur bij de Raad van Toezicht (intern toezichtsorgaan).

Fedra is een schoolbestuur met één onderwijssoort, aangesloten bij één samenwerkingsverband, samenwerkend met de gemeenten Beverwijk, Velsen en Heemskerk. Voor deze organisatieomvang en -context is een éénhoofdig College van Bestuur passend. Per 1 januari 2025 is een nieuwe interim-bestuurder gestart in een fulltime aanstelling. Met ingang van januari 2026 is deze interim-bestuurder in dienst getreden bij Fedra. Naar verwachting vervult de bestuurder deze rol tot medio 2026.

Governance code funderend onderwijs

Fedra past de governance code funderend onderwijs toe.

[Fedra - Bestuur > Documenten > Fedra documenten](#)

2. Verantwoording van het beleid

2.1 Onderwijs & Kwaliteit

Inrichting en positionering

Sinds medio januari heeft Fedra ervoor gekozen het beleidsterrein Onderwijs en Kwaliteit (O&K), in te vullen met twee beleidsadviseurs 1,2 fte. Deze portefeuille richt zich op het borgen en verbeteren van de onderwijskwaliteit, de ondersteuning van de schoolleiders in hun onderwijskundig leiderschap en het versterken van een toekomstbestendige onderwijsorganisatie. De kerntaken bestaan, naast ondersteuning van de schoolleiders, uit beleidsontwikkeling, monitoring en evaluatie van resultaten, advisering over kwaliteitsverbetering, naleving van wet- en regelgeving en data-analyse en rapportage.

Opstartfase en basis op orde

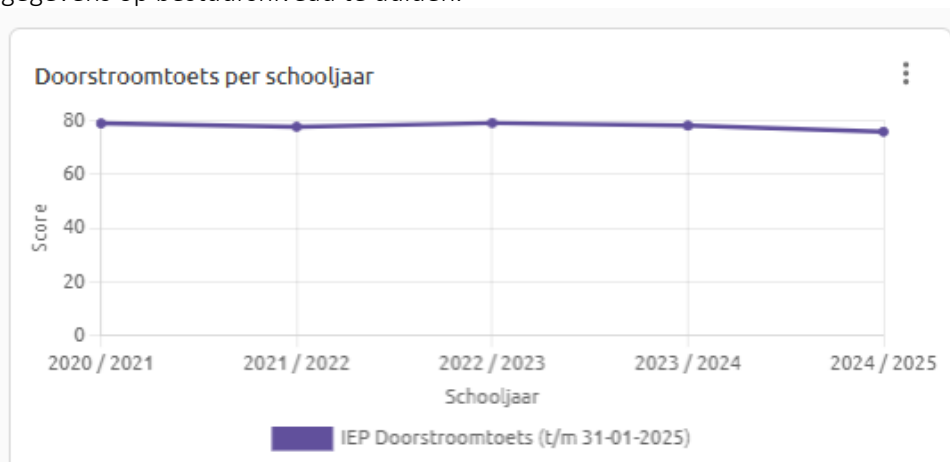
In de eerste maanden van 2025 is gestart met het verzamelen en ordenen van bestaande documenten, data en informatie binnen het netwerk. Dit heeft geleid tot een eerste integraal overzicht van de onderwijsprestaties van de scholen en van het bestaande beleid op het gebied van onderwijs en kwaliteit. Daarnaast zijn werkzaamheden opgepakt die in het derde en vierde kwartaal van 2024 waren blijven liggen, met name rondom het Koersplan en de daaruit voortvloeiende schoolplannen. Deze schoolplannen zijn beoordeeld op inhoud en getoetst aan de geldende wet- en regelgeving.



In 2025 is binnen Fedra gewerkt aan de ontwikkeling van een gezamenlijke jaarkalender voor onderwijs en kwaliteit. Deze jaarkalender vormt een belangrijk sturingsinstrument voor scholen en bestuur en brengt samenhang aan in activiteiten, processen en verantwoordingsmomenten. De jaarkalender is opgebouwd uit vijf vaste blokken, verdeeld over het schooljaar. Elk blok bevat activiteiten op schoolniveau en op bestuursniveau. Hierdoor is vooraf duidelijk wat wanneer plaatsvindt, wie betrokken is en welk doel centraal staat. Scholen weten tijdig wat er van hen wordt verwacht en kunnen hun werkzaamheden hierop plannen. Op schoolniveau biedt de jaarkalender houvast bij onder meer kwaliteitszorg, onderwijsontwikkeling, evaluatie en verantwoording. Op bestuursniveau ondersteunt de kalender de planning van monitoring, dialoog, analyse en besluitvorming. De afstemming tussen beide niveaus zorgt voor een logische opbouw en een planmatig proces van continue verbetering van onze onderwijskwaliteit.

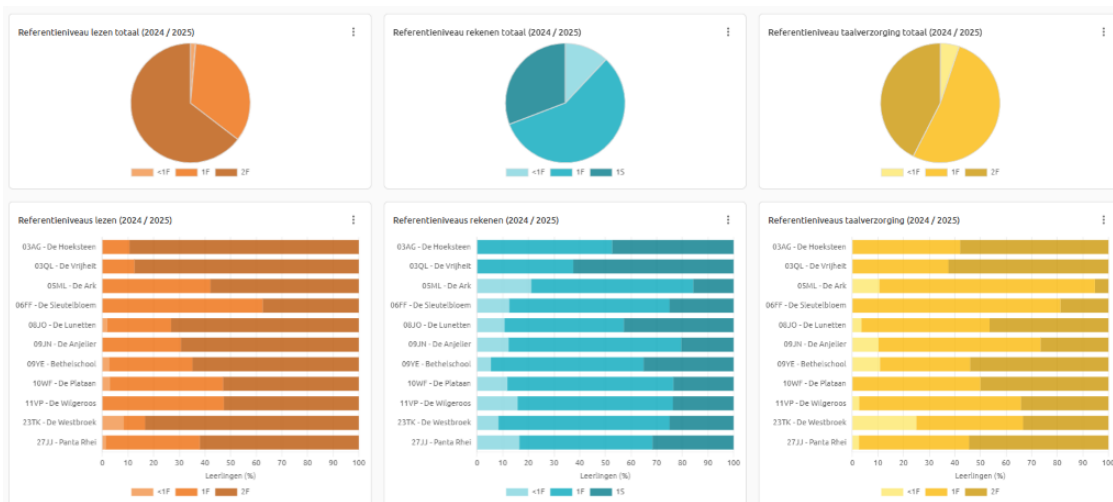
Toets resultaten

In januari zijn op alle scholen de toetsen van het leerlingvolgsysteem afgenomen en door de scholen zelf geanalyseerd. In deze opstartfase van O&K was het nog niet mogelijk om deze gegevens op bestuursniveau te duiden.



De uitkomsten van de doorstroomtoets 24-25, maakt een dalende trend zichtbaar ten aanzien van de opbrengsten op 1F en 2F/1S van de afgelopen jaren. Niet alle scholen halen de signaleringswaarde of het landelijk gemiddelde en er zijn behoorlijke verschillen tussen de scholen. Voor schooljaar 2024-2025 zien wij in de opbrengsten dat meerdere scholen 2F/1S niet hebben behaald.

Alle scholen van Fedra hebben een analyse van de opbrengsten op schoolniveau geschreven. In de komende volgende kwaliteitsgesprekken zal het College van Bestuur aan de orde stellen in hoeverre de resultaten zijn besproken, geanalyseerd, conclusies gesteld en nieuwe doelen voor de komende periode zijn vastgesteld.



Kwaliteitsbeleid en werkgroep

Naast de portefeuille Onderwijs en Kwaliteit functioneert een projectgroep Onderwijs en Kwaliteit, bestaande uit directeuren en een zorgcoördinator. De beleidsadviseurs zijn hierbij aangesloten. In het begin van 2025 is binnen deze werkgroep kwaliteitsbeleid ontwikkeld en vastgesteld. Ons kwaliteitsbeleid wordt in het komende schooljaar verder geïmplementeerd en tegelijkertijd geëvalueerd en doorontwikkeld.



In de eerste maanden van 2025 is de interim-bestuurder intensief betrokken geweest bij de uitwerking van het Koersplan 2025–2028. De in december 2024 vastgestelde ambities zijn uitgewerkt in een samenhangend en richtinggevend document.

Zomerschool

De gemeenten Beverwijk en Heemskerk hebben het voornemen om in 2026 te starten met een zomerschool. Twee directeuren van Fedra en Tabijn hebben hiervoor een businessplan opgesteld. De gemeenteraad moet nog instemmen met de financiering.

In de gemeente Velsen vond in de zomervakantie een zomerschool plaats. Leerlingen van De Plataan namen hieraan deel. Ook in 2026 organiseert de gemeente Velsen een zomerschool. Het budget is lager vanwege gemeentelijke bezuinigingen.

Inspectiebezoek basisschool De Westbroek

Op 6 maart 2025 vond het inspectiebezoek aan basisschool De Westbroek plaats. Alle onderzochte domeinen zijn als voldoende beoordeeld en er zijn geen herstelopdrachten opgelegd.

Binnen het domein Basisvaardigheden is ook burgerschap onderzocht. Hoewel de formele beoordeling pas na de zomervakantie plaatsvindt, gaf de inspectie aan dat dit onderdeel eveneens als voldoende zou zijn beoordeeld. De inspectie ziet dat het onderwijsaanbod goed aansluit bij de onderwijsbehoeften van de leerlingen. De school heeft op basis hiervan een aanvullende analyse ingediend om een uitzondering op de signaleringswaarden te bepleiten.

Inspectiebezoek basisschool De Plataan

Op dinsdag 18 november 2025 bracht de inspectie een volledige dag door op De Plataan, gevolgd door een terugkoppelingsgesprek op 19 november met bestuur en inspecteurs. De inspectie was positief verrast door de rust, veiligheid en inclusieve cultuur binnen de school. De samenwerking, inzet en professionaliteit van het team werden nadrukkelijk benoemd, waarbij het gezamenlijke karakter van het werken sterk opviel.

De Plataan werd gezien als een school met een diverse populatie en een stevig georganiseerde ondersteuningsstructuur. Het pedagogisch klimaat is warm en rustig en zichtbaar in alle groepen. De resultaten liggen op voldoende niveau, met scherp zicht op ontwikkeling en groei. De kwaliteitszorg is professioneel ingericht en de leercultuur werd zelfs als zeer sterk beoordeeld, op school- en bestuursniveau.

Alle standaarden zijn als voldoende beoordeeld. Daarnaast zijn heldere en haalbare ontwikkelpunten benoemd die grotendeels al in uitvoering zijn. Er zijn twee opvolgacties

afgesproken rond burgerschap en veiligheid, zonder consequenties voor het oordeel. Het eindoordeel is voldoende, met duidelijke waardering voor de cultuur, structuur en samenwerking binnen De Plataan.

Bestuursgesprek Inspectie 6-10-2025

Op 6 oktober 2025 vond een bestuursgesprek plaats tussen Stichting Fedra en de onderwijsinspectie als vervolg op het overleg in januari 2025. Het College van Bestuur samen met de twee adviseurs onderwijs & kwaliteit en twee schoolleiders hebben het jaarlijkse kwaliteitsgesprek gevoerd met de contact inspecteur van Fedra.

Het gesprek stond in het teken van informatie-uitwisseling over ontwikkelingen, risico's en toezicht. De inspectie gaf aan dat er bij Fedra geen sprake is van verhoogd risico. Sinds de start van de interim-bestuurder is gewerkt aan rust, stabiliteit en een duidelijke koers, vastgelegd in vier ambities: duurzame organisatie, professionele leeromgeving, toekomstgericht onderwijs en inclusieve ontwikkeling. Er is vooruitgang zichtbaar in bestuurlijke transparantie, rolduidelijkheid en samenwerking. Veiligheidsbeleid en kwaliteitszorg worden planmatig versterkt. De Fedra Academie is gestart om het leren, organisatie breed te borgen. Aandachtspunten blijven onderwijsresultaten, met name rekenen, analysecapaciteit van teams en de continuïteit op enkele scholen. Ook nieuwkomersonderwijs, bijstelling van adviezen en het horen van leerlingen vragen verdere uitwerking. Het College van Bestuur ervaart de samenwerking met de inspectie (als extern toezichthouder) als open en constructief.

Vensters en schoolgidsen

De teksten voor de schoolgidsen (Vensters) zijn geactualiseerd en herschreven op basis van actuele wet- en regelgeving en betrouwbare bronnen. Daarnaast is het beleid rondom waarschuwingen, time-out, schorsing en verwijdering herzien en gepubliceerd op de website van Fedra, waarmee transparantie en uniformiteit zijn vergroot.

Subsidie financiële educatie

Voor de scholen De Lunetten, De Sleutelbloem, De Ark en De Plataan is subsidie toegekend voor financiële educatie voor de periode 2025–2028, ter waarde van €198.000. De middelen worden ingezet voor professionalisering van personeel, inzet van een rekenspecialist, vrijgestelde uren en ondersteuning van ouders via ouderbijeenkomsten en de ouderkamer.

Aandachtsfunctionarissen

Fedra werkt samen met Nul23.nl voor scholing van aandachtsfunctionarissen (zorg- en kwaliteitscoördinatoren). In september 2025 vond een verdiepende training plaats voor ervaren aandachtsfunctionarissen; in het voorjaar van 2026 volgt een basistraining voor startende functionarissen. Hiermee wordt de deskundigheid rondom signalering en begeleiding bij onveiligheid en huiselijk geweld verder versterkt.

Kwaliteitsgesprekken 2025

Als onderdeel van het opbouwen van een sterke kwaliteitscultuur heeft het College van Bestuur in de periode mei en juni 2025 (samen met de 'nieuwe' adviseurs Onderwijs & Kwaliteit) kwaliteitsgesprekken gevoerd met tien basisscholen en Fourteens. In verband met de arbeidsongeschiktheid van de directeur is het gesprek met de elfde basisschool KC De Wilgeroos in oktober gevoerd.

Aan de kwaliteitsgesprekken namen verschillende betrokkenen deel, waaronder de interim-bestuurder van Fedra, de (adjunct) directeuren, de zorgcoördinatoren of kwaliteitscoördinatoren, onderwijsspecialisten en één van de beleidsadviseurs Onderwijs en Kwaliteit. Deze gesprekken boden een waardevol moment van reflectie en verdieping op de

kwaliteit van het onderwijs, het zicht op de kwaliteit van het onderwijs door het College van Bestuur en het 'oefenen' in rol duidelijkheid van CvB, directie, zorgcoördinatoren (ZoCo's) en adviseurs, zowel school- als op stichtingsniveau.

Tijdens ieder gesprek stonden drie centrale thema's centraal:

- De vraag waarin de school het afgelopen schooljaar (24-25) veel tijd, energie en inzet heeft geïnvesteerd.
- De wijze waarop de school kijkt naar de behaalde opbrengsten, met speciale aandacht voor de eindopbrengsten en de onderliggende analyses van de school.
- De stand van zaken rondom het schoolplan en de koppeling met het koersplan.

Naast deze drie hoofdthema's kwamen er in de gesprekken ook diverse aanvullende onderwerpen aan bod, vaak nauw verbonden aan de specifieke context van de school.

Tussen de herfst- en kerstvakantie vonden nieuwe kwaliteitsgesprekken plaats tussen directeuren, zorgcoördinatoren en de beleidsadviseurs Onderwijs en Kwaliteit. Ter voorbereiding op de kwaliteitsgesprekken in het najaar van 2025 is een nieuw voorbereidingsformulier ontwikkeld, gebaseerd op de onderzoekskaders van de inspectie. Het formulier wordt gezamenlijk ingevuld door directeur, zorgcoördinator en kwaliteitscoördinator en vormt de basis voor een gerichte en gezamenlijke reflectie op schoolniveau.

Opbrengsten kwaliteitsgesprekken najaar 2025

In de kwaliteitsgesprekken zijn meerdere inspectiestandaarden besproken. De focus lag op basisvaardigheden (OP0), onderwijsaanbod (OP1), zicht op ontwikkeling en ondersteuning (OP2), afsluiting en overgang PO–VO (OP6), resultaten (OR) en veiligheid en schoolklimaat (VS1 en VS2).

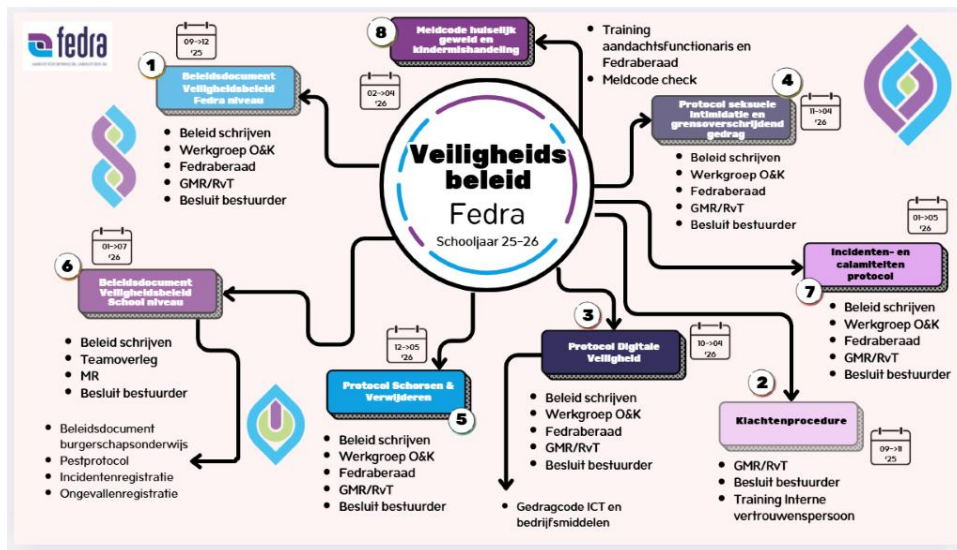
De gesprekken laten zien dat het onderwijsaanbod op de meeste scholen kerndoel dekkend is en aansluit bij de populatie. Begrijpend lezen en taalontwikkeling zijn op veel scholen versterkt. Rekenen blijft daarbij een kwetsbaar punt, met name op het gebied van automatiseren en instructiekwaliteit. Bij zicht op ontwikkeling valt op dat scholen met een stevige kwaliteitscyclus duidelijker en consistentere sturen op leerling ontwikkeling, terwijl bij andere scholen de planmatige borging nog moet worden verbeterd.

De resultaten verschillen tussen scholen. Deze verschillen hangen samen met contextfactoren zoals kleine scholen, zij-instroom van leerlingen en de leerling populatie op de scholen. Scholen zoeken naar manieren om resultaten te duiden en te verantwoorden. In het didactisch handelen komt naar voren dat niet de methode, maar de uitvoering het verschil maakt. Inconsistent handelen en het niet consequent naleven van schoolafspraken beïnvloeden de opbrengsten.

Op het gebied van veiligheid en schoolklimaat meten alle scholen de sociale veiligheid, maar de analyse en opvolging van deze gegevens blijven nog beperkt. Dit vraagt om scherpe regie en betere inbedding in de kwaliteitscyclus. De overgang PO–VO is zorgvuldig ingericht, maar staat onder druk door hoge ouderverwachtingen en complexe adviestrajecten.

Daarnaast komt naar voren dat professionalisering niet altijd gericht is op concrete didactische verbeteringen in de groep. Er is behoefte aan nadere keuzes in scholing, met focus op instructiekwaliteit, differentiatie en hoge verwachtingen. Ook de administratieve last speelt een rol: scholen ervaren spanning tussen verantwoorden en verbeteren.

Tot slot vragen veiligheid en welbevinden om meer gezamenlijke duiding op bestuursniveau (Veiligheidsbeleid). Scholen verzamelen veel gegevens, maar benutten deze nog onvoldoende als sturingsinformatie. Meer samenhangende analyse kan helpen om preventief te handelen en gericht te verbeteren.



In schooljaar 2025-2026 staat het veiligheidsbeleid nadrukkelijk in ontwikkeling. Op basis van een duidelijke procesaanpak (zie Visual) werken we aan het herzien, actualiseren en borgen van het veiligheidsbeleid op zowel bestuurs- als schoolniveau. De bijbehorende Visual maakt dit proces inzichtelijk en laat zien hoe de verschillende onderdelen met elkaar samenhangen.

Op bestuursniveau worden bestaande beleidsdocumenten en protocollen herschreven en gebruik gemaakt van wetgeving. Het gaat hierbij onder andere om klachtenregeling, protocol digitale veiligheid, protocol huiselijk geweld en kindermishandeling, schorsen en verwijderen, de klachtenprocedure en de rol van vertrouwenspersonen.

Vanaf januari 2026 starten alle scholen met het opstellen van het veiligheidsbeleid op schoolniveau. De scholen werken hierbij binnen het vastgestelde bestuurskader. Het beleidsdocument 'Veiligheidsbeleid' heeft instemming van de GMR. De scholen gebruiken dit beleidsdocument en vertalen deze naar de eigen context en praktijk. Dit zorgt voor herkenbare en werkabe afspraken voor leerlingen, medewerkers en ouders/verzorgers, met ruimte voor school specifieke accenten.

Parallel aan het beleidsproces wordt ingezet op professionalisering, afstemming en communicatie. Door scholen actief te betrekken en het proces gefaseerd te organiseren, werken wij toe naar een gedragen veiligheidsbeleid dat naast de beleidsdocumenten ook zichtbaar en toepasbaar is in de dagelijkse praktijk.

Vertrouwenspersonen

In 2025 voerden twee interne vertrouwenspersonen het vertrouwenswerk binnen de organisatie uit. Zij boden opvang en begeleiding aan klagers en stemden waar nodig af met collega's en het College van Bestuur. Het aantal meldingen en klachten bleef beperkt. De totale inzet bedroeg 22 uur. Hiervan ging 11 uur naar opvang en begeleiding, 8 uur naar professionalisering en 3 uur naar afstemming en overleg.

In totaal meldden zich zeven klagers: vier ouders en drie medewerkers. De meeste signalen gingen over pesten. Dit betrof drie meldingen en drie klachten, vooral over verbaal pesten in groepsverband. Daarnaast kwamen agressie en geweld twee keer terug als melding en één keer als klacht. In alle gevallen ging het om verbale intimidatie. Verder was er één melding over

pedagogisch-didactisch handelen en één adviesvraag over een gesprek met de directie. Alle klachten van 2025 zijn afgerond.

In 2026 verandert de organisatie van het vertrouwenswerk. Interne vertrouwenspersonen op de scholen nemen de uitvoering op zich. In 2026 wordt ook de scholing voor de interne vertrouwenspersonen georganiseerd, zodat zij hun rol deskundig en zorgvuldig kunnen vervullen. Daarnaast heeft de organisatie een nieuwe externe vertrouwenspersoon voor de stichting aangesteld.

Sociale veiligheid op de Fedra scholen

Op verschillende scholen is sociale veiligheid onderdeel van bredere thema's zoals burgerschap, pedagogisch klimaat of inclusie. In veel gevallen wordt het gekoppeld aan het creëren van een veilige leeromgeving waarin leerlingen zich gezien voelen en medewerkers op een professionele manier met elkaar samenwerken.

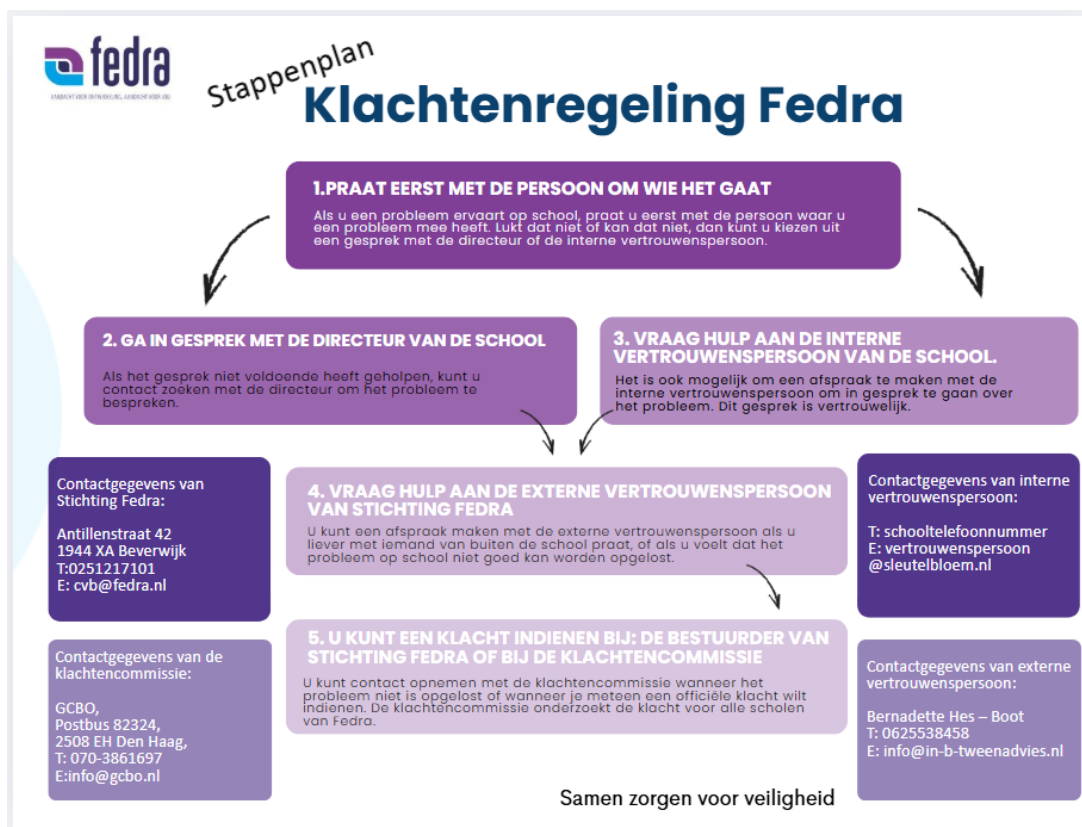
In de kwaliteitsgesprekken is aangegeven dat teamcultuur en feedbackvaardigheden bijdragen aan een veilige werkomgeving. Coachgesprekken, intervisie en gezamenlijke visieontwikkeling worden ingezet om sociale en professionele veiligheid te versterken. Bij scholen die werken aan traumasensitief onderwijs, is sociale veiligheid een expliciet aandachtspunt in de relatie tot leerlingen.

Protocol grensoverschrijdend gedrag en (seksuele) intimidatie

In het najaar van 2025 is gewerkt aan de ontwikkeling en actualisatie van het *Protocol Grensoverschrijdend Gedrag en (Seksuele) Intimidatie*. Dit proces is onderdeel van het veiligheidsbeleid. Met als doel een helder, actueel en wettelijk geborgd protocol dat richting geeft aan het handelen bij signalen en vermoedens van grensoverschrijdend gedrag binnen de schoolcontext.

Bij de ontwikkeling is aangesloten bij de geldende wet- en regelgeving, waaronder de Wet op het Primair Onderwijs (artikel 4a) en de landelijke richtlijnen van OCW, School & Veiligheid en de Inspectie van het Onderwijs. Daarnaast is het protocol inhoudelijk afgestemd op de meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling, zodat samenhang en duidelijkheid in verantwoordelijkheden zijn geborgd.

Tijdens het ontwikkelproces zijn schooldirecties, aandachtsfunctionarissen en beleidsmedewerkers betrokken. Er is expliciet aandacht besteed aan rolverdeling, meld- en overlegplichten, dossiervorming en de positie van de vertrouwensinspecteur. Het protocol heeft instemming van de GMR en is door de bestuurder vastgesteld als onderdeel van het veiligheidsbeleid van Fedra.



In het najaar van 2025 is de klachtenregeling herzien en geactualiseerd. De regeling biedt een duidelijke en zorgvuldige procedure voor het indienen en behandelen van klachten van medewerkers, ouders/verzorgers en andere betrokkenen. Naast het beleidsdocument is een Visual ontwikkeld van een stappenplan voor ouders/verzorgers en medewerkers.

In december 2025 heeft de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) ingestemd met de vernieuwde klachtenregeling. De klachtenregeling is daarmee formeel van kracht en vormt een belangrijk onderdeel van het veiligheidsbeleid.

Audit Fourteens 18 september 2025

Op 18 september 2025 vond de audit bij Fourteens plaats, georganiseerd door SVOK. Gedurende de dag zijn er vele gesprekken gevoerd met management, docenten en leerkrachten, leerlingen, ouders, oud-ouders, oud-leerlingen en collega's van andere basisscholen.

Het zijn waardevolle ontmoetingen en gesprekken geweest over uiteenlopende onderwerpen, bekeken vanuit verschillende perspectieven. Er is gesproken over de bewuste keuze van ouders en leerlingen om voor Fourteens te kiezen, over cijfers en toetsen, voorbereiding op huiswerk in het voortgezet onderwijs, het gebruik van mijnportfolio, coachgesprekken, onderwijs op niveau, cyclisch werken, inclusiever onderwijs en de ontwikkeling van OPP's.

Daarnaast kwam naar voren hoeveel eigenaarschap en autonomie er bij docenten ligt en hoe belangrijk kleinschaligheid wordt ervaren. Het was een dag met mooie gesprekken die een rijk beeld geven van Fourteens en de ontwikkeling van het onderwijs aan deze leerlingen.

ZoCo netwerk Fedra

In 2025 stond het ZoCo-netwerk in het teken van het versterken van de zorgstructuur, kwaliteitszorg en samenwerking binnen Fedra. Er is uitgebreid gesproken over kwaliteitsbeleid, kwaliteitsgesprekken en het werken met analysekaders en schooleigen doelen. Thema's als OPP's, hoorrecht van leerlingen, medische protocollen en veiligheidsbeleid kwamen aan bod. Daarnaast was er aandacht voor basisvaardigheden, met name rekenonderwijs, schoolweging en het behalen van referentieniveaus. Intervisie, kennisdeling en het uitwisselen van werkwijzen rond groeps- en leerling besprekingen kregen eveneens aandacht. Professionalisering kwam aan bod via scholing, leernetwerken en de rol van de zorgcoördinator.

Verder zijn actuele ontwikkelingen besproken, zoals inspectiebezoeken, nieuwkomersonderwijs en de samenwerking met De Fakkel. Het ZoCo-netwerk droeg hiermee bij aan een gezamenlijke koers, onderlinge verbinding en de versterking van inclusief onderwijs binnen de scholen van Fedra.

Dit schooljaar zijn de adviseurs Onderwijs en Kwaliteit structureel aangesloten bij het ZoCo-netwerk en hebben zij input geleverd voor de agenda van het overleg.

Werken in kernen

In 2025 zijn de scholen van Fedra verdeeld over een aantal kernen: Beverwijk, Heemskerk, IJmuiden en Velsbroek. In deze kernen werken scholen structureel samen met elkaar, met het samenwerkingsverband, de gemeente en met partners uit de omgeving.

De bedoeling van het werken in kernen wordt steeds meer duidelijk. Scholen nemen gezamenlijk verantwoordelijkheid voor alle leerlingen in de wijk. Zij zoeken zo nodig in overleg naar oplossingen zo dicht mogelijk bij het kind en de school. Doel is het voorkomen van doorverwijzingen en versterken van elkaar door kennis en ervaring te delen. De kern heeft tot doel, naast elkaar informeren, een overleg te zijn waar samengewerkt wordt met scholen van verschillende besturen.

Binnen de kernen staan samenwerking en vertrouwen centraal. Door vaste deelnemers, duidelijke procesafspraken en een herkenbare structuur ontstaat continuïteit. Scholen stemmen visie en doelen met elkaar af en vertalen deze naar concrete acties in het kernplan. Ook leerling stromen vormt steeds een belangrijker thema binnen de kernen. Sinds de start van het schooljaar 2025-2026, worden de leerlingen in het nieuwkomersonderwijs (de Fakkel en ITK (Internationale Taal Klas)) verdeeld binnen de kernen. Dit voorkomt dat ouders/verzorgers meerdere scholen moeten afgaan om een plek voor hun zoon of dochter te vinden. Ook wordt er binnen de kern gesproken over leerlingen die doorstromen vanuit het S(B)O richting het regulier onderwijs. De doorstroomcoördinator van het samenwerkingsverband (SWV) ondersteunt hierin.

De scholen binnen de kern maken bestuursdoorbrekend afspraken over zorgplicht, doorstroom en aanname en bespreken signalen tijdig. Dit vergroot de voorspelbaarheid en draagt bij aan thuisnabij onderwijs voor zoveel mogelijk leerlingen.

Daarnaast bieden de kernen een platform voor samenwerking met gemeenten en andere netwerkpartners. Door gezamenlijk zicht te houden op de sociale kaart en vroeg signalering te versterken, kunnen scholen sneller en effectiever handelen.

Voor Fedra betekent het werken in kernen dat scholen niet los van elkaar opereren, maar onderdeel zijn van een stevig netwerk. Dit versterkt de kwaliteit van het onderwijs, vergroot de gezamenlijke verantwoordelijkheid en draagt bij aan duurzaam passend onderwijs in Beverwijk, Heemskerk en Velsen.

2.2 Personeel & Professionalisering

In 2025 is binnen Fedra verder gewerkt aan goed werkgeverschap en aan het versterken van de basis van Mens & Werk op het bestuursbureau. De focus lag op transparante arbeidsvoorwaarden, professionele ontwikkeling en het verbeteren van HR-processen en ondersteuning. Doel is een organisatie waarin medewerkers prettig werken en zich duurzaam kunnen ontwikkelen.

Strategisch personeelsbeleid

Fedra werkt aan een duurzame personele basis die aansluit bij de onderwijsopgave en de ambities uit het Koersplan. Daarbij ligt de nadruk op behoud, ontwikkeling en inzetbaarheid van professionals. Het bestuursformatieplan (BFP) vormt de basis in de planning- en control cyclus. In 2025 is de strategische personeelsplanning (SPP) verder uitgewerkt langs vier sporen:

- **Leiderschap & organisatiekracht:** investeren in (toekomstige) schoolleiders en het versterken van ondersteuning en rolduidelijkheid in de lijn.
- **Behoud & inzetbaarheid:** focus op professionele ontwikkeling, werkplezier en duurzame inzetbaarheid (o.a. via de gesprekscyclus en doorontwikkeling van taakbeleid).
- **Instroom & werving:** professionalisering van werving en selectie en een herkenbare arbeidsmarktcommunicatie.
- **Basis op orde (HR-processen & compliance):** verdere inrichting van systemen en workflows, eenduidige kaders en zorgvuldige inzet van externe capaciteit.

Personele context en vooruitblik (op basis van BFP)

Het Bestuursformatieplan (BFP) is een jaarlijks onderdeel van de planning- en control cyclus. Het beschrijft de formatieve inzet voor de komende jaren op basis van de leerling prognose en binnen de meerjarenbegroting. Daarmee laat het BFP zien hoe personele inzet en beschikbare middelen zich tot elkaar verhouden en vormt het een basis voor de dialoog tussen College van Bestuur en schoolleiders over continuïteit, kwaliteit en werkgelegenheid.

Voor 2025-2026 blijft de formatieve inzet in de basis stabiel. Voor de jaren daarna is extra aandacht nodig, omdat tijdelijke middelen afnemen. Fedra werkt stapsgewijs (organisch) toe naar een duurzame balans, met inzet op natuurlijk verloop, gerichte werving en behoud en het versterken van de professionele organisatie.

Strategische personeelsplanning (SPP) is binnen Fedra in ontwikkeling. In 2025 is SPP meegenomen in de gesprekken met directeuren over formatieplanning. Daarbij gaat het niet alleen om formatieomvang, maar ook om de inzet van expertise, taak- en rolverdeling en de ontwikkeling en inzetbaarheid van medewerkers. Hierdoor wordt toegewerkt naar een cyclische werkwijze van analyse, planning en bijsturing.

Goed werkgeverschap & arbeidsvoorwaarden

In 2025 is vanuit goed werkgeverschap ingezet op het versterken van secundaire arbeidsvoorwaarden en het vergroten van transparantie en eenduidigheid. De GMR heeft ingestemd met de herziene Regeling Vergoedingen en Voorzieningen, waarin alle vergoedingen en voorzieningen voor medewerkers van Fedra zijn samengebracht. De regeling bevat onder meer fiscale fietsregelingen (waaronder een leasefietsregeling), een verruimde Fit & Flexibel-regeling, beleid voor thuiswerkvoorzieningen en een actualisatie van bestaande voorzieningen.

De regeling is per 1 augustus 2025 in werking getreden.

In 2026 werkt Fedra aan doorontwikkeling en aansluiting op de cao Primair Onderwijs 2025–2027. Daarbij is de inzet om nieuwe cao-afspraken te vertalen naar een samenhangend en uitvoerbaar pakket aan regelingen en de Fit & Flexibel-regeling verder te verbeteren in toegankelijkheid en gebruik.

Internationalisering

Het Leernetwerk WTI heeft in 2025 een studiereis naar Londen georganiseerd, waarmee deelnemers internationale ervaring hebben opgedaan en hun interculturele competenties verder hebben ontwikkeld

HR-governance en basisprocessen (mandatering, administratie en compliance)

Om de HR-basis verder te versterken zijn in 2025 binnen Mens & Werk twee directeuren gemandateerd voor de realisatie van bestuurlijke taken. Daarmee is het eigenaarschap in de lijn versterkt op kernthema's zoals taakbeleid en duurzame inzetbaarheid, procesoptimalisatie Visma (waaronder workflows), Arbo- en verzuimbeleid en het borgen van algemene basisprocessen. Deze onderwerpen zijn bovendien nadrukkelijker verbonden met de jaarplanning via een integraal jaarplan, wat bijdraagt aan rolduidelijkheid en consistentie in uitvoering.

In 2025 is ook gewerkt aan de doorontwikkeling van HR-administratie en werkprocessen, waaronder de verdere inrichting van Visma HR en het verbeteren van workflows. In het najaar is besloten de administratieve ondersteuning te versterken. Vanaf oktober zijn administratieve taken deels belegd bij twee administratief medewerkers (totaal 0,2 wtf) die daarnaast op de scholen werkzaam blijven. Dit ondersteunt de continuïteit van de uitvoering en de aansluiting tussen bestuurskantoor en scholen.

Voor naleving en risicobeheersing is in 2025 gewerkt volgens het beleid rondom de Wet DBA. Zzp'ers worden uitsluitend ingezet voor tijdelijke of specialistische opdrachten. Vooraf vindt toetsing plaats en afspraken worden vastgelegd, zodat de inzet transparant en zorgvuldig georganiseerd blijft.

Tot slot is in 2025 het Functiehuis 2025–2028 verder geïmplementeerd. Dit functiehuis, ingevoerd per 1 januari 2025, beschrijft generieke functies op alle niveaus binnen Fedra en ondersteunt het flexibel inspelen op ontwikkelingen in wet- en regelgeving, onderwijsinhoud en organisatiebehoeften.

Werving en selectie

In 2025 is gekozen om de professionalisering van werving en selectie vorm te geven onder meer via een herinrichting van de website. De vernieuwde website gaat in 2026 live en ondersteunt een digitaal wervings- en sollicitatieproces. Dit draagt bij aan een professionelere uitstraling, meer uniformiteit in werkwijze en een zorgvuldige, AVG-proof verwerking van persoonsgegevens.

Daarnaast is in 2025 ingezet op het versterken van arbeidsmarktcommunicatie. Er zijn eenduidige formats voor vacatureteksten ontwikkeld en de inzet van social media is verder geprofessionaliseerd in samenwerking met communicatie en ICT. Medewerkers zijn hierin aanvullend geschoold, zodat Fedra vacatures herkenbaar worden gepresenteerd. In 2026 staat de actualisatie van de sollicitatiecode op de agenda.

Verzuimbeleid

Het beperken van verzuim en het bieden van tijdige ondersteuning aan medewerkers is een belangrijk onderdeel van goed werkgeverschap. In 2025 is gewerkt aan het verkrijgen van beter inzicht in de knelpunten en aan het voorbereiden van een eenduidiger procesinrichting, zodat helder wordt welke stappen van leidinggevend worden verwacht en welke ondersteuning Mens & Werk biedt. In 2026 volgt de herziening van het verzuimbeleid en de overgang naar een nieuwe arbodienst.

Ontwikkeling en inzetbaarheid

In 2025 heeft de gesprekscyclus een vernieuwde invulling gekregen met een jaarlijkse ontwikkelgesprek als centraal onderdeel. Dit gesprek richt zich op professionele ontwikkeling, werkplezier, samenwerking en duurzame inzetbaarheid. Er is ruimte voor maatwerk en reflectie, passend bij de visie op goed werkgeverschap. Formele gesprekken, zoals beoordeling, blijven onderdeel van de cyclus, maar het accent ligt op dialoog en ontwikkeling.

Aanvullend hierop werkt Fedra eraan om het thema duurzame inzetbaarheid breder te integreren in de HR-instrumenten en beleidskaders. In 2026 krijgt dit onder meer vervolg in de verdere uitwerking van het taakbeleid en in de doorontwikkeling van instrumenten zoals de mobiliteit uitvraag, zodat ontwikkeling, inzetbaarheid en personele inzet beter met elkaar verbonden worden.

Directeur in Opleiding (DIO)

In 2025 heeft Fedra gericht geïnvesteerd in de ontwikkeling van (toekomstige) schoolleiders. In het kader van arbeidsmarktkrapte en het belang van continuïteit in schoolleiding is het Directeur in Opleiding (DIO)-traject doorontwikkeld en opgeschaald. In 2025 zijn drie DIO's gestart en zijn vier medewerker op basis van een maatwerktraject. Daarnaast is extra aandacht besteed aan begeleiding bij de start van nieuwe schoolleiders, zodat zij goed kunnen landen in de organisatie en zich kunnen ontwikkelen in hun rol.

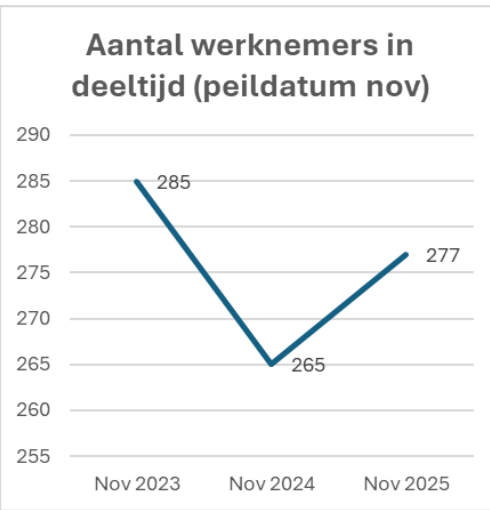
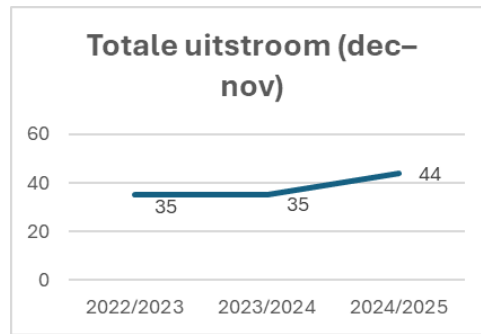
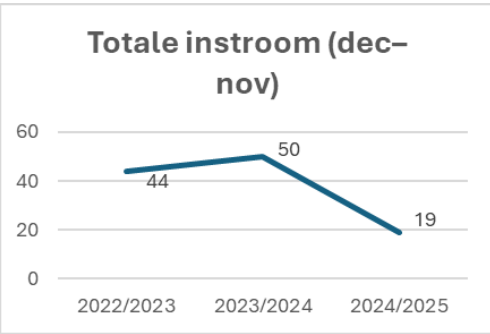
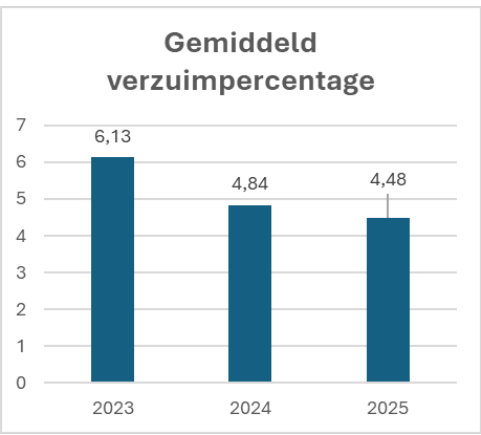
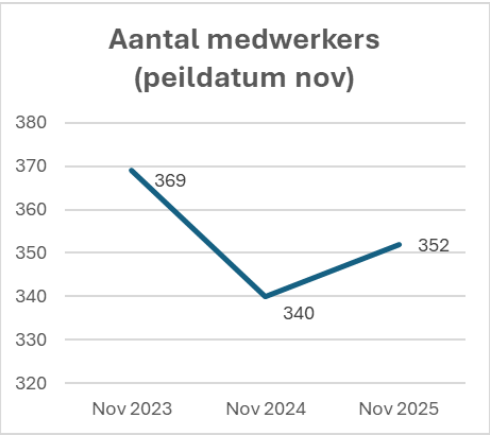
Inclusie en banenafpraak

Fedra onderschrijft het belang van inclusief werkgeverschap. In het primair onderwijs is de banenafpraak onderdeel van het landelijke beleid om de arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking te vergroten. Binnen de sector wordt beoogd dat jaarlijks 2,35% van het aantal verloonde uren bestaat uit medewerkers die zijn opgenomen in het Landelijk Doelgroep register van UWV. Op dit moment zijn er binnen Fedra geen medewerkers opgenomen in het doelgroep register.

Fedra werkt aan een stichting brede aanpak om hier, waar passend, invulling aan te geven. Daarbij ligt de focus op het organiseren van randvoorwaarden voor instroom, begeleiding en borging, zodat deze onderdelen eenduidig zijn ingericht en aansluiten bij de mogelijkheden en behoeften binnen Fedra.

Kengetallen personeel

Onderstaande kengetallen geven op hoofdlijnen inzicht in de personele ontwikkeling binnen Fedra (instroom, uitstroom, omvang, deeltijd, WW en verzuim). Verdere duiding en een meer gedetailleerde analyse wordt gedurende het jaar opgenomen in de kwartaalrapportages (MARAP).



Verantwoording over de aanwezigheid van de VOG

In onderstaande tabel is de verantwoording weergegeven over de aanwezigheid van de Verklaring omtrent het gedrag.

Nieuwe VOG's in 2025	VOG aanwezig op datum indiensttreding	VOG te laat aanwezig	VOG niet aanwezig
Nieuwe medewerkers in loondienst (en tijdelijke contracten)	132	<5	0
Nieuwe medewerkers niet in loondienst met een VOG-verplichting	84 studenten	>5 (21 te laat)	0

Voor alle medewerkers die bij Fedra nieuw in dienst zijn getreden is op tijd een VOG aangevraagd, de toekenning heeft eenmaal vertraging opgelopen. Er is twee keer een tijdelijk contract opgemaakt voor medewerkers die bij ons na de pensioengerechtigde leeftijd werken, zij ontvangen per gewerkte periode (soms per dag) een contract, daarbij bleek de VOG ouder dan 6 maanden. Ondanks dat dit medewerkers zijn die met grote regelmaat, al dan niet wekelijks op de scholen werken dienden zij i.v.m. de tijdelijke aanstellingen elk half jaar een VOG aan te vragen.

Pabo studenten hebben sinds schooljaar 2025- 2026 geen VOG vanuit de opleiding meer, eerder werd ook vanuit Fedra een extra VOG aangevraagd. Door regionale samenwerking in de indeling van de studenten worden deze VOG's vaak later aangevraagd dan de startdatum van de student. Dit probleem heeft de aandacht van het bestuur. Studenten zonder lesgevende taken (MBO)- en zonder VOG verplichting- vragen ook een VOG aan via Fedra. Het proces van aanvragen en het in orde maken van gevraagde documenten vergt extra aandacht, studenten zijn veelal te laat met dit proces.

Wij hebben onze accountant geen opdracht gegeven een controle uit te voeren op de tijdige aanwezigheid van VOG.

Partnerschap Samen Opleiden, het Leercollectief

- In 2023 is een nieuw curriculum voor de Pabo ontwikkeld wat in studiejaar 2024/2025 in de praktijk is gebracht voor fase 1 en 2.
Dit studiejaar 2025-2026 is de implementatie voor fase 3. De implementatie is zeker niet vlekkeloos verlopen, met name de afstemming in het programma tussen praktijk en de Pabo werd lastig gevonden. Door in gesprek te blijven met elkaar en samen zoeken naar oplossingen wordt een en ander steeds beter bijgesteld.
Ditzelfde geldt voor het nieuwe beoordelen en beslissen. Hierin komen zowel praktijk als instituut voor nieuwe uitdagingen te staan. Al werkende weg wordt veel opgelost. Er blijven ook nog problemen liggen. Bijvoorbeeld het wegvallen van de verplichte praktijkbeoordeling. Dit wordt nu opgevangen door de praktijkbegeleiders en de bovenschools opleiders te betrekken bij de tussentijdse evaluaties.
- Overgang van ontwikkelteam naar coördinatieteam
Vanwege de sterke uitbreiding van besturen binnen het partnerschap en de recent afgeronde accreditatie, werd het Ontwikkelteam vervangen door een Coördinatieteam. Fedra blijft nauw betrokken door deelname aan twee van de vier werkgroepen binnen dit team: werkgroep fase 1 en 2 en werkgroep fase 3 en inductie. Het College van Bestuur is lid van de stuurgroep van het Leercollectief.

- Studenten
In september 2025 zijn 3 zij-instromers gestart met een landelijke pilot (leerkrachtondersteuners die middels het zij-instroomprogramma tot leerkracht worden opgeleid). Voor deze pilot heeft Fedra een apart beleid opgesteld.
In september 2025 zijn 4 LIO studenten gestart en hebben wij 50 studenten van Inholland Haarlem binnen ons bestuur. Deze studenten zitten grotendeels in een van onze leerteams van het Leercollectief: leerteam Panta Rhei-Zeester, leerteam Hoeksteen-Beekvliet, leerteam Sleutelbloem-Bareel en leerteam Bethelschool-Zefier.
- Fedra Academie
Via de Fedra Academie en de scholingsprogramma's in de scholen werken wij voortdurend aan de kwaliteit en professionaliteit van iedereen die bij Fedra werkt. Wij stimuleren en faciliteren onze personeelsleden om te groeien en het beste uit zichzelf te halen. Wij bieden aan hen alle ruimte om te ontdekken en te ontwikkelen.

In 2025 hebben wij de programma's voor professionalisering en scholing voortgezet met:

- Wijziging in het aanbod en begeleiding van Fedra-vaardig. Door middel van driehoeksgesprekken met de directeur-startende leerkracht-mentor en bovenscholingsopleider zijn de leervragen en behoeftes van de startende leerkracht in kaart gebracht en hebben wij hier middels intervisiebijeenkomsten en aanbod incompanytrainingen op ingespeeld. In 2025 hebben 9 startende leerkrachten middels een presentatie het inductieprogramma afgerond.
- De Fedra Academie is na de zomervakantie 2025 gestart met een gezamenlijke studiemiddag waarin workshops en trainingen worden aangeboden. Verder in het schooljaar 2025-2026 worden er nog twee studiemiddagen en één inspiratie dag Fedrabreed trainingen en workshops aangeboden met een gevarieerd aanbod op verschillende Fedra scholen.

2.3 Huisvesting & Facilitaire zaken

Huisvesting

Dit hoofdstuk geeft een overzicht van de belangrijkste projecten en ontwikkelingen omtrent de schoolgebouwen van Stichting Fedra. Dit betreft zowel de (ver)nieuwbouwprojecten die op grond van de IHP's (gemeente Velsen, gemeente Beverwijk en gemeente Heemskerk) de komende jaren door Fedra (als bouwheer) zijn te managen, als het herstel van sturing op het onderhoudsproces (MJOP), en de opgaven rondom binnenklimaat, luchtkwaliteit en verduurzaming.

Geplande projecten IHP: renovatie of sloop-nieuwbouw

In 2025 is verder gewerkt aan de aanvragen en het opstarten/voortzetten van processen om te komen tot renovatie of sloop-nieuwbouw. Voor meerdere scholen lopen inmiddels aanvragen of is het proces gestart.

Hoeksteen (samen met Beekvliet/Atlant)

Voor de Hoeksteen loopt het ontwerpproces gezamenlijk met de Beekvliet van Atlant. In 2025 is het ontwerpproces vervolgd richting Definitief Ontwerp. In het vierde kwartaal van 2025 is de omgevingsvergunning aangevraagd bij de gemeente Velsen en worden ramingen voor installaties en bouw opgesteld. De uitvoering is voorzien vanaf de zomer van 2026, met fasering in meerdere stappen waarbij tijdelijke huisvesting noodzakelijk is. In de omgeving is aandacht nodig voor draagvlak: tijdens een inloopavond voor bewoners aan de Sluisweid is weerstand tegen het (ver)nieuwbouwplan uitgesproken; vanuit de directie van de scholen wordt een

vervolggesprek gepland om deze weerstand te bespreken.

De Anjelier (IHP Beverwijk)

Voor De Anjelier is het ontwerpproces in 2025 in een vergevorderd stadium gekomen. De gemeente heeft vanwege prijsstijgingen aanvullend budget toegekend (€ 700.000). Een belangrijk issue blijft dat een deel van de school wordt gesloopt en vervangen door nieuwbouw, terwijl een ander deel (12 lokalen, circa 25 jaar oud) formeel niet voor vernieuwbouw in aanmerking komt. Renovatie van dit deel is echter wenselijk om tot één samenhangend bouwproces te komen (o.a. installaties en duurzaamheid). In de begroting 2026 is hiervoor ruim € 800.000 opgenomen, aangevuld met een toegekende DuMaVa-subsidie van ruim € 300.000.

De nieuwbouwtekeningen en plannen zijn gepresenteerd aan het team; aandachtspunten waren onder meer de inrichting van het leerplein en het besluit om geen daktuin aan te leggen. De voorbereiding op tijdelijke huisvesting is opgestart; vanaf juni 2026 zal de onderbouw tijdelijk worden gehuisvest in een voormalig schoolgebouw aan de Romerkerkweg.

De Vrijheit (Wijk aan Zee)

De Vrijheit is technisch aan het einde van haar levensduur. Ondanks de relatief kleine omvang is behoud van deze school noodzakelijk, mede omdat andere scholen op meer dan twee kilometer afstand liggen. (Ver)nieuwbouw is noodzakelijk en was reeds opgenomen in eerdere planvorming. In 2025 is ingezet op voortgang door onder andere het voorbereiden van planvorming en is opdracht gegeven tot een bouwkundig onderzoek. Tijdelijke huisvesting zal op locatie opgelost moeten worden (reizen naar Beverwijk is geen optie). Tegelijkertijd zijn voorbereidende gesprekken gestart met andere organisaties in Wijk aan Zee, om gezamenlijk met maatschappelijke partners te kijken naar mogelijkheden voor samenwerking en/of locaties. Beslispunten zijn onder meer de keuze voor één kinderopvang organisatie, die ook wil mee investeren, de samenwerking met De Moriaan en de renovatie/positionering van de gymzaal.

De Wilgeroos en De Sleutelbloem

Voor zowel De Wilgeroos als De Sleutelbloem is opname in het programma voor vervangende nieuwbouw aangevraagd. Voor beide scholen geldt dat deze zijn geagendeerd richting planjaar 2028. Voor De Sleutelbloem is daarnaast in 2025, vanwege jarenlang uitstel en het stilvallen van onderhoud, besloten om vanuit het MJOP te investeren in tijdelijke renovatie van dak en installaties (luchtkwaliteit) en verbetering van de speelzaal (veiligheid en speelplezier). Tevens zijn beveiligingscamera's en verlichting aangeschaft om vandalisme tegen te gaan.

Meerjarenonderhoudsplan (MJOP): actualiseren en inhaalslag

In 2025 is verder gewerkt aan het uitvoeren van de in de MJOP's opgenomen werkzaamheden en het realiseren van een inhaalslag op het onderhoud. Deze exercitie laat zien dat Fedra te maken heeft met achterstallig onderhoud. De MJOP's zijn weliswaar dynamischer en beleidsrijk(er) gemaakt en afgestemd op de IHP's van de verschillende gemeenten, maar voldoende budget om een aantal van de scholen goed aan te pakken ontbreekt. Dit terwijl er ook duidelijke wensen en ambities zijn op het gebied van duurzaamheid, verbetering van de luchtkwaliteit en (waar nodig) onderwijskundige vernieuwingen in de huisvesting. In 2025 zijn daarnaast concrete onderhoudswerkzaamheden uitgevoerd, waaronder onder meer: vervanging van CV-ketels bij De Vrijheit, gedeeltelijke vervanging van TL-verlichting door LED bij De Lunetten en schilderwerkzaamheden (o.a. trappenhuizen Panta Rhei).

Luchtkwaliteit en verduurzaming

De zorg voor een goed binnenklimaat is een wettelijke taak van het schoolbestuur geworden. Tegelijkertijd ontvangen schoolbesturen hiervoor geen (extra) financiering, waardoor deze kosten binnen de beschikbare middelen van het bestuur moeten worden gevonden. In 2025 is nadrukkelijk de lijn gevolgd om investeringen zo goed mogelijk af te stemmen op de IHP's en de MJOP's, zodat op een verstandige wijze kan worden ingespeeld op financierings- en subsidiemogelijkheden. Dit is des te relevanter omdat luchtkwaliteit vrijwel altijd samenvalt met een verduurzamingsopgave.

Subsidies: maximaal benutten

Fedra benut subsidiemogelijkheden waar mogelijk om noodzakelijke investeringen in binnenklimaat en verduurzaming te kunnen realiseren.

De Ark (vangnetregeling/ DuMaVa-lijn). Voor De Ark (bouwjaar 1968, niet opgenomen in het IHP van de gemeente) is eerder een subsidie verkregen in het kader van de vangnetregeling, waarmee 60% van de totale investeringskosten à € 741.125 is gesubsidieerd. Hiermee is een volledig luchtbehandelingssysteem gerealiseerd en zijn aanvullende verduurzamingsmaatregelen uitgevoerd (o.a. PV-panelen, LED-verlichting, zonneschermen, aanpassing dakbedekking ter beperking van warmtelast en vervanging van Cv-ketels door warmtepompen). Daarmee is de school verduurzaamd en is een goed binnenklimaat gerealiseerd; tevens is het interieur opgefrist.

Hoeksteen/Beekvliet (De Weid) – DuMaVa

Voor de gezamenlijke vernieuwbouw van Hoeksteen (Fedra) en Beekvliet (Atlant) is een DuMaVa-subsidie toegekend van € 676.225,20. Dit vormt een extra impuls voor de verduurzaming binnen het vernieuwbouwproject dat start in 2026. Het door de gemeente vastgestelde vernieuwbouwbudget voor het totale project bedraagt circa € 18,2 miljoen, waar de DuMaVa-subsidie als aanvullende bijdrage bovenop komt.

Servicedesk, beheer en taakverdeling

In 2025 is verder gewerkt aan het herstel van sturing en processen in het huisvestingsdomein. Er is een centrale Servicedesk ingericht voor bouwkundige- en installatiemeldingen (Kernbouw) en voor safety & security (medewerker Facilitair). In het beheer is de beweging ingezet naar meer planmatig en preventief onderhoud in plaats van reactief handelen.

Huisvesting wordt georganiseerd in samenwerking met een aantal externe adviseurs en is in 2025 als volgt ingericht:

- Westvast: adviseur projectniewbouw, renovatie, IHP, huisvestingsbeleid;
- Westvast: adviseur project De Anjelier;
- Young Group: MJOP's, Servicedesk, facilitair overzicht, kostenbewaking;
- Kernbouw: uitvoering correctief, preventief en groot onderhoud.

Facilitair

Strategisch kader en aanleiding

De doorontwikkeling van het facilitaire domein binnen Stichting Fedra vindt haar oorsprong in de ambities uit het Koersplan 2025–2028, in het bijzonder Ambitie 1: *De duurzame organisatie* en Ambitie 2: *De professionele ontwikkel- en leeromgeving*.

Deze ambities vragen om een stabiele, goed georganiseerde en professioneel ondersteunde organisatie, waarin randvoorwaardelijke processen, zoals huisvesting en facilitaire dienstverlening betrouwbaar, transparant en toekomstgericht zijn ingericht.

Verkenning van de bestaande organisatie

Vanuit deze ambitie is in het verslagjaar bewust gekeken naar de wijze waarop facilitaire zaken binnen Fedra waren georganiseerd. Om een objectief en scherp beeld te krijgen van de bestaande situatie is een externe QuickScan uitgevoerd naar de facilitaire dienstverlening, contracten en verantwoordelijkheidsverdeling binnen de stichting.

De QuickScan liet zien dat facilitaire taken grotendeels decentraal waren belegd en historisch waren gegroeid. Hierdoor bestonden verschillen tussen scholen in werkwijzen, kwaliteitsniveau en kostenbeheersing. Daarnaast werd zichtbaar dat de borging van wet- en regelgeving, onder meer op het gebied van Arbo, veiligheid en contractbeheer, kwetsbaar was en sterk afhankelijk van lokale kennis en inzet.

De uitkomsten van de QuickScan bevestigden dat verdere professionalisering noodzakelijk was om de ambities uit het Koersplan te realiseren. Niet vanuit controle, maar juist met als doel scholen te ontzorgen en te ondersteunen in hun primaire opdracht: het verzorgen van goed onderwijs.

Inrichting van het Fedra Facility Team (FFT)

De bevindingen uit de QuickScan vormden de aanleiding voor de inrichting van het Fedra Facility Team (FFT). Dit team is opgericht in juni 2025 en heeft als opdracht om centrale regie te voeren op facilitair beleid, contract- en leveranciersmanagement en de borging van veiligheid, wet- en regelgeving, in nauwe samenwerking met schooldirecties en conciërges.

Het FFT fungeert als verbindende schakel tussen bestuur en scholen en brengt structuur aan in rollen, processen en verantwoordelijkheden binnen het facilitaire domein.

Borging en vastlegging van werkwijzen

In het verslagjaar is gestart met het vastleggen van deze werkwijze in een integraal Handboek Facilitaire Zaken en De Wegwijzer. Hiermee wordt een gemeenschappelijk kader gecreëerd dat bijdraagt aan eenduidigheid, voorspelbaarheid en transparantie binnen de organisatie.

Het Handboek biedt een uitgebreid overzicht van procedures, afspraken en verantwoordelijkheden binnen het facilitaire domein. De Wegwijzer is daarbij specifiek bedoeld om snel inzicht te geven in welke acties bij een bepaald vraagstuk nodig zijn en wie daarin welke rol en verantwoordelijkheid heeft.

Voorbereiding op de RI&E 2026

In het verslagjaar zijn voorbereidingen getroffen voor de uitvoering van de Risico-Inventarisatie en -Evaluatie (RI&E), die gepland staat voor het komende verslagjaar 2026. Hierbij wordt ook een QuickScan afgenomen om een actueel beeld te krijgen van de veiligheids- en gezondheidsrisico's binnen de organisatie.

Daarnaast worden relevante gegevens verzameld en de planning afgestemd met betrokken partijen, om een zorgvuldige en effectieve uitvoering van de RI&E te waarborgen. De RI&E draagt bij aan het vergroten van de veiligheid en gezondheid binnen de organisatie.

Betekenis voor de organisatieontwikkeling

Door facilitaire processen te professionaliseren en waar mogelijk te centraliseren, ontstaat er meer ruimte voor scholen en medewerkers om zich volledig te richten op onderwijs, ontwikkeling en samenwerking. Deze ontwikkeling sluit aan bij de bredere koers van Stichting Fedra. Facilitaire zaken leveren daarmee niet alleen een belangrijke bijdrage aan veilige en gezonde schoolgebouwen, maar versterken ook Fedra als een duurzame en lerende organisatie.

2.4 ICT & WTI

Uitrol hardware

Er is het afgelopen jaar op diverse scholen nieuwe hardware uitgerold. In totaal 291 Chromebooks, 75 laptops en 34 iPads. Om de beveiliging van de netwerken te optimaliseren is er op alle scholen een nieuwe firewall geplaatst.

Registers

Fedra had al een contractenregister, maar heeft nu ook een beleidsregister waarbij meldingen naar diverse gebruikers gaan bij verlopende contracten en beleidsstukken. Een soortgelijk register voor subsidie aanvragen is in oprichting.

Beveiliging SharePoint

De Rolfgroep heeft ons afgelopen jaar begeleid bij het verder beveiligen van onze Office omgeving. Er is voornamelijk gewerkt aan de cybersecurity van Microsoft 365. De ondersteuning voor Windows 10 is komen te vervallen. Hardware die niet automatisch is overgegaan naar Windows 11, wordt in 2026 vervangen. Voor deze hardware is een licentie voor extra beveiligingsupdates aangeschaft.

Persoonlijk device per medewerker

Er zijn begrotingsgesprekken gevoerd onder meer om alle medewerkers van een laptop te voorzien. Er is een aanbesteding traject uitgevoerd. De nieuwe hardware wordt in 2026 uitgerold. De administratie en distributie wordt door Fedra uitgevoerd.

Reglement Cameratoezicht

Op twee van onze scholen is cameratoezicht geïnstalleerd. Er is een camerareglement voor de stichting opgesteld. De leverancier heeft een verwerkersovereenkomst opgesteld en er is een DPIA uitgevoerd.

Aanpassing n.a.v. Privacy rapport van Privacy op School

Naar aanleiding van de aanbevelingen in het Privacy rapport van Privacy op School is er een procedure Toegangsrechten SharePoint aan derden met administrator rechten opgesteld. Hierin staat beschreven onder welke voorwaarden externe partijen toegang tot ons SharePoint mogen krijgen. In de Gedragscode ICT en internetgebruik is een verwijzing naar deze procedure met toegangsrechten opgenomen.

Projectgroep Digitaal Veilig Onderwijs

Om de 11 basismaatregelen voor het Normenkader Informatiebeveiliging en Privacy te implementeren, is een projectgroep Digitaal Veilig Onderwijs samengesteld. Er is structureel overleg met de FG van Fedra. Om de bewustwording van medewerkers te vergroten is halverwege het jaar een phishingcampagne uitgevoerd.

Canva

Voor alle medewerkers is een gratis onderwijslicentie voor Canva afgesloten.

WTI

Dit schooljaar is het Leernetwerk WTI (Wetenschap, Technologie en ICT) gestart. Het leernetwerk is ontstaan uit het Leernetwerk ICT en het Leernetwerk Techniek. Het leernetwerk richt zich op inspiratie, ontmoeting, kennisdeling en het delen van praktische voorbeelden die scholen direct kunnen toepassen.

Met subsidie vanuit Sterk techniek Onderwijs (STO) heeft het Leernetwerk WTI een studiereis naar BETT Londen georganiseerd. Een groep van 24 deelnemers reisde per trein naar Londen en bezocht BETT en het Science Museum. Naast het programma was er ruimte voor uitwisseling tussen scholen. Deze reis vormde de start voor de het Leernetwerk ICT. Het bezoek aan BETT was ook aanleiding om met Canva en met AI te gaan werken.

Met een subsidie van STO hebben wij het programma “Maak van Techniek een feestje” georganiseerd. Dit is een trainingstraject van 5 bijeenkomsten over onderzoekend en ontwerpend leren. De training combineerde didactiek met praktische werkvormen en leidde tot concrete opbrengsten, waaronder de ontwikkeling van een W&T-leerlijn op schoolniveau. De Codeerschool heeft training en begeleiding geboden bij de leerlijn Digitale geletterdheid aan het Leernetwerk WTI. Deze leerlijn wordt door een werkgroep verder uitgewerkt. Het leernetwerk heeft tijdens de eerste ontwikkelmiddag van “Heel Fedra Leert” het Techlab van VMBO SKILLS bezocht. De bijeenkomst bestond uit twee onderdelen; verdieping op Digitale geletterdheid en kennismaking met het techniekaanbod van het Techlab.

2.5 Duurzaamheid & maatschappelijk verantwoord ondernemen

Binnen Fedra zijn duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen structureel verankerd in zowel het onderwijs als de dagelijkse schoolpraktijk. Er wordt gericht aandacht besteed aan thema's als een gezonde leefstijl, een duurzame leefomgeving en sociale betrokkenheid. In thematisch onderwijs (o.a. via Blink Wereld en projecten zoals de 'Groene fabriek') werken leerlingen aan onderwerpen als klimaatverandering, plastic soep, voedselproductie, watergebruik en ontbossing.

In de dagelijkse organisatie scheiden wij afval (papier, PMD en restafval), gaan wij bewust om met materialen, water en energie en zijn de schoolpleinen rookvrij. Via burgerschapslessen wordt duurzaamheid gekoppeld aan bredere maatschappelijke vraagstukken zoals armoede, consumptiegedrag, fair trade en ongelijkheid, zodat leerlingen leren nadenken over hun eigen keuzes en hun invloed op de wereld.

Samen met externe partners (o.a. Gemeente Velsen, IVN, Tata Steel, Waterschap, GGD, Stichting Welzijn en de Bosw8ter) worden duurzame projecten gerealiseerd, zoals de aanleg van een Tiny Forest, natuur- en buitenlessen, zwerfafvalacties (Sup it up, Expeditie Schone Stad) en educatieve voorstellingen over afvalscheiding, recycling en plastic soep. Daarnaast worden initiatieven die maatschappelijke betrokkenheid stimuleren georganiseerd, zoals een kerstloterij voor de Wensambulace, voorleesactiviteiten voor peuters en jongere leerlingen, kaartenacties voor ouderen en een boekenruilmarkt met een blijvend boekenruilkastje. Op deze manier dragen de scholen van Fedra zichtbaar en concreet bij aan duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Voor investeringen in een betere luchtbehandeling en het plaatsen van zonnepanelen e.d. verwijzen wij naar hoofdstuk 2.3 'Huisvesting & facilitaire zaken'.

2.6 Fedra Sterk Merk – communicatie Fedra

Doel en positionering

In 2025 is binnen Fedra gewerkt aan het versterken van het werkgeversmerk en de interne en externe positionering van de organisatie. Onder de noemer Fedra Sterk Merk zijn activiteiten uitgevoerd die bijdragen aan het aantrekken, verbinden en behouden van medewerkers, in samenhang met het Koersplan Duurzaam 2025–2028. De activiteiten zijn uitgevoerd binnen de reguliere planning- en control cyclus en sluiten aan bij bestuurlijke prioriteiten. In dit verslag is

de focus gelegd op communicatie, zichtbaarheid en interne borging; HR-inhoudelijke thema's (zoals verzuim, formatie en arbeidsvoorwaarden) zijn opgenomen onder Mens & Werk.

Arbeidsmarktcommunicatie en werving

Fedra Proef is in 2025 doorontwikkeld van een traditionele banenmarkt naar een kennismakingsmarkt. Deze aanpak heeft geleid tot gerichte gesprekken met potentiële kandidaten en resulteerde in drie nieuwe aanstellingen. Alle vacatures zijn in 2025 vervuld. Hierbij is gebruik gemaakt van arbeidsmarktcommunicatie, netwerkbenadering via directeuren en opvolging van geïnteresseerden vanuit Fedra Proef. Regionale arbeidsmarktontwikkelingen zijn hierbij nadrukkelijk betrokken. Voor 2026 wordt de inzet van (betaalde) social media-ondersteuning en gerichte doelgroep benadering verder verkend om de instroom te vergroten.

Website en zichtbaarheid

In 2025 is gestart met de migratie van de Fedra-website naar een nieuw platform in samenwerking met Cloudwise. De bestaande lay-out is behouden. De website wordt ingericht met de scholen centraal en met specifieke aandacht voor het aantrekken van nieuwe medewerkers, onder meer via een versterkte 'Werken bij'-omgeving. De livegang van de vernieuwde website wordt verwacht in februari 2026. Omdat web statistieken in 2025 beperkt beschikbaar waren, wordt in 2026 ingezet op verbeterde meetbaarheid (o.a. google analytics/rapportage) zodat effecten van arbeidsmarktcommunicatie beter kunnen worden gevolgd.

Beeld en communicatie-uitingen

In samenwerking met Sausmakers zijn ambitie- en schoolfilmpjes ontwikkeld. De ambitiefilmpjes maken de ambities uit het Koersplan visueel en zijn ingezet binnen interne communicatie en professionalisering. In 2026 worden deze ambitie-uitingen verder vertaald naar de praktijk op de scholen en gebundeld in een compilatie. Het eerste schoolfilmpje is in 2025 afgerond; voor het vervolg wordt ingezet op verdere uitrol naar aanvullende scholen. Voor het vervolg worden afspraken over rolverdeling, kwaliteitsbewaking en redactie aangescherpt om de consistentie in boodschap en taal te borgen. De filmpjes zullen ingezet worden op de nieuwe website.

Interne communicatie en documentbeheer

In 2025 is een beleidsregister ingericht binnen SharePoint. Hiermee zijn beleidsdocumenten, uitvoeringsdocumenten en rapportages eenduidig vastgelegd, voorzien van eigenaarschap en verloopdata. Daarnaast is gekozen voor een heldere rolverdeling tussen SharePoint als professionele basis voor opslag en borging en Teams als samenwerkingsomgeving. Deze werkwijze draagt bij aan continuïteit, transparantie en risicobeheersing. Ter ondersteuning van cyclisch werken is een jaarkalender opgesteld voor de verschillende domeinen binnen het bestuurskantoor; dit helpt bij afstemming van communicatie- en uitvoeringsmomenten gedurende het schooljaar.

Schrijf- en huisstijl (communicatie)

In 2025 is een voorstel opgesteld voor een eenduidige schrijf- en toonrichtlijn binnen Fedra. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen een laagdrempelige stijl voor arbeidsmarktcommunicatie en een formelere toon richting ouders en externe stakeholders. De eerste opzet is besproken en aangenomen in het Fedraberad. In 2026 volgt verdere uitwerking en toepassing binnen de website, social media en interne communicatie, inclusief afspraken over redactie en kwaliteitscontrole.

Medewerkersbinding en waardering

Gedurende het jaar is aandacht besteed aan medewerkerswaardering via verschillende

attentiemomenten, waaronder Pasen, de zomerperiode en de Dag van de Onderwijsprofessional. Deze momenten zijn gekoppeld aan de ambities uit het Koersplan en dragen bij aan betrokkenheid en organisatiebinding. Bij de keuze en uitvoering van attenties wordt in 2026 extra aandacht besteed aan kwaliteit en leveranciersafspraken, zodat verwachtingen en gebruiksgemak beter aansluiten.

Innovatie en ontwikkeling

In 2025 is een pilot uitgevoerd op het gebied van artificiële intelligentie (AI). Na een eerste gebruikersperiode met EDUprompt is deze dienstverlening beëindigd. Vervolgens is gekozen voor een nieuwe leverancier (AI School), waarbij privacy, dataveiligheid en zorgvuldigheid centraal staan. De toepassing biedt medewerkers een afgeschermd omgeven om met AI-functionaliteiten te werken; voor bredere inzet (waaronder eventuele inzet in het onderwijs) worden in 2026 kaders vastgesteld en wordt de privacy-impact in kaart gebracht (o.a. via een DPIA).

Scholing op het gebied van communicatie

In 2025 is geïnvesteerd in scholing van twee collega's van het bestuurskantoor op het gebied van communicatie. Opgedane inzichten zijn direct toegepast in arbeidsmarktcommunicatie en interne communicatie. In 2026 wordt geborgd wat dit betekent voor taakverdeling, samenwerking en kwaliteitsafspraken bij communicatie rond projecten en evenementen.

Onboarding en verbinding

Met Fedra Start! is in 2025 een structurele Onboarding-bijeenkomst georganiseerd voor nieuwe medewerkers. De bijeenkomst biedt inzicht in de organisatie, het bestuurskantoor en het Koersplan. Evaluatiepunten zijn vastgelegd en worden betrokken bij de doorontwikkeling van de bijeenkomst in 2026.

Sturing en verantwoording

De uitvoering van Fedra Sterk Merk is in 2025 afgestemd met betrokken domeinen (o.a. Mens & Werk, ICT en Onderwijs & Kwaliteit). Waar mogelijk is gewerkt met vaste formats, cyclische planning en borging via SharePoint. Voor 2026 wordt de monitoring versterkt door meetbare indicatoren te koppelen aan arbeidsmarktcommunicatie (zoals instroom via kanalen, deelname aan Fedra Proef en prestaties van de 'Werken bij'-omgeving), zodat de bestuurlijke dialoog beter kan worden gevoed.

Vooruitblik

In 2026 ligt de focus op het verder professionaliseren van arbeidsmarktcommunicatie, het benutten van de vernieuwde website, het borgen van interne communicatiestructuren en het verantwoord inzetten van AI. Fedra Sterk Merk blijft daarmee een ondersteunend en verbindend onderdeel van de organisatieontwikkeling.

2.7 Financieel beleid

Doelen en resultaten

Fedra heeft al jarenlang een bovenmatig eigen vermogen gehad. In de afgelopen jaren hebben wij ons tot doel gesteld om dit vermogen in te zetten ten behoeve van de kwaliteit van het onderwijs en het verminderen van de impact van het lerarentekort. Er is geen sprake meer van bovenmatig eigen vermogen. Dit heeft als gevolg dat de bedrijfsvoering weer richting “normaal” beweegt. De incidentele middelen die nog beschikbaar zijn, zijn ingezet in 2025 en het restant is beschikbaar voor 2026 en zo nodig het schooljaar 2027 - 2028. De formatie beweegt navenant mee met de beschikbare middelen.

Opstellen beleidsrijke meerjarenbegroting

Onze inzet is gericht op een meer beleidsrijke begroting met duidelijke financiële kaders, waarin transparantie en doelmatige inzet van (onderwijs)middelen centraal stonden. De kaderbrief bood de uitgangspunten die nodig waren om, na een zorgvuldig besluitvormingstraject, per school en op Fedra niveau een stabiele en verantwoord onderbouwde begroting voor 2025 en de daaropvolgende jaren vast te stellen en ter goedkeuring aan de Raad van Toezicht voor te leggen. Hierbij streefden wij naar uniforme financiële richtlijnen, zodat de plannen van scholen aansloten op de strategische ambities en tegelijkertijd financieel haalbaar en duurzaam bleven.

Begin 2025 is het koersplan vastgesteld, vandaaruit hebben de directeuren hun schoolplan gemaakt. Deze twee onderdelen zullen onderdeel zijn van de begroting 2026 ev. Door continue scholing zal de begroting steeds meer beleidsrijk worden.

Toekomstige ontwikkelingen

Het wegvallen van de NPO-middelen en subsidie basisvaardigheden heeft als gevolg dat er minder middelen beschikbaar zijn voor formatie. Dit is een landelijk probleem. Waar wij de afgelopen jaren extra personeel in konden zetten in de school, zal dit nu weer verdwijnen waardoor er bij de werknemers werkdruk zal ontstaan. Tegelijk willen wij geen werknemers verliezen. Een dilemma derhalve waarbij wij de balans tussen evenwichtige verdeling van middelen en werkbeleving hierbij nauwlettend in het oog houden.

Investeringsbeleid

Tijdens het begrotingsproces vullen alle scholen naar behoefte een Meerjaren Investeringsplan in. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen vervangings- en uitbreidingsinvesteringen. In 2025 zijn de investeringen besproken tijdens de begrotingsgesprekken in september.

Investeringen		
Kalenderjaar	2025 prognose	2025 gerealiseerd
Gebouwen en technische zaken	€ 1.428.803	€ 1.222.281
ICT	€ 188.794	€ 311.655
Leermethoden	€ 103.391	€ 106.327
Meubilair/Inventaris	€ 30.219	€ 108.146
Speel- en sportmateriaal	€ 2.620	€ 43.738
Vervoersmiddelen	€ -	€ -
Investeringen NPO	€ 12.771	
Eindtotaal	€ 1.766.598	€ 1.792.147

Vanaf 2026 worden deze plannen in juni besproken met huisvesting, de controller en ICT. Vervolgens worden de investeringen opgenomen in de begroting. Bij de bespreking van de begroting door de controller met het College van Bestuur worden de investeringen doorgenomen. Hier wordt besproken of de investeringen passen binnen de beschikbare liquiditeit en of er aanbesteed moet worden. De begroting inclusief investeringen worden ter besluitvorming voorgelegd aan de GMR en de Raad van Toezicht. De GMR adviseert over het document op hoofdlijnen. De raad van toezicht keurt goed na het advies van de GMR.

Investeringen vanaf € 2.000 worden meegenomen in de begroting. De investeringen worden afgeschreven conform de gewijzigde regels die in 2024 zijn vastgesteld. In 2025 is er voor €1.792.147 geïnvesteerd.

De investeringsruimte zal worden uitgebreid. Voornamelijk in het onderhoud van onze gebouwen zijn aanzienlijke investeringen noodzakelijk. In 2025 is er een inhaalslag gemaakt. Deze investeringen zijn meerdere keren (in de Caspici-sessies met de schoolleiders op de dinsdagmorgen) besproken en vervolgens meegenomen in de begroting. In 2025 is de aankoop van device 's aanbesteed, de levering heeft plaatsgevonden in 2026.

Treasury

Fedra beschikt over een treasurystatuut en handelt hiernaar. Dit statuut is in overeenstemming met de vigerende regeling voor de 'Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016'. Het uitgangspunt is dat de toegekende publieke middelen overeenkomstig hun bestemming worden besteed. In 2025 is dit treasurystatuut, na advies van de GMR, geactualiseerd en vastgesteld.

Fedra heeft haar tegoeden belegd bij de staat middels het Schatkistbankieren. Alle liquide middelen zijn direct opeisbaar. Er is geen sprake van beleggingen en/of derivaten. De huidige procedures en procuratieregeling zijn nog steeds actueel.

Treasury Fedra 2025

Allocatie van middelen

In 2023 is de overgang gemaakt van 'je krijgt wat je nodig hebt' naar alle middelen naar de school na aftrek van de bovenschoolse afdracht over de basisbekostiging. De begroting 2025 is op deze manier opgesteld. Hier is duidelijk geworden hoe de middelen zich verhouden tot de ratio personeel/baten. Bij een aantal scholen is naar voren gekomen dat de ratio onevenredig hoog was. Hier zijn maatregelen genomen om deze ratio weer terug te brengen naar gezonde verhoudingen. In de begroting 2026 en het bestuursformatieplan 25-26 en verder zijn/worden deze maatregelen verder uitgewerkt.

Een aantal zaken wordt bovenschools bekostigd. Dit zijn bijvoorbeeld lasten voor centraal onderhoud, ICT-lasten en de lasten van het bestuurskantoor. In 2025 is gekeken hoe hier meer inzicht kan worden verkregen.

Vanaf 2025 is de begroting gesplitst in de volgende deelbegrotingen:

- Bestuurskantoor;
- Professionaliseren en opleiden;
- Fourteens;
- Bovenschoolse keuzes;
- Afzonderlijke scholen.

Deze keus is gemaakt om meer inzicht te verkrijgen in de afzonderlijke onderdelen.

Deze afdrachtpercentages voor 2025 zijn bepaald op 7,5% voor het bestuurskantoor en 5,5% voor de bovenschoolse keuzes, samen 13%.

In het najaar van 2025 is beoordeeld hoe deze vastgestelde afdracht in de praktijk uitwerkt. Hieruit blijkt dat de afdracht onvoldoende is om een adequate bedrijfsvoering en beleid te voeren. Tijdens het begrotingsproces in het najaar van 2025 is besloten de afdracht te verhogen voor de begroting 2027 per 1-8-26 (het schooljaar 26-27) ev. Beiden percentages worden met 1% verhoogd.

Het onderwerp financiën zal regelmatig terugkeren op de agenda van verschillende overleggen binnen Fedra, waarbij wij steeds concreter kijken naar wat er van de afdracht kan worden verwacht. Het doel is om tot een percentage bovenschoolse afdracht te komen die voor meerdere jaren kan worden vastgesteld. De herijking van het financiële beleid kan zorgen voor wijzigingen in de opmaak van de begroting.

Nationaal Programma Onderwijs (NPO)

De scholen hebben aanvullende NPO-middelen gekregen om in de schooljaren 2021/2022 en 2022/2023 opgelopen leer- en ontwikkelingsvertraging weg te werken. Iedere school heeft op basis van een schoolscan hiervoor een plan gemaakt dat met instemming van de MR is vastgesteld. De inzet van de middelen heeft landelijk enige vertraging opgelopen. Daarom is het toegestaan om de middelen die niet zijn besteed, alsnog te besteden in kalenderjaar 2025, 2026 en 2027. In de begroting is hier rekening mee gehouden. Deze middelen zijn onderdeel van de algemene reserve op de balans. Gegeven de gemaakte landelijke afspraken (einde NPO-impulsgelden per 1-8-25) en gegeven de noodzaak de omvang van de formatie op basis van de reguliere bekostiging te baseren, heeft het College van Bestuur het voornemen per 1-8-2027 de resterende bestemmingsreserve(s) om te boeken naar de algemene reserve en het negatieve saldo ten laste te brengen van de lopende exploitatie.

Onderwijsachterstandenmiddelen

Over dit thema, aangewezen door de Minister van OCW, moeten schoolbesturen zich op grond van de Regeling jaarverslag artikel 4 lid 6 nader verantwoorden. De middelen voor onderwijsachterstanden blijven een-op-een bij de scholen die deze middelen genereren. In 2025 hebben De Anjelier, De Wilgeroos, De Sleutelbloem, De Plataan, De Lunetten, De Ark en Panta Rhei deze middelen ontvangen. De betrokken scholen kiezen zelf waarvoor zij de middelen inzetten, want het onderwijsaanbod wordt afgestemd op de populatie. Zij kiezen bijvoorbeeld voor de Bibliotheek op school, VVE Thuis, extra woordenschat onderwijs, verrijking van het NT2 onderwijs en inzet van extra leerkrachten dan wel extra ondersteuning.

De Plataan, De Ark, De Lunetten, De Sleutelbloem en De Wilgeroos ontvingen in 2025 gemeentelijke OAB-middelen voor de uitvoering van VVE, het realiseren van een doorgaande lijn van peuteropvang naar basisschool en het intensiveren van ouderbetrokkenheid.

Planning- en control cyclus

Een deugdelijke financiële planning en control is van belang om op een juiste wijze financiële verantwoording te kunnen afleggen. Begrotingen worden ingezet als sturingsinstrument voor de beheersing van activiteiten. Reserves en voorzieningen worden bewust gevormd en onderbouwd met meerjarenplannen. Afwijkingen worden geanalyseerd en er wordt bepaald of er aanvullende actie noodzakelijk is om op koers te blijven. Het Ministerie van OCW heeft een beoordelingskader aangereikt met signaleringswaarden. Als uitgangspunt geldt dat een doelmatiger financieel beleid ruimte schept voor versterking van het onderwijs. Centrale begrippen hierbij zijn vermogensbeheer en budgetbeheer.

Vanuit de planning en control cyclus wordt jaarlijks de (meerjaren) begroting opgesteld met de dan geldende uitgangspunten, leerlingenprognoses en bekostigingsgegevens. In de begroting wordt de vertaling naar financiën gemaakt vanuit de schoolplannen en het meerjaren bestuursformatieplan. De begroting wordt vooraf aan het komende begrotingsjaar opgesteld en door de Raad van Toezicht goedgekeurd en door het College van Bestuur vastgesteld. De goedgekeurde (meerjaren)begroting maakt onderdeel uit van de continuïteitsparagraaf van dit jaarverslag.

De begroting wordt door de directeuren samen met medewerkers van het bestuurskantoor samengesteld. De schooldirecties krijgen de ruimte om zich binnen de gestelde begrotingskaders te bewegen. Afwijkingen worden tussentijds gesignaleerd in de periodieke (financiële) managementrapportages. Hierdoor kan, indien gewenst en indien mogelijk, worden bijgestuurd.

Het meerjaren bestuursformatieplan wordt uiterlijk per 1 mei voorafgaand aan het nieuwe schooljaar ter instemming voorgelegd aan de PGMR. De schooldirecties kunnen hun exploitatie en FTE inzet monitoren met behulp van Capisci. Er zijn in 2025 regelmatig bijeenkomsten georganiseerd waar de directeuren aan konden deelnemen om Capisci en financiën in het algemeen, te leren begrijpen. Dit zal voortgezet worden in 2026.

Het College van Bestuur en de Raad van Toezicht worden twee keer voorzien van tussentijdse financiële rapportages (in mei en november). Daarnaast ontvang het College van Bestuur maandelijks een realisatieoverzicht. De realisatie wordt vergeleken met de begroting en geanalyseerd, waarbij, indien mogelijk, tevens een eindejaarprognose (forecast) van het resultaat wordt opgesteld bij de tweede rapportage.

Financiële beschikkingen van het ministerie en het SWV worden gecontroleerd en vergeleken met de gemaakte aannames in de begroting. Bij de rapportages wordt telkens beoordeeld welke aannames en risico's van toepassing zijn. Risicomanagement is een belangrijk onderdeel van de planning en control cyclus. Het regelmatig evalueren, actualiseren en mogelijk bijstellen en actie ondernemen zijn een belangrijk punt van aandacht.

[Planning en Control cyclus 2025.pdf](#)

Groot Onderhoud

Vanaf boekjaar 2024 worden de lasten Groot Onderhoud anders geadministreerd. Er is over gegaan van een voorziening Groot Onderhoud naar een reserve Groot Onderhoud. De bestaande voorziening is omgezet in een reserve Groot Onderhoud. In de begroting is uitgegaan van een zogenoemde "dotatie" van € 500.000. Hier worden de afschrijvingslasten Groot Onderhoud en de kosten Groot Onderhoud van bekostigd. Het restant wordt aan het einde van het jaar toegevoegd aan de reserve Groot Onderhoud om in de toekomst de lasten te kunnen dragen.

In oktober 2025 is het huidige Meerjarenonderhoudsplan geactualiseerd en voorgelegd aan de betrokken partijen, waaronder de nieuwe aannemer. De uitvoering hiervan is gepland in 2026.

Beroepsprocedure bekostiging 2022

Per 1 januari 2023 is OCW overgestapt van bekostiging op basis van schooljaren naar kalenderjaarbekostiging. Door deze overgang verviel een gebruikelijke balansvordering die ontstond door het betaalritme (7,12% lagere bekostiging in de eerste vijf maanden, later gecompenseerd).

Voor de overgangsperiode augustus–december 2022 ontvingen schoolbesturen 34,55% van de jaarbekostiging, terwijl zij op basis van een evenredige toerekening 41,67% verwachten. Vanwege dit verschil hebben 222 schoolbesturen, waaronder Stichting Fedra, bezwaar gemaakt en beroep ingesteld tegen de bekostiging over deze periode.

De rechtbank had in een eerder stadium de 222 schoolbesturen al in het gelijk gesteld en bepaald dat het minister alsnog het verschil van 7,12% aan de 222 schoolbesturen moest vergoeden. De staatssecretaris van OCW is tegen die uitspraak in beroep gegaan bij de Raad van State. Nu is op 25 maart 2026 het hoger beroep van de staatssecretaris ongegrond verklaard, is de uitspraak van de rechtbank bekrachtigd en zijn de schoolbesturen in het gelijk gesteld.

Gezien deze uitspraak en de toezegging vanuit het ministerie is deze vergoeding onherroepelijk geworden. Gezien het feit dat deze zaak zijn oorsprong heeft in het verleden (voor balansdatum) dient deze vergoeding ook nog verwerkt te zijn in het jaarverslag 2025. Het jaarverslag is hierop gedurende het controleproces aangepast.

2.8 Continuïteitsparagraaf

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

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

De rapportage van het toezichthoudend orgaan is opgenomen in het verslag intern toezicht (hoofdstuk 4).

Intern risicobeheersingssysteem

Risico wordt omschreven als de kans op een gebeurtenis met een effect op het behalen van de doelstellingen. Risicomanagement kan worden gedefinieerd als het periodiek en systematisch doorlopen van de organisatie op risico's, met als doel de gevolgen ervan te verminderen en de kans erop te verkleinen. Vanuit de Governance code funderend onderwijs is het bestuur verplicht verantwoording af te leggen over de risicobeheersing van de organisatie. De wet verplicht de onderwijsinstellingen om in de jaarrekening en in hun jaarverslag verantwoording af te leggen over het gevoerde risicomanagement.

Binnen Fedra vindt risicomanagement plaats als vast onderdeel van de planning & control cyclus. Daarin worden de onderdelen van het risicomanagementproces zoals hieronder doorlopen:



- Fedra actualiseert de risicoanalyse, inclusief het daarbij behorende beheersingssysteem, een keer per twee jaar. In december 2024 heeft de Raad van Toezicht de geactualiseerde risicoanalyse behandeld.
- Op basis van de risico's en operationele beheersingsmaatregelen houdt Fedra 10% weerstandsvermogen aan, dat overeenkomt met ongeveer € 2,1 mln. Het risicobeheersingssysteem werkt in voldoende mate.

Belangrijkste risico's en onzekerheden

In 2024 is er een uitgebreide risicoanalyse opgesteld om de belangrijkste risico's in kaart te brengen en daarop te acteren. Dit is gedaan met behulp van het instrument 'Riskchanger'. Dit instrument laat zien dat Fedra over het geheel genomen voldoende beheersmaatregelen treft

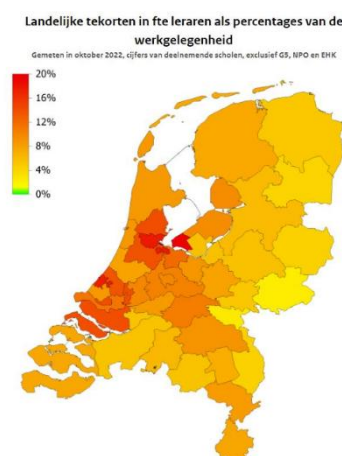
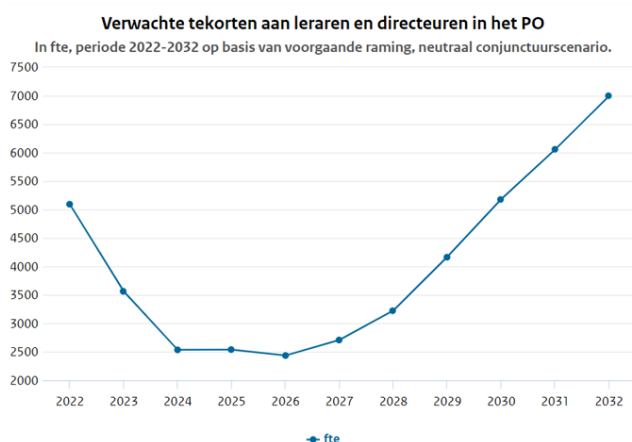
om het optreden van risico's met zowel hoge als lagere financiële impact te voorkomen. Op slechts een klein aantal onderdelen zien wij dat er (en soms is dat een bewuste keuze) niet wordt ingezet op bepaalde beheersmaatregelen, waar volgens de systematiek van de Riskchanger wel aandacht voor zou kunnen zijn. De gedachte is dat wanneer het bestuur ook op deze onderdelen de aandacht zou vestigen, de risico's (nog) beter/meer gemitigeerd worden. Het bestuur neemt deze maatregelen nogmaals onder de loep.

Als wij kijken naar de belangrijkste risico's, dan is en blijft een hoog verloop van personeel, gecombineerd met een zeer krappe arbeidsmarkt het hoogste risico. Dit geldt voor de gehele onderwijssector. Daarnaast is de staat van onderhoud van de gebouwen en het groot aantal bouwprojecten voor de Fedra organisatie een risico.

Tegelijkertijd zien wij richting het einde van 2025 verschillende (landelijke) ontwikkelingen: Afloop tijdelijke NPO-bekostiging en subsidie basisvaardigheden (waardoor er terugloop in formatie is)

- Extra kosten doordat investeringen met NPO-middelen (en andere subsidies) bekostigd zijn en inmiddels integraal deel uitmaken van lesaanbod vervangen moeten worden;
- Hogere dotaties groot onderhoud door nieuwe wijze verwerking in jaarcijfers;
- Effecten vereenvoudiging bekostiging;
- Minder bekostiging vanuit de gemeente(n) – er komt een zgn. “ravijnjaar” aan. Gemeenten zullen de hand fors op de knip houden;
- Extra kosten verduurzaming gebouwen;
- Prijsstijgingen. Met name energie in combinatie met verouderde huisvesting;
- De (sterk fluctuerende) instroom van nieuwkomers en daarmee gepaard gaande kosten en de druk die dit legt op de onderwijskwaliteit.

Ondanks dat Fedra grote inspanningen levert om nieuw personeel op te leiden, te werven en te behouden, waar Fedra overigens goed in is geslaagd, was er aan het begin van 2024 tegelijkertijd sprake van een noodgedwongen tijdelijke stop op het aannemen van nieuw personeel of mogelijk niet verlengen van een aantal tijdelijke contracten. In 2025 hebben wij deze fluctuaties meer organisch kunnen aanpakken. De kans dat straks het risico op het lerarentekort weer toeneemt is echter groot (zie onderstaande grafiek, met eerst een daling en daarna weer een toename van het lerarentekort). De voorspellingen beloven niet veel goeds, het lerarentekort zal in onze regio de komende jaren toenemen tot meer dan 20%. Fedra zal zich daarom maximaal blijven inspannen om het personeelsbestand op niveau te houden (zie figuur hieronder).



Het ziekteverzuim is bij Fedra lager dan de benchmark. Toch legt dit met een percentage van net onder de 5% (4,48%) nog steeds een druk op het personeel.

Naast genoemde (algemene) risico's valt via de systematiek van de Riskchanger op dat er risico's zijn die betrekking hebben op de interne organisatie. Het betreft risico's op het gebied van de centrale ondersteuning, de administratieve organisatie en interne controle (AO/IC) en risico's op het gebied van overheersende cultuur. Het algemene beeld is echter tegelijk dat deze risico's zich binnen het aanvaardbare risiconiveau bevinden. Dat wil zeggen, ze zijn beheersbaar en er zijn /worden al voldoende beheersmaatregelen op genomen, ze hebben weinig tot geen impact of ze hebben een (zeer) lage kans van optreden. Ook zijn er risico's die, mits de voorgestelde beheersmaatregelen tijdig worden geïmplementeerd, eveneens aanvaardbaar zijn. Niettemin worden de risico's door het bestuur erkend en wordt er gestuurd op interne risicobeheersing.

De risicoanalyse die in 2024 is opgesteld is dusdanig omvangrijk dat de acties die daaruit zijn voortgekomen geen realistisch doel bleken te zijn. In 2026 wordt er opnieuw een risicoanalyse uitgevoerd met haalbare doelen.

Informatiebeveiliging en privacy (IBP)

Informatie en ICT zijn noodzakelijk in de ondersteuning van het onderwijs. Omdat wij met persoonsgegevens (van onszelf, leerlingen en anderen) werken, is privacywetgeving daarop van toepassing. De informatie en ICT van onze scholen worden blootgesteld aan een groot aantal bedreigingen, al dan niet opzettelijk van aard:

- Er komen steeds meer hacks en datalakken in het onderwijs voor;
- Iedereen is wettelijk verplicht verantwoord met (persoons)gegevens om te gaan;
- We maken steeds meer gebruik van ICT en gedigitaliseerd leren, waardoor risico's ook toenemen.

Alle informatie die wij bewaren en verwerken kan worden bedreigd door een aanval, een vergissing, de natuur (bijv. overstroming of brand), et cetera. Het niet beschikbaar zijn van ICT, incorrecte administraties en het uitlekken van gegevens leiden tot inbreuken op het geven van onderwijs en het vertrouwen in onze scholen. Deze bedreigingen maken het noodzakelijk om gerichte maatregelen te treffen om de risico's die gepaard gaan met deze bedreigingen tot een aanvaardbaar niveau te reduceren.

Om dit structureel op te pakken is het noodzakelijk dat wij duidelijk maken waar het om gaat, doelen stellen en de manier waarop we die doelen willen bereiken. Dit doet Fedra door een Informatiebeveiliging en privacy beleid (IBP-beleid) te voeren. Informatiebeveiliging is een proces voor het beschermen van de organisatie tegen risico's en bedreigingen met betrekking tot informatie en ICT. Het richt zich op drie aspecten:

- Beschikbaarheid; informatie en aanverwante bedrijfsmiddelen zijn toegankelijk wanneer nodig;
- Integriteit; informatie en verwerkingsmethoden bevatten zo min mogelijk fouten;
- Vertrouwelijkheid; informatie is alleen toegankelijk voor diegenen die daartoe bevoegd zijn.

Onvoldoende informatiebeveiliging kan leiden tot ongewenste risico's in het onderwijsproces en bij de bedrijfsvoering van de instelling. Incidenten en inbreuken in deze processen kunnen leiden tot financiële schades en imagooverlies. Privacy gaat om de bescherming van persoonsgegevens conform de huidige wet- en regelgeving. Door het goed toepassen van

informatiebeveiliging kan aan deze wetgeving worden voldaan. Vooral het aspect vertrouwelijkheid is hiervoor van belang. Informatiebeveiliging is daarom integraal onderdeel van privacy. Om privacy goed te regelen is informatiebeveiliging nodig. Daarom zien wij het als één onderwerp: informatiebeveiliging én privacy (IBP).

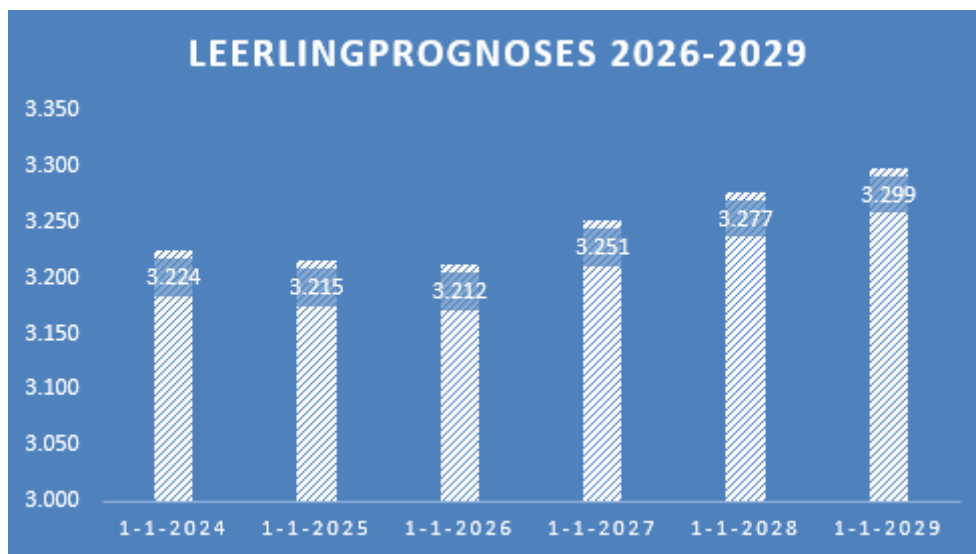
Als instrument voor het IBP-beleid maakt Fedra vooralsnog gebruik van YourSafetynet. Momenteel loopt er proefabonnement bij Edufort. Met de werkgroep Digitaal Veilig Onderwijs ontdekken wij de meerwaarde van dit programma. Bij tevredenheid stappen wij over naar Edufort en beëindigen wij het contract met YourSafetynet. De doelstelling die Fedra hierin hanteert is ten minste “volwassenheidsniveau 3” te behalen in 2027 (dit is minimale standaard in 2027 volgens de nieuwe wetgeving) blijft ongewijzigd.

3 Verantwoording van de financiën

3.1 Ontwikkeling in meerjarig perspectief

Leerlingen

De ontwikkeling van de leerlingaantallen laten een stijging zien voor aankomende jaren. De prognose is gebaseerd op de prognoses van de gemeenten en de lokale invulling van de directeuren. Binnen de scholen is er ruimte voor groei. Een aantal scholen gaan daar gebruik van maken en verwachten een stijging van het leerlingenaantal. In de meerjarenbegroting is uitgegaan van bovenstaande prognose.



Te constateren is dat per 1-2-2026, 3.222 leerlingen waren begroot. De voor bekostiging in aanmerking komend aantal leerlingen is 3.212 (minus 10 leerlingen leidt tot circa € 77.000, - daling in de bekostiging voor het kalenderjaar 2027).

Vanuit de gemeente Beverwijk is een actueel rapport (2025) verschenen over de leerlingenprognoses. De komende jaren wordt uitgegaan van een lichte stijging. Met noemenswaardige verschillen tussen wijken waar de scholen staan zoals zichtbaar in onderstaande tabel.

Leerlingenprognose komende jaren

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2035	2040	2045
BS de Vrijheit	104	102	107	115	121	125	126	135	135	129
BS de Sleutelbloem	288	282	286	294	306	309	315	325	322	317
de Anjelier	395	399	405	408	415	419	422	430	426	419
Bethel	286	283	284	280	283	282	283	288	284	279
de Wilgeroos	191	200	201	204	208	209	212	220	223	221
Panta Rhei	649	626	614	606	593	592	586	569	566	568
Totaal	1.913	1.892	1.897	1.907	1.926	1.936	1.944	1.967	1.956	1.933

Personele formatie

De afgelopen jaren is structureel meer formatie ingezet vanuit de NPO-middelen, subsidie basisvaardigheden en uit het eigen vermogen. Het aandeel van de personele lasten is daarmee toegenomen tot bijna 90%, waar een verhouding tussen 80% en 85% gebruikelijk is. Gegeven de gemaakte landelijke afspraken (einde NPO-impulsgeleden per 1-8-25) en gegeven de noodzaak de omvang van de formatie op basis van de reguliere bekostiging te baseren, heeft het College van Bestuur het voornemen per 1-8-2027 de resterende bestemmingsreserve(s) om te boeken naar de algemene reserve en het negatieve saldo ten laste te brengen van de lopende exploitatie. In overleg met Mens & Werk (CvB) is het tot 1-8-2027 mogelijk medewerkers en/of lasten nog naar de kostendragers NPO te muteren.

Personeel in aantal FTE per 1 augustus						
Functiecategorie		Verslag jaar				
		2024	2025	2026	2027	2028
Bestuur/Management	*	12	13	13	13	13
Ondersteunend personeel (OOP)		72	72	66	57	57
Onderwijzend personeel (OP)		176	166	161	156	156
Totaal		260	251	240	226	225

* 1 FTE externe directeur voor schooljaar '25-'26

* 1 FTE College van Bestuur is is per 1-1-2026 in dienst gekomen

In de meerjarenbegroting is de structurele ratio teruggebracht naar 85%. De aankomende jaren is het percentage hoger dan de gewenste ratio. Dit is het gevolg van de resterende inzet van de NPO-middelen en de subsidies basisvaardigheden die in 2023, 2024 en 2025 zijn ontvangen. Het streven is deze ratio weer richting de 82% te bewegen. In de begroting 2027 en verder zal dit verder uitgewerkt worden.

De procentuele samenstelling naar functiecategorie blijft gelijk gedurende de betreffende jaren:

- Directie 5%
- Ondersteunend personeel 28%
- Onderwijzend personeel 67%

Dit is in lijn met de landelijke cijfers.

Bron: [Personeelssterkte primair onderwijs | Kerncijfers en indicatoren Primair Onderwijs | OCW in cijfers](#)

In 2025 is de vacature voor Bestuurder interim vervuld. Vanaf 2026 is de huidige interim bestuurder in dienst gekomen.

3.2 Staat van baten en lasten en balans

Afwijking realisatie 2025 ten opzichte van de begroting

Het jaar 2025 is afgesloten met een positief resultaat van € 1.585.000 waar een tekort van € 567.000 was begroot. Dit geeft een positieve afwijking van € 2.161.000.

Staat van baten en lasten	2024	Begroting 2025	Realisatie 2025	2026	2027	2028	Vershil 2025 tov begroting	Vershil 2025 tov 2024
Baten								
Rijksbijdragen	€ 25.701.066	€ 26.086.031	€ 28.796.608	€ 27.944.809	€ 27.578.316	€ 27.422.269	€ 2.710.577	€ 3.095.542
Overheidsbijdr/subs overige	€ 208.766	€ 171.500	€ 162.217	€ 325.700	€ 287.300	€ 286.300	€ -9.283	€ -46.549
Overige baten	€ 1.107.967	€ 642.550	€ 1.268.209	€ 864.825	€ 693.075	€ 690.575	€ 625.659	€ 160.242
Totaal Baten	€ 27.017.799	€ 26.900.081	€ 30.227.034	€ 29.135.334	€ 28.558.691	€ 28.399.144	€ 3.326.953	€ 3.209.235
Lasten								
Personeelslasten	€ 24.319.116	€ 23.418.570	€ 24.134.355	€ 25.651.415	€ 24.474.085	€ 24.090.571	€ 715.785	€ -184.761
Afschrijvingen	€ 602.608	€ 582.944	€ 606.856	€ 743.454	€ 852.798	€ 906.060	€ 23.912	€ 4.248
Huisvestingslasten	€ 1.467.992	€ 1.923.120	€ 1.741.957	€ 1.811.272	€ 1.755.185	€ 1.700.269	€ -181.163	€ 273.965
Overige lasten	€ 1.884.137	€ 1.693.765	€ 2.485.181	€ 2.145.864	€ 1.794.187	€ 1.781.187	€ 791.416	€ 601.044
Totaal Lasten	€ 28.273.853	€ 27.618.399	€ 28.968.349	€ 30.352.005	€ 28.876.255	€ 28.478.087	€ 1.349.950	€ 694.496
Financiële baten en lasten								
Financiële baten	€ -234.475	€ -150.000	€ -336.554	€ -100.000	€ -80.000	€ -80.000	€ -186.554	€ -102.079
Financiële lasten	€ 10.382	€ 7.993	€ 10.439	€ 6.300	€ 6.300	€ 6.300	€ 2.446	€ 57
Totaal	€ -224.093	€ -142.007	€ -326.115	€ -93.700	€ -73.700	€ -73.700	€ -184.108	€ -102.022
Resultaat	€ -1.031.961	€ -576.311	€ 1.584.800	€ -1.122.971	€ -243.864	€ -5.244	€ 2.161.111	€ 2.616.722

De afwijkingen zijn:

1. Meer baten dan begroot;
2. Meer personele lasten dan begroot;
3. Meer afschrijvingen;
4. Minder huisvestinglasten;
5. Meer overige lasten;
6. Meer rentebaten ontvangen dan begroot.

	Begroting 2025	Realisatie 2025	Vershil
Meer baten ontvangen	€ 26.900.081	€ 30.227.034	€ 3.326.953
Meer personele lasten	€ 23.418.570	€ 24.134.355	€ 715.785
Afschrijvingen	€ 582.944	€ 606.856	€ 23.912
Huisvesting	€ 1.923.120	€ 1.741.957	€ -181.163
Overige lasten	€ 1.693.765	€ 2.485.181	€ 791.416
Meer rentebaten ontv	€ -142.007	€ -326.115	€ -184.108
Totaal resultaat	€ -576.311	€ 1.584.800	€ 2.161.111

Ad 1. De ontvangsten zijn in totaal € 3.327.000 meer dan begroot. Dit wordt mede veroorzaakt doordat OCW in de zomer de bekostigingsregeling heeft aangepast (€ 1.130.000). Daarnaast heeft de uitspraak Raad van State in het hoger beroep over de toekenning van te weinig bekostiging in de periode augustus-december 2022 voor Fedra een positief effect van totaal (€ 1.026.986). Hiervan is € 962.071 voor vergoeding personeel en € 64.897 voor vergoeding onderwijsachterstanden. Ook waren de oorspronkelijke baten in de begroting nog gebaseerd op een periode vóór het cao-akkoord. Verder meer ontvangen niet geoormerkte subsidies (€ 400.000). Daarnaast zijn de (overige) baten vanuit de onderwijsregio's meer dan in de begroting opgenomen, zoals HAK (€ 175.000) en JEF (Jeugd Educatie Fonds) (€160.000).

Ad 2. Er is een overschrijding van de personele lasten van € 715.000 en 2,8 FTE. (WTF). De stijging van de lonen en salarissen (€ 825.000) heeft vooral te maken met de Cao-correctie die plaats gevonden heeft. De totale overige personele zijn lager dan begroot (-/- € 110.000). Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door hogere vergoedingen vanuit het UWV voor zwangerschaps- en ouderschapsverlof, minder kosten voor Partnerschap samen opleiden in school. Daarnaast meer uitgegeven dan begroot dotatie langdurig zieken en inhuur derden.

Ad 3. De ingezette investeringen leiden tot hogere afschrijvingskosten (€ 24.000).

Ad 4. De huisvestingslasten blijven achter op begroting +/- € 181.000. Dit wordt grotendeels veroorzaakt door vertraging in de werkzaamheden in de eerste maanden van 2025. Daarnaast heeft de onderschrijding te maken met afschrijvingen op groot onderhoud die hoger zijn waardoor de reservering groot onderhoud lager is, dit hangt samen met de nieuwe wijze van administreren groot onderhoud.

Ad 5. Er is een forse overschrijding bij de Overige lasten € 791.000. De overschrijding op leermiddelen en ICT licenties (€ 290.000) heeft te maken met voorzichtig begroten. Ook zijn er meer lasten die samenhangen met de extra subsidies die zijn ontvangen (€255.000). Verdere overschrijdingen bij TSO (€ 120.000), administratie en beheer (€ 52.000) en advieskosten (€ 50.000) voor het ingezette trajecten zoals; procesbegeleiding onderzoek fusie, scholing schoolleiders en bestuurskantoor.

Ad 6. De renteontwikkeling laat een positief verloop zien momenteel. Voornamelijk veroorzaakt door de rentebaten (€ 200.370) die te maken heeft met de positieve uitspraak Raad van State in het hoger beroep over de toekenning te weinig bekostiging in 2022. De rente op de schatkist wordt langzamerhand lager en bedraagt +/- € 16.000).

NPO

In 2025 is er € 324.000 aan NPO ingezet vanuit de reserve. Eind 2025 resteert er nog een reserve van € 910.000. Het College van Bestuur heeft het voornemen per 1-8-2027 de resterende bestemmingsreserve(s) om te boeken naar de algemene reserve en het negatieve saldo ten laste te brengen van de exploitatie.

Eind 2025 is er een bedrag van € 620.000 aan basisvaardigheden beschikbaar. Dit wordt ingezet in de jaren 2026 en 2027. Vanaf 2027 is de subsidie basisvaardigheden onderdeel van de bekostiging voor een bedrag van € 182 per leerling.

Realisatie 2025 in vergelijking met 2024

Het resultaat over 2025 is € 1.584.800 positief. Ten opzichte van 2024 is dat € 2.616.700 positiever. De baten zijn behoorlijk positief door de uitspraak Raad van State in het hoger beroep, zoals hierboven vermeld. En daarnaast door de aangepaste OCW-bekostigingsregeling en de opbrengsten van de niet geoormerkte subsidies. De lasten daarentegen zijn minder gestegen. Met name bij de overige lasten zoals leermiddelen en licenties en hogere lasten die samenhangen met de extra subsidie opbrengsten.

Realisatie	2024	2025	Vershil
Baten	€ 27.017.799	€ 30.227.034	€ 3.209.235
Lasten	€ 28.273.853	€ 28.968.349	€ 694.496
Financiële baten	€ -224.093	€ -326.115	€ -102.022
Totaal resultaat	€ -1.031.961	€ 1.584.800	€ 2.616.761

Toekomstige ontwikkelingen

Belangrijke ontwikkelingen in de meerjarenbegroting zijn de bijsturing in de personele formatie, onderwijsregio's en de uitgaven voor groot onderhoud aan de schoolgebouwen.

Personeel

De personele uitgaven zullen met het vervallen van de NPO-subsidies en de afname van het eigen vermogen worden verlaagd. Dit zal grotendeels gerealiseerd kunnen worden door de reguliere uitstroom die jaarlijks plaatsvindt. In de volgende meerjarenbegroting wordt

opgenomen dat het aandeel van de personeelslasten ten opzichte van de baten wordt verlaagd richting de 82%, waardoor weer een financieel evenwichtige situatie kan ontstaan.

Overgang van kleine scholentoeslag naar dunbevolktheidstoeslag

De overheid heeft besloten de kleine scholentoeslag te vervangen door de dunbevolktheidstoeslag. Deze wijziging maakt deel uit van een bredere herziening van de bekostiging van het primair onderwijs, met als doel een eerlijker en toekomstbestendiger systeem te creëren.

Waar de kleine scholentoeslag voorheen bedoeld was om kleine scholen financieel te ondersteunen vanwege hun beperkte omvang, richt de nieuwe dunbevolktheidstoeslag zich meer op de regionale context. Niet alleen de schoolgrootte, maar vooral de bevolkingsdichtheid en afstand tot andere scholen spelen nu een rol bij het toekennen van extra middelen.

Met deze verandering wil het ministerie bereiken dat scholen in dunbevolkte gebieden — waar samenvoeging of groei vaak niet haalbaar is — beter in staat worden gesteld om kwalitatief goed onderwijs te blijven bieden. Voor scholen in stedelijk gebied betekent dit mogelijk dat de toeslag afneemt of vervalst, terwijl scholen in krimpregio's juist meer ondersteuning kunnen ontvangen.

Voor ons bestuur betekent de overgang dat we zorgvuldig moeten bekijken wat de financiële en organisatorische gevolgen zijn voor onze scholen. In de komende periode analyseren we de nieuwe bekostigingsgegevens en bepalen we welke stappen nodig zijn om de kwaliteit en continuïteit van het onderwijs te blijven waarborgen. Deze wijziging gaat spelen in 2029 waarbij de verwachting is dat deze niet voor 2030 wordt geëffectueerd en een overgangsregeling te verwachten is. Deze wijziging ligt buiten het bereik van deze begroting maar heeft wel gevolgen voor onze scholen.

Compensatie transitievergoeding afgeschaft

Per 1 juli 2026 wordt mogelijk de compensatieregeling transitievergoeding bij ontslag wegens langdurige arbeidsongeschiktheid beperkt tot kleine werkgevers. Dit heeft gevolgen voor de voorziening langdurig ziek. Hier zal ook de te verwachte transitievergoeding in moeten worden opgenomen. Dit wetsvoorstel volgt uit het regeerprogramma. Of en wanneer het wetsvoorstel aangenomen zal worden is op dit moment nog niet bekend.

Onderwijsregio's

Vanaf 1 januari 2025 maakt Fedra deel uit van de onderwijsregio HAK. HAK staat voor Haarlemmermeer, Zuid-Kennemerland, Amstelronde en IJmond. Het doel van de onderwijsregio is samenwerken op het gebied van werven, matchen, opleiden, begeleiden en professionaliseren om de onderwijsarbeidsmarkt te optimaliseren en het personeelstekort terug te dringen. Hierbij wordt voortgebouwd op de initiatieven zoals regionale aanpak van de tekorten en samen opleiden in de school. Er zijn 34 besturen aangesloten. De financiering van deze onderwijsregio's komt grotendeels vanuit de scholen. Voor 2025 zijn de middelen vanuit de onderwijsregio's teruggestort naar de besturen. Deze middelen waren niet begroot.

Activeren en afschrijven groot onderhoud

Vanaf boekjaar 2024 zijn de lasten groot onderhoud anders geadministreerd. Er is over gegaan van een voorziening groot onderhoud naar een reserve groot onderhoud. In de begroting wordt uitgegaan van een zogenoemde "dotatie" van € 500.000. Hier worden de afschrijvingslasten groot onderhoud en de kosten groot onderhoud van bekostigd. Het restant wordt aan het einde van het jaar toegevoegd aan de reserve groot onderhoud om in de toekomst de lasten te kunnen dragen.

Jaarlijks wordt er een vast bedrag gereserveerd voor onderhoud en afschrijvingslasten.

Wanneer de uitputting niet volledig is, wordt het restant (tussen jaarlijkse reservering en de

kosten) toegevoegd aan de bestemmingsreserve groot onderhoud, zodat als de lasten toenemen in de toekomst er voldoende eigen middelen zijn om dit op te vangen. De overzichten groot onderhoud (MJOP) zijn in 2024 in technische zin (niet op basis van economische levensduur) opgesteld door de Young Group BV te Amsterdam in overleg met het College van Bestuur. Het MJOP wordt als uitgangspunt gebruikt voor de huidige en toekomstige onderhoudslasten en op basis van gesprekken met de schoolleiders een actueel plan gemaakt. Gepland is in 2027 (na het inhalen van de grote achterstand in uitvoering) de MJOP in 2027 te actualiseren. Vanaf 2026 is er een bedrag van € 1.667.000 beschikbaar voor investeringen vanuit MJOP en Groot onderhoud.

Balans in meerjarig perspectief

De positieve uitspraak van de Raad van State over het hoger beroep te weinig bekostiging in 2022 is toegevoegd als bestemmingsreserve € 1.227.338. In 2025 is dit bedrag opgenomen als vordering. In 2026-2028 is dit verwerkt in de post liquide middelen.

De belangrijkste mutaties in de balansposten per 31-12-2024 ten opzichte van 2023 is de stelselwijziging van het voorzien van Groot Onderhoud naar activeren en afschrijven. Hierdoor zijn de voorzieningen een stuk lager geworden en is er een bestemmingsreserve Groot Onderhoud gevormd. Deze reserve blijft beschikbaar voor groot onderhoud en is derhalve ook zo geormerkt. De reserve groot onderhoud bedraagt eind 2025 € 1.667.000.

Kalenderjaar	2024	Verslagjaar 2025	2026	2027	2028
1. Activa					
1.2 Materiële vaste activa	€ 2.892.692	€ 4.077.983	€ 4.966.111	€ 5.620.465	€ 6.438.450
1.3 Financiële vaste activa		€ -	€ -	€ -	€ -
Vaste activa	€ 2.892.692	€ 4.077.983	€ 4.966.111	€ 5.620.465	€ 6.438.450
1.5 Vorderingen	€ 510.847	€ 1.469.857	€ 510.847	€ 510.847	€ 510.847
1.7 Liquide middelen	€ 6.238.952	€ 6.095.580	€ 4.788.687	€ 3.970.469	€ 3.217.240
Vlottende activa	€ 6.749.799	€ 7.565.437	€ 5.299.534	€ 4.481.316	€ 3.728.087
Totale Activa	€ 9.642.491	€ 11.643.420	€ 10.265.645	€ 10.101.781	€ 10.166.537
2. Passiva					
2.1 Eigen vermogen	€ 5.522.249	€ 7.107.049	€ 6.145.403	€ 5.981.539	€ 6.046.295
Algemene reserve	€ 2.602.559	€ 3.007.582	€ 2.757.150	€ 2.688.860	€ 2.683.616
Bestemmingsreserve NPO	€ 1.234.349	€ 910.222	€ 175.574	€ -	€ -
Bestemmingsreserve bekostiging 2022		€ 1.227.338	€ 1.227.338	€ 1.227.338	€ 1.227.338
Bestemmingsreserve Publiek	€ 130.835	€ 121.775	€ 130.835	€ 130.835	€ 130.835
Bestemmingsreserve Privaat	€ 174.947	€ 172.660	€ 174.947	€ 174.947	€ 174.947
Bestemmingsreserve Groot Onderhoud	€ 1.379.559	€ 1.667.470	€ 1.679.559	€ 1.759.559	€ 1.829.559
2.2 Voorzieningen	€ 640.693	€ 424.239	€ 640.693	€ 640.693	€ 640.693
2.4 Kortlopende schulden	€ 3.479.549	€ 4.112.132	€ 3.479.549	€ 3.479.549	€ 3.479.549
Totale Passiva	€ 9.642.491	€ 11.643.420	€ 10.265.645	€ 10.101.781	€ 10.166.537

Het College van Bestuur verwerkt het resultaat over 2025 als volgt:

Resultaat algemene reserve		€ 405.023
Resultaat reserve onderhoud	€ 287.911	
Resultaat bestemmingsreserve bekostiging '22	€ 1.227.338	
Resultaat bestemmingsreserve NPO	€ -324.126	
Resultaat bestemmingsreserve publiek (A)		€ 1.191.123
Resultaat reserve eigen activiteiten	€ -2.286	
Resultaat bestemmingsreserve privaat (B)		€ - 2.286
Resultaat bestemmingsreserve ontwikkeling zorg		€ - 9.060
Resultaat eigen vermogen		€ 1.584.800

3.3 Financiële positie

Kengetallen

Toelichting op de financiële positie

De Inspectie hanteert een set signaleringswaarden die zij gebruikt bij de beoordeling van de financiële positie van een onderwijsinstelling. Op grond van een analyse van de financiële gegevens uit de jaarrekening, de continuïteitsparagraaf uit het jaarverslag of eventueel signalen, bepaalt de inspectie of de positie van de instelling nader moet worden onderzocht. Deze kengetallen zijn nadrukkelijk geen normen waaraan schoolbesturen moeten voldoen. Het onderschrijden van een norm leidt niet automatisch tot aangepast financieel toezicht en het behalen van de norm leidt omgekeerd niet automatisch tot het opheffen van aangepast financieel toezicht als daar sprake van is. De bepaling van aangepast financieel toezicht vindt plaats in de vorm van een uitvoeriger onderzoek waarbij veel meer aspecten in ogenschouw worden genomen.

Kengetallen						
Kalenderjaar	Inspectienorm	2024	Verslagjaar 2025	2026	2027	2028
Solvabiliteit 2 (incl. voorz.)	<30%	63,9%	64,7%	66,1%	65,6%	65,8%
Liquiditeit	<0,75	1,9	1,8	1,5	1,3	1,1
Omvang liquide middelen	<100.000	€ 6.238.952	€ 6.095.580	€ 4.788.687	€ 3.970.469	€ 3.217.240
Weerstandsvermogen incl MVA	20,3%	20,3%	23,3%	21,0%	20,9%	21,2%
Mogelijk bovenmatig EV	>1	1,33	1,38	1,03	0,90	0,79
Ratio eigen vermogen	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Zie voor nadere informatie over kengetallen de website Schoolbesturen op de kaart, onderdeel financiële continuïteit:

<https://www.schoolbesturenopdekaart.nl/link/Bestuur?BestuurNummer=26158>

De positieve uitspraak van de Raad van State in het hoger beroep over de te lage bekostiging in 2022 heeft een positief effect op de financiële ratio's.

En [Signaleringswaarden financieel continuïteitstoezicht](#) | [Toezicht op financieel beheer](#) | [Inspectie van het onderwijs](#)

Voor de berekening bovenmatig eigen vermogen:

[Rekenhulp signaleringswaarde](#) | [Toezicht op financieel beheer](#) | [Inspectie van het onderwijs](#)

Solvabiliteit 2 (inclusief voorzieningen)

Signaleringswaarde: <30% De solvabiliteit ligt over de hele periode ruim boven de signaleringswaarde, met een niveau van 64,7% in 2025 en stijgt naar 65,8% in 2028. Dit betekent dat het eigen vermogen sterk is en er sprake is van een financieel gezonde positie. Wanneer de solvabiliteit onder de 30% zou komen, is sprake van verhoogd financieel risico. Momenteel is hiervan geen sprake.

Liquiditeit

Signaleringswaarde: <0,50 De liquiditeit bedraagt 1,8 in 2025 en daalt naar 1,1 in 2028. Een ratio onder de 0,50 betekent dat niet aan kortlopende verplichtingen kan worden voldaan. In deze begroting blijven de cijfers boven de signaleringswaarde. De omvang van de liquide middelen blijven ruim voldoende. Zie onderstaande toelichting.

Omvang liquide middelen

Signaleringswaarde: <€ 100.000 In alle jaren blijven de liquide middelen ruim boven deze signaleringswaarde, variërend van ruim € 6,1 miljoen tot ruim € 3,2 miljoen. Er is geen sprake van een liquiditeitskrapte en ruimte om tegenvallers op te vangen.

Weerstandsvermogen inclusief MVA

Het weerstandsvermogen schommelt rond 20%-21% in de jaren 2024–2028. Dit geeft aan dat er voldoende buffer is om tegenvallers op te vangen. Het weerstandsvermogen dient minimaal te voldoen aan de normen en voldoende zijn om risico's te kunnen opvangen. Om het financieel beleid voor het weerstandsvermogen op langere termijn te bepalen is de risicoanalyse geactualiseerd in 2024. Het betreft risico's op het gebied van leerlingen, personeel en organisatie, huisvesting, bekostiging en kwaliteit van onderwijs. Met de risicoanalyse wordt bepaald welk vermogensniveau nodig is om de risico's van de komende twee jaar af te dekken. In de berekening wordt niet alleen de financiële impact, maar ook de kans bepaald wanneer het risico zich voordoet.

Mogelijk bovenmatig eigen vermogen*)

Het kengetal mogelijk bovenmatig eigen vermogen vergelijkt het werkelijke (publiek) eigen vermogen met een normatieve bovengrens van de onderwijsinspectie. Een ratio boven 1 signaleert mogelijke bovenmatigheid, die altijd beoordeeld moet worden in relatie tot de risico's van de organisatie. In 2024 heeft Fedra gekozen voor het activeren van groot onderhoud, waardoor de onderhoudsvoorziening verviel en een bestemmingsreserve groot onderhoud ontstond; deze reserve maakt nu deel uit van het eigen vermogen. Door de omzetting van de onderhoudsvoorziening naar een bestemmingsreserve is er tijdelijk sprake van mogelijk bovenmatig eigen vermogen.

Ultimo 2025 ligt deze ratio nog boven 1, namelijk op 1,33. De komende tijd daalt de ratio tot onder de signaleringsgrens van 1,0 omdat aanzienlijk geïnvesteerd wordt in gebouwen en in duurzaamheid. Het oplopen van de bestemmingsreserve groot onderhoud en het activeren van investeringen leidt niet tot een bovenmatig vermogen, omdat ook de vaste activa stijgt. Deze beide balansposten zijn onderdeel van de berekening van het mogelijk bovenmatig eigen vermogen.

*) Voetnoot

Bron: Toezicht op publiek eigen vermogen | Inspectie van het Onderwijs [onderwijsinspectie](<https://www.onderwijsinspectie.nl/onderwerpen/toezicht-2017/toezicht-op-financieel-beheer/toezicht-op-publiek-eigen-vermogen>).

4 Verslag intern toezicht

Inleiding

Voor u ligt het jaarverslag van de Raad van Toezicht van Stichting Fedra. In dit verslag legt de Raad verantwoording af over de wijze waarop zij in het verslagjaar invulling heeft gegeven aan haar toezichthoudende, werkgevers- en klankbordrol.

De Raad houdt toezicht namens de samenleving en in het bijzonder namens leerlingen, ouders, medewerkers en andere belanghebbenden in de regio Heemskerk, Beverwijk en Velsen. Dit verslag biedt inzicht in de belangrijkste besluiten, afwegingen en ontwikkelingen, en maakt transparant hoe de Raad zijn bevoegdheden zorgvuldig, onafhankelijk en maatschappelijk verantwoord heeft uitgeoefend.

De verantwoording vindt plaats in lijn met de Code Goed Bestuur Funderend Onderwijs en de Standaard voor Goed Toezicht van VTO3, volgens het principe “pas toe of leg uit”. Daarmee wordt zichtbaar hoe toezicht is gehouden, welke keuzes zijn gemaakt en welke ontwikkelpunten zijn geïdentificeerd.

Belangrijkste ontwikkelingen en thema's in het verslagjaar

Het verslagjaar stond in het teken van bestuurlijke continuïteit, organisatieontwikkeling en versterking van governance. De belangrijkste thema's waren:

- **Continuïteit van bestuur:** de aanstelling en begeleiding van een interim-bestuurder met een duidelijke opdracht gericht op stabiliteit, rolduidelijkheid en toekomstbestendige inrichting van de organisatie.
- **Strategische koers:** implementatie en duiding van het Koersplan 2025–2028, met aandacht voor duurzame organisatieontwikkeling, onderwijskwaliteit en inclusieve samenwerking.
- **Mogelijke strategische samenwerking:** verkenning van samenwerking, waarbij de Raad nadrukkelijk heeft gestuurd op een integrale en zorgvuldige benadering.
- **Governance en toezichtontwikkeling:** evaluatie van toezichtvisie en toezichtkader, met de constatering dat actualisering in 2026 wenselijk is om beter aan te sluiten bij hedendaags, waardegedreven toezicht.
- **Samenstelling van de Raad van Toezicht:** voorbereiding op wisselingen in de samenstelling, waaronder het vertrek van de voorzitter en twee leden en de benoeming van een nieuwe voorzitter en een nieuw lid.
- **Professionaliteit en teamontwikkeling:** een extern begeleide zelfevaluatie met nadruk op rolduidelijkheid, open aanspreekcultuur en versterking van de strategische rol van de Raad.
- **Maatschappelijke verantwoordelijkheid:** toetsing van bezoldiging, arbeidsvoorwaarden en financiële besluiten aan wettelijke en maatschappelijk aanvaardbare kaders.

Deze thema's vormen de rode draad in het verdere verslag en geven richting aan de onderwerpen die hierna nader worden toegelicht.

Maatschappelijke verantwoordelijkheid

Maatschappelijke opdracht

Stichting Fedra vervult een publieke opdracht: het bieden van kwalitatief, toegankelijk en inclusief primair onderwijs, waarin kinderen zich cognitief, sociaal en persoonlijk kunnen ontwikkelen. De Raad van Toezicht opereert namens de samenleving en in het bijzonder namens leerlingen, ouders, medewerkers en andere betrokkenen. De Raad ziet toe op de kwaliteit, continuïteit en rechtmatige besteding van publieke middelen.

Centrale maatschappelijke opgaven

In het verslagjaar stonden gelijke kansen, onderwijskwaliteit (met nadruk op basisvaardigheden), personeelstekorten en duurzame inzetbaarheid, sociale veiligheid en financiële duurzaamheid centraal. Deze thema's vormden het kader voor het toezicht en de beoordeling van beleid, begroting en strategische keuzes.

Publieke belangen in toezicht en besluitvorming

Bij zijn toezicht heeft de Raad steeds de publieke belangen van toegankelijkheid, kwaliteit, continuïteit, goed werkgeverschap en doelmatige besteding van middelen meegewogen. Besluiten zijn getoetst op hun bijdrage aan de maatschappelijke opdracht van de stichting.

Betrekken van signalen

De Raad heeft signalen vanuit medewerkers tijdens schoolbezoeken, (G)MR, ouders en kwaliteitsrapportages betrokken in zijn oordeelsvorming. Thema's als werkdruk, personele bezetting en onderwijskwaliteit zijn actief besproken met het College van Bestuur.

Invloed op toezichtagenda

De maatschappelijke opgaven hebben geleid tot gerichte aandacht voor onderwijskwaliteit, personeelsbeleid, financiële scenario's en sociale veiligheid. De Raad heeft daarbij niet alleen toezicht gehouden op cijfers en rechtmatigheid, maar ook op maatschappelijke impact en toekomstbestendigheid.

Toezichtvisie van de Raad van Toezicht

Visie, kernwaarden en rolopvatting

De Raad van Toezicht houdt toezicht vanuit een duidelijke maatschappelijke oriëntatie: het waarborgen van goed, toegankelijk en toekomstbestendig primair onderwijs voor kinderen in de regio Heemskerk, Beverwijk en Velsen. Als toezichthouder van Stichting Fedra ziet de Raad het als zijn verantwoordelijkheid om publieke waarde te bewaken en bij te dragen aan duurzame onderwijskwaliteit.

De huidige toezichtvisie is gebaseerd op de kernwaarden onafhankelijkheid, integriteit, zorgvuldigheid, transparantie en maatschappelijke verantwoordelijkheid. De Raad vervult de rollen van toezichthouder, werkgever van het College van Bestuur en strategisch sparringpartner en houdt toezicht op strategie, kwaliteit, financiën en continuïteit.

Vernieuwing en herijking toezichtvisie

De huidige tijdgeest vraagt om een toezichtkader dat nadrukkelijker is gericht op publieke waarde, maatschappelijke impact, inclusiviteit en duurzaamheid, en dat sterker inspeelt op strategische dilemma's en regionale opgaven. Om deze samenhang te versterken, zal de Raad in 2026 de toezichtvisie herijken en actualiseren.

Doel is om:

- de toezichtvisie expliciet in lijn te brengen met het Koersplan 2025–2028
- aan te sluiten bij de uitgangspunten van VTO3 en hedendaags intern toezicht;
- publieke waarde en maatschappelijke opgaven explicieter leidend te maken;
- de balans tussen nabijheid en onafhankelijkheid scherper te definiëren;
- het toezichtkader te moderniseren zodat dit beter past bij de complexiteit van deze tijd.

Hiermee beoogt de Raad meer samenhang te creëren tussen koers, governance en toezicht en zijn rol als maatschappelijk anker in de regio verder te versterken.

Toepassing in het verslagjaar

Hoewel de formele herijking in 2026 plaatsvindt, heeft de Raad in het verslagjaar al gewerkt in de geest van deze ontwikkeling. Bij de beoordeling van strategische keuzes, organisatieontwikkeling en onderwijskwaliteit is nadrukkelijk gekeken naar maatschappelijke impact in de regio Heemskerk, Beverwijk en Velsen en naar de bijdrage aan gelijke kansen en inclusieve ontwikkeling.

De Raad ziet 2026 als een passend moment om het toezichtkader toekomstbestendig te maken en beter te laten aansluiten bij de koers van de organisatie en de eisen die modern intern toezicht stelt.

Toezichtkader

Het toezichtkader van de Raad van Toezicht van Stichting Fedra is vastgelegd in het document Toezichtkader Raad van Toezicht Stichting Fedra (maart 2021). Dit kader is gebaseerd op de statuten en op de landelijke codes en vormt het formele referentiepunt voor de inrichting van het intern toezicht.

Thema's en onderwerpen

Het toezicht is integraal en richt zich op drie samenhangende domeinen:

- Onderwijskwaliteit en opbrengsten (leerlingen);
- Goed werkgeverschap en personeelsbeleid (medewerkers);
- Financiële continuïteit, risicobeheersing en governance (bedrijfsvoering).

Structureel worden onder meer het strategisch beleid, het bestuursjaarplan, (meerjaren)begroting, formatieontwikkeling, risicoprofiel, audits, inspectierapportages en tevredenheidsmetingen betrokken in het toezicht.

Normen en ijkpunten

In overleg met het College van Bestuur zijn normen en verwachtingen vastgesteld ten aanzien van onderwijskwaliteit (inspectienormen, referentiewaarden en audits), financiële kengetallen en risicobeheersing, personeelsindicatoren (zoals verzuim en tevredenheid) en strategische voortgang. Vanaf 2025 is daarbij nadrukkelijk aansluiting gezocht bij het Koersplan 2025–2028.

Prioriteiten in het verslagjaar

In het verslagjaar stonden met name centraal:

- de implementatie van het Koersplan 2025–2028;
- de ontwikkeling van een duurzame organisatie en versterking van governance;
- strategische personeelsplanning;
- onderwijskwaliteit en toekomstgericht onderwijs;
- financiële continuïteit en risicobeheersing.

Hiermee sluit het toezichtkader aan bij de strategische doelen en maatschappelijke opgaven in de regio Heemskerk, Beverwijk en Velsen.

Actualisering toezichtkader

De Raad constateert dat het huidige toezichtkader (2021) is opgesteld in een andere maatschappelijke en bestuurlijke context. Net als de toezichtvisie vraagt ook dit document om actualisering, zodat het beter aansluit bij het Koersplan 2025–2028, bij hedendaags, waardegedreven toezicht en bij de Standaard voor Goed Toezicht van VTO3.

In 2026 zal daarom, gelijktijdig met de herijking van de toezichtvisie, ook het toezichtkader worden gemoderniseerd om de samenhang tussen koers, governance en intern toezicht verder te versterken.

Toetsingskader en informatievoorziening

Criteria, indicatoren en informatiebehoefte

De Raad van Toezicht beoordeelt beleid, risico's en resultaten op basis van een integraal toetsingskader, gericht op drie domeinen: onderwijskwaliteit, personeel en bedrijfsvoering.

Belangrijke criteria en indicatoren zijn onder meer:

- Onderwijskwaliteit: inspectieoordelen, interne en externe auditrapportages, onderwijsopbrengsten, referentieniveaus en tevredenheidsmetingen;
- Personeel: ziekteverzuim, medewerkerstevredenheid, strategische personeelsplanning en deskundigheidsbevordering;
- Financiën en continuïteit: financiële kengetallen, (meerjaren)begroting, risicoprofiel, vermogenspositie en accountantsoordeel;
- Strategie: voortgang op het strategisch beleidsplan en – vanaf 2025 – het Koersplan 2025–2028.

De Raad combineert kwantitatieve gegevens met kwalitatieve duiding en signalen uit de organisatie.

Gebruikte informatiebronnen

In het verslagjaar heeft de Raad gebruikgemaakt van:

- Periodieke voortgangs- en managementrapportages van het College van Bestuur;
- Het bestuursverslag en de jaarrekening, inclusief accountantsverslag;
- Interne en externe audits op onderwijskwaliteit;
- Inspectierapportages;
- Overzichten van leerlingenaantallen, verzuimcijfers en personeelsontwikkeling;
- Gesprekken met de GMR, het Fedraberaad en tijdens schoolbezoeken;
- Informatie van de accountant en de auditcommissie.

Hiermee borgt de Raad dat het toezicht niet uitsluitend op papier plaatsvindt, maar ook gevoed wordt door dialoog en praktijkinzichten.

Informatie- en verantwoordingsafspraken

Het College van Bestuur verstrekt de Raad tijdig en volledig de informatie die nodig is voor de uitoefening van het toezicht. Periodieke vergaderingen (minimaal vier per jaar), jaargesprekken, commissievergaderingen (audit, remuneratie en onderwijs) en een jaarlijkse studiedag vormen vaste onderdelen van de governance cyclus.

Daarnaast gelden afspraken over tussentijdse informatievoorziening bij relevante ontwikkelingen of risico's.

Ondersteuning van besluitvorming

Het toetsingskader ondersteunt de besluitvorming door structuur te bieden in de beoordeling van begroting, jaarverslag, strategische koers, formatieontwikkeling en investeringen. Door vaste indicatoren en rapportagemomenten te hanteren, kan de Raad trends signaleren, risico's duiden en gerichte vragen stellen.

In het verslagjaar heeft het kader met name bijgedragen aan de beoordeling van de financiële continuïteit, de besturingsvisie en het Koersplan 2025–2028.

Samenstelling en organisatie/ leden en rooster van aan- en aftreden

Leden van de Raad van Toezicht

<u>Naam</u>	<u>Leeftijd</u>	<u>Functie</u>	<u>Commissie</u>
Sander Janssen	44	Voorzitter RvT	Lid remuneratiecie
Jeannette Ronchetti	54	Lid RvT	Voorzitter remuneratiecie
			Lid onderwijscie
Sabine Ophorst	57	Lid RvT	Lid auditcie
Linda de Boer	38	Lid RvT	Voorzitter onderwijscie
			Lid auditcie
Jörgen Koelemeij	54	Lid RvT	Voorzitter auditcie
Simone Koops	62	Lid RvT, Voorzitter RvT	Lid remuneratiecie
Sigrid Mortier	58	Lid RvT	Lid auditcie
			Lid onderwijscie

Rooster van af- en aantreden

<u>Naam</u>	<u>Datum aantreden</u>	<u>Datum aftreden</u>	<u>Benoemingstermijn</u>	<u>Hernoembaar</u>
Sander Janssen	01-01-2018	10-12-2025	2 ^e termijn	Nee
Sabine Ophorst	01-01-2018	10-12-2025	2 ^e termijn	Nee
Jeannette Ronchetti	01-12-2019	01-12-2027	2 ^{de} termijn	Nee
Jörgen Koelemeij	01-11-2024	01-11-2028	1 ^{ste} termijn	Ja
Linda de Boer	01-01-2022	10-12-2025	1 ^e termijn	Nee
Simone Koops	15-10-2025		1 ^e termijn	Ja
Sigrid Mortier	9-12-2025		1 ^e termijn	Ja

Samenstelling en organisatie/ honorering

Evaluatie honorering Raad van Toezicht 2025

De remuneratiecommissie van de Raad van Toezicht van Stichting Fedra heeft in 2025 het vastgestelde honorarium geëvalueerd. Hiervoor is extern advies ingewonnen bij Sant HR Advies. Dit advies is besproken in de reguliere RvT-vergadering van 18 juni 2025, waarbij ook het College van Bestuur aanwezig was. De Raad heeft besloten het advies over te nemen.

Achtergrond

Sinds 2022 hanteert de Raad een eenvoudige systematiek:

- 5% van het WNT-maximum voor een lid
- 7,5% voor de voorzitter

Deze keuze was gebaseerd op een terughoudende en maatschappelijk verantwoorde omgang met publieke middelen.

Per januari 2025 is de VTOI-NVTK-adviesregeling geactualiseerd. Voor WNT-klasse C bedraagt het adviesbedrag €14.000 per jaar bij een normtijd van 146 uur (voorzitters tot 50% hoger).

Overweging en besluit

De Raad heeft besloten **niet** over te stappen op de VTOI-NVTK-systematiek. Redenen hiervoor zijn:

- vasthouden aan een sobere en maatschappelijk verantwoorde honorering;
- ontbreken van een structurele urenregistratie waaruit blijkt dat de normtijd structureel wordt overschreden;
- het voorkomen van een abrupte en moeilijk uitlegbare stijging van de vergoeding.

Wel is besloten de bestaande systematiek per 1 januari 2025 te handhaven en te indexeren op basis van het actuele WNT-maximum voor klasse C (€175.000).

Dit leidt tot:

Functie	Percentage	Jaarbedrag 2025
Lid RvT	5%	€ 8.750
Voorzitter	7,5%	€ 13.125

Deze verhoging is gematigd, blijft ruim binnen de VTOI-NVTK-normen en is uitlegbaar in het licht van loon- en prijsontwikkelingen sinds 2022.

Reiskostenvergoeding

Per 1 januari 2025 wordt een vaste netto reiskostenvergoeding van €75 per jaar per lid ingevoerd. Deze vervangt losse declaraties en is gebaseerd op een redelijke inschatting van reisafstand, aantal bijeenkomsten en de kilometervergoeding uit de CAO PO. Hiermee wordt gekozen voor een eenvoudige en transparante regeling.

Samenstelling en organisatie/ nevenfuncties van de leden

Jeannette Ronchetti

Dijklander Ziekenhuis, bedrijfskundig centrummanager acute zorg, per 1-9-2023, bezoldigd
Zorggroep Zaanstreek, Lid RvT, per 1-1-2022, bezoldigd

Jörgen Koelemeij

Directeur MBO College Hilversum, bezoldigd
Scholengemeenschap PCC, Lid RvT, per 1-1-2023, bezoldigd
Inholland Haarlem, extern gecommiteerde, sinds 1999 onbezoldigd

Simone Koops-Ouwerkerk

Stichting Bardo, directeur-bestuurder, 1 september 2019-1 juli 2025, bezoldigd
Vereniging Associatie Hospicezorg Nederland, bestuurslid, 1 mei 2020-1 mei 2025, onbezoldigd
Stichting Netwerk palliatieve zorg Midden- en Zuid Kennemerland & Amstelland Meerlanden, bestuurslid, 1 januari 2020- 1 juli 2025, onbezoldigd
Stichting Questio, bestuurslid, per 1-1-2021, onbezoldigd
Parkinson Vereniging, voorzitter, per 1 juni 2024, onbezoldigd
Stichting Parkinson Alliantie Nederland, vice-voorzitter, per 1 juni 2024, onbezoldigd

Sigrid Mortier

Stichting Prokino Kinderopvang, interim-directeur Kinderopvang 8-2024/10-2025, bezoldigd
Vereniging Nederlandse Gemeenten, interim strategische adviseur kinderopvang en VVE, 8-2023/ 01/2026, bezoldigd
Stichting Thuiszorg West-Brabant, toezichthouder/trainee, 9-2024/ 01-2026, bezoldigd

Samenstelling en organisatie/ jaarlijks gesprek tussen bestuur en toezicht over nevenfuncties, integriteit en (schijn van) belangenverstrengeling

Gedurende het gehele jaar was de heer Jan Rozema aangesteld als interim-bestuurder, ingehuurd via Scolix. Bij aanvang van de opdracht, december 2024, zijn nevenfuncties en belangen expliciet besproken. Daarbij is vastgesteld dat deze transparant waren en geen risico vormden op belangenverstrengeling of strijdigheid met de belangen van Stichting Fedra.

De remuneratiecommissie heeft, in aanwezigheid van de portefeuillehouder van Scolix, elk kwartaal evaluatiegesprekken gevoerd met de interim-bestuurder. In deze gesprekken kwamen aan de orde:

- de opdrachtformulering en de voortgang op de door de Raad gestelde doelen;
- relevante risico's en bestuurlijke dilemma's;
- de integriteitsaspecten die samenhangen met de interim-positie;
- het persoonlijk functioneren en welbevinden van de bestuurder.

Er zijn in het verslagjaar geen situaties van (schijn van) belangenverstrengeling geconstateerd. Derhalve waren geen aanvullende maatregelen noodzakelijk. Transparantie, periodieke toetsing en vastlegging van afspraken vormden de belangrijkste waarborgen ter voorkoming van belangenconflicten.

Samenstelling en organisatie/ De manier waarop de raad van toezicht het werk organiseert

Governancevorm en meerwaarde

Stichting Fedra hanteert het Raad van Toezichtmodel. Het College van Bestuur is belast met het besturen van de organisatie; de Raad van Toezicht houdt integraal toezicht op strategie, kwaliteit, continuïteit en goed werkgeverschap.

Deze governancevorm biedt duidelijke rolzuiverheid en versterkt de checks and balances binnen de organisatie. Door de scheiding tussen bestuur en toezicht kan de Raad onafhankelijk oordelen, terwijl tegelijkertijd ruimte bestaat voor strategische dialoog en gezamenlijke reflectie op maatschappelijke opgaven.

Samenwerking en balans tussen betrokkenheid en afstand

De samenwerking tussen bestuur en toezicht is gebaseerd op openheid, transparantie en wederzijds vertrouwen. De Raad opereert als kritisch-constructieve sparringpartner en bewaakt daarbij de balans tussen nabijheid en onafhankelijke oordeelsvorming. Deze balans wordt geborgd door heldere rolafspraken, vaste vergadermomenten, periodieke evaluaties en het expliciet scheiden van toezicht- en bestuursverantwoordelijkheden.

Organisatie van het toezicht

De Raad vergadert regulier minimaal viermaal per jaar met het College van Bestuur. Daarnaast vinden plaats:

- vergaderingen van commissies (audit, remuneratie en onderwijs);
- een jaarlijkse studiedag met bestuur;
- jaargesprekken met het bestuur;
- overlegmomenten met accountant en externe stakeholders;
- thematische verdiepingen op strategische onderwerpen.

De informatievoorziening vindt plaats via periodieke voortgangsrapportages, managementrapportages, financiële overzichten, auditrapportages, inspectie-informatie en aanvullende notities bij actuele ontwikkelingen.

Ter verdieping legt de Raad werkbezoeken af aan scholen, waarbij gesprekken worden gevoerd met schoolleiding en medewerkers.

Commissies

De Raad werkt met drie vaste commissies:

- Auditcommissie – toezicht op financiën, risicobeheersing en bedrijfsvoering;
- Remuneratiecommissie – werkgeverschap en beoordeling bestuur;
- Onderwijscommissie – onderwijskwaliteit en strategische onderwijsontwikkeling.

De commissies houden toezicht, zijn sparringpartner voor de bestuurder, bereiden besluitvorming voor en adviseren de voltallige Raad. Zij vergaderen meerdere malen per jaar, afhankelijk van hun portefeuille en de actualiteit.

Benoeming accountant

Van Ree Accountants is door de RvT benoemd als accountant.

Overleg met belanghebbenden

De Raad voert ten minste tweemaal per jaar overleg met de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR). Dit overleg heeft een vaste plaats op de jaaragenda. De voorzitter RvT en het RvT lid met de zogenoemde GMR-zetel zijn hierbij aanwezig. In deze gesprekken komen onder meer aan de orde: strategische ontwikkelingen, personeelsbeleid, werkdruk, onderwijskwaliteit, bestuurlijke continuïteit en organisatieontwikkeling.

Daarnaast wordt 2x per jaar het Fedraberad bijgewoond en worden gesprekken gevoerd tijdens schoolbezoeken met medewerkers. Signalen over werkdruk, personele bezetting, inclusiviteit en onderwijskwaliteit zijn meegenomen in de oordeelsvorming van de Raad.

Activiteiten in het verslagjaar

In het verslagjaar heeft de Raad invulling gegeven aan zijn toezichthoudende rol door:

- locatiebezoeken aan scholen;
- bijwonen studiedag CvB, Fedraberad, ZoCo's en GMR (1 juli 2025);
- overleg met de GMR;
- thematische verdieping op strategische koers en organisatieontwikkeling;
- periodieke evaluatiegesprekken met bestuurder.

Deze activiteiten hebben bijgedragen aan een goed geïnformeerd en praktijkgericht toezicht, waarbij niet alleen op cijfers, maar ook op cultuur, kwaliteit en maatschappelijke impact wordt gestuurd.

Werkzaamheden van de RvT/ werkzaamheden en besluitvorming

Onderwijscommissie: Toezien op onderwijskwaliteit en onderwijsontwikkeling

De onderwijscommissie is in 2025 tweemaal bijeengekomen. In deze overleggen is gesproken met de bestuurder en – sinds de oprichting van de afdeling Onderwijs & Kwaliteit op het bestuurskantoor – ook met de adviseurs Onderwijs & Kwaliteit. De adviseurs bereidden samen met het CvB de vergadering voor en leveren een inhoudelijke bijdrage aan de bespreking van onderwijskwaliteit en dragen (mede) zorg voor de organisatie en uitvoering van de kwaliteitsgesprekken op de scholen, die in afstemming met het CvB worden voorbereid.

Onderwerpen die in 2025 onder meer zijn besproken:

- de aandachtsgebieden en werkwijze van de onderwijscommissie;
- de inspectiebezoeken aan De Westbroek en De Plataan;
- het bestuursgesprek met de Inspectie van het Onderwijs;
- het koersplan 2025–2028;
- managementrapportages, onderwijsresultaten en duiding daarvan;
- de inrichting en borging van kwaliteitsgesprekken op de scholen;
- opleiden en professionaliseren;
- subsidies.

In de onderwijscommissie op 26 februari is het koersplan inhoudelijk behandeld. Het koersplan is vervolgens in de RvT-vergadering van 18 juni 2025 vastgesteld. Daarnaast hebben in 2025 twee schoolbezoeken plaatsgevonden (De Westbroek en De Plataan). Deze bezoeken worden in wisselende samenstelling vanuit de Raad uitgevoerd om de verbinding met de scholen te behouden en een actueel beeld te krijgen van wat er speelt.

De afgelopen jaren zijn er geen interne audits uitgevoerd.

Kwaliteitsnotitie en bestuursgesprek

In 2025 is gekozen voor een meer resultaatgerichte aanpak van kwaliteitszorg, met kwaliteitsgesprekken per school, een kwaliteitskalender en heldere focuspunten (rekenen, veilige school, kleine scholen en kwetsbare wijken). Deze focuspunten zijn expliciet ingebracht in het bestuursgesprek met de contact inspecteur van Fedra.

Werkzaamheden van de RvT/ werkzaamheden en besluitvorming

Auditcommissie: toezicht op rechtmatige en doelmatige besteding van middelen

In 2025 is de auditcommissie vier keer bijeengekomen. Deze overleggen vonden telkens plaats ter voorbereiding op de vergaderingen van de Raad van Toezicht (RvT) en werden gevoerd met de bestuurder en de controller.

De auditcommissie houdt zich daarbij onder meer bezig met:

- het ondersteunen van de besluitvorming binnen de RvT en het adviseren van RvT en CvB over financiële vraagstukken in brede zin;
- in gesprek met het CvB over de aangeleverde managementrapportages en andere informatie over de bedrijfsvoering;
- het goedkeuren van de (meerjaren)begroting;
- het volgen van de opzet, werking en ontwikkeling van interne systemen voor risicobeheersing en interne controle;
- in gesprek met het CvB, over de opvolging van aandachtspunten en aanbevelingen vanuit de accountantscontrole, met name waar het gaat om wet- en regelgeving (zoals opgenomen in het accountantsverslag);
- het bespreken en monitoren van het beleid rondom de ‘Visie op Vermogen’, inclusief relevante signaleringswaarden en ontwikkelingen in het normatief publiek eigen vermogen.

Thema's die in 2025 onder meer zijn besproken:

- het bestuursformatieplan;
- de managementrapportages en de planning- en controlcyclus (P&C);
- huisvesting en facilitaire zaken;
- aanbestedingstrajecten;
- IBP (informatiebeveiliging en privacy);
- de fiscale scan;
- de kaderbrief;
- de procuratieregeling;
- het treasurystatuut;
- de begroting 2026 en de meerjarenraming 2027–2030.

In het eerste kwartaal heeft de auditcommissie kennisgenomen van de ontwikkeling van het Bestuursformatieplan.

In het tweede kwartaal heeft de auditcommissie met controller, bestuurder en accountant gesproken over het accountantsverslag en het jaarverslag 2024. De definitieve documenten zijn vervolgens geagendeerd voor de RvT-vergadering van 18 juni 2025 en daar goedgekeurd. Het treasurystatuut is herijkt en goedgekeurd in de RvT-vergadering van 18 juni 2025.

In het vierde kwartaal zijn de begroting 2026 en de meerjarenbegroting 2027–2030 inhoudelijk behandeld. Deze stukken zijn in de RvT-vergadering van 9 december 2025 goedgekeurd.

Werkzaamheden van de RvT/ werkzaamheden en besluitvorming

Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie van de Raad van Toezicht van Stichting Fedra is in 2025 vijfmaal bijeengewees met de bestuurder. Daarnaast zijn drie afzonderlijke evaluatiegesprekken gevoerd met de interim-bestuurder en de portefeuillehouder van Scolix over de voortgang en evaluatie van de interim-opdracht.

Behandelde onderwerpen en werkzaamheden

In de vergaderingen en evaluatiegesprekken zijn de volgende onderwerpen besproken:

- de opdracht van de interim-bestuurder en de voortgang hierop;
- de ontwikkeling van de organisatiestructuur, besturingsvisie en toekomstbestendigheid;
- governance-documenten;
- het Koersplan 2025–2028;
- risico's, bestuurlijke dilemma's, functioneren en welbevinden van de bestuurder;
- onderzoek bestuurlijke samenwerking Atlant – Fedra;
- arbeidsvoorwaarden en rechtspositie van de bestuurder;
- evaluatie van het honorarium van de Raad van Toezicht;
- voorbereiding zelfevaluatie van de Raad van Toezicht.

In verband met de WNT-normering is besloten dat de interim-bestuurder per 1 januari 2026 in dienst treedt van Fedra. De arbeidsvoorwaarden zijn besproken, zorgvuldig afgewogen en vastgelegd in een arbeidsovereenkomst.

Werving en selectie Raad van Toezicht

Vanwege het aflopen van de benoemingstermijn van de voorzitter en een lid heeft de remuneratiecommissie de wervings- en selectieprocedure begeleid. Deze procedure is extern ondersteund door Leeuwendaal en succesvol afgerond in september (voorzitter) en oktober (lid).

Daarnaast is een evaluatieprocedure doorlopen wegens het aflopen van de eerste termijn van een lid. Deze bestond uit het ophalen van feedback bij de overige RvT-leden en een verdiepend gesprek met het betreffende lid. Het lid heeft besloten zich na de eerste termijn niet herbenoembaar te stellen. De RvT heeft besloten met 4 leden verder te gaan en (nog) geen vijfde RvT lid te werven.

Externe advisering

Bij de evaluatie van het RvT-honorarium, de werving- en selectieprocedure nieuwe RvT leden en bij de arbeidsvoorwaardelijke aspecten rondom de bestuurder heeft de Raad zich laten adviseren door Sant HR Advies.

De remuneratiecommissie heeft hiermee invulling gegeven aan haar werkgeversrol, met oog voor zorgvuldigheid, continuïteit en maatschappelijke legitimiteit.

Werkzaamheden van de RvT/ werkzaamheden en besluitvorming

Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht is samengesteld o.b.v. uiteenlopende deskundigheden—zoals financiën, HR, politiek-bestuurlijke verhoudingen, regionale netwerken, onderwijs en bedrijfsvoering—en beoogt vraagstukken vanuit een brede, onafhankelijke invalshoek te beoordelen. De Raad heeft drie kerntaken: toezicht uitoefenen, het bestuur adviseren en ondersteunen, en optreden als werkgever.

Toezichthouder

Een belangrijke functie is het toezien van het bestuurlijk handelen van het College van Bestuur en het volgen van de algemene gang van zaken binnen de scholengroep. Het toezicht is integraal: bij de uitvoering van zijn opdracht stelt de Raad het belang van de stichting centraal, evenals dat van de aan de stichting verbonden scholen en het bredere maatschappelijk belang. Daarbij weegt de Raad mee dat de scholengroep een organisatie is met een bijzondere publieke en maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Werkgever van het CvB

Als werkgever draagt de Raad van Toezicht zorg voor de continuïteit van besturen en het regelen van de arbeidsvoorwaarden. Daarnaast beoordeelt de raad het functioneren van de bestuurder(s).

Klankbord/adviseur

De Raad van Toezicht (RvT) vervult de rol van klankbord voor het College van Bestuur (CvB) en adviseert het bestuur. De leden van de RvT handelen daarbij steeds in het belang van Fedra en sluiten aan bij de uitgangspunten van de Code Goed Bestuur.

Tijdens het overleg tussen CvB en de RvT, is gezamenlijk geconstateerd, dat onder meer de statuten en het toezichtskader geactualiseerd moeten worden. Deze documenten zullen in 2026 worden vastgesteld.

Samenstelling Raad van Toezicht

Van januari tot en met september 2025 bestond de RvT uit vijf leden. Per 15 oktober 2025 is Simone Koops toegetreden als lid van de Raad van Toezicht. In de vergadering van 9 december 2025 is zij benoemd tot voorzitter en heeft daarmee Sander Janssen opgevolgd. Sander Janssen, Sabine Ophorst en Linda de Boer namen op 9 december 2025 voor het laatst deel aan een vergadering van de RvT en zijn per 10 december 2025 afgetreden. In december is mevrouw Sigrid Mortier gestart als lid van de Raad van Toezicht.

Vergaderingen en commissiewerk

In 2025 heeft de Raad van Toezicht vier keer in gezamenlijkheid vergaderd met het College van Bestuur. Naast deze reguliere overleggen hebben vanuit de auditcommissie, onderwijscommissie en remuneratiecommissie aanvullende gesprekken met het CvB plaatsgevonden.

Op 18 juni 2025 heeft de Raad van Toezicht de jaarlijkse zelfevaluatie uitgevoerd onder begeleiding van een extern bureau. Tijdens deze bijeenkomst waren alle leden van de raad aanwezig; het CvB heeft een deel van het programma bijgewoond (het eerste programmaonderdeel). De opbrengst is vastgelegd in een verslag.

Extra overleg samenwerking Atlant – Fedra

Op 11 juni 2025 is een extra vergadering gehouden, waarin is gesproken over het onderzoek naar bestuurlijke samenwerking tussen Atlant en Fedra. In het kader van dit onderzoek heeft een afvaardiging van de Raad van Toezicht overleg gevoerd met de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR). In de reguliere RvT-vergadering van 9 december 2025 is de intentieverklaring tot onderzoek goedgekeurd. Scolix begeleidt dit proces van onderzoek.

Schoolbezoeken en verbinding met de organisatie

In 2025 heeft de Raad van Toezicht twee schoolbezoeken afgelegd, aan De Vrijheit en De Westbroek. Tijdens deze bezoeken is onder andere gesproken over personeelsbezetting, schoolresultaten, passend onderwijs en de kwaliteitsgesprekken die op schoolniveau plaatsvinden.

Tot slot heeft een afvaardiging van de raad deelgenomen aan de Fedra studiedag op 1 juli 2025 met het Fedraberad (directeuren en bestuurskantoor), waarbij ook een afvaardiging van de GMR aanwezig was.

Besluiten en goedkeuringen

In 2025 heeft de Raad van Toezicht goedkeuring verleend aan de volgende stukken:

- Koersplan 2025–2028;
- Jaarverslag 2024;
- Treasurystatuut;
- Besturingsfilosofie en Managementstatuut;
- Begroting 2026 en Meerjarenraming 2027–2030.

Werkzaamheden van de RvT/ Toelichting op de invulling van de werkgeversrol/HRM-cyclus

Benoeming, beoordeling en beloning bestuurder

Benoeming en selectieprocedure

In 2024 is een wervingsprocedure gestart voor een vaste bestuurder van Stichting Fedra. Deze procedure heeft niet geleid tot een benoeming. De toenmalige interim-bestuurder was drie dagen per week beschikbaar. De Raad van Toezicht concludeerde dat deze inzet, gelet op de bestuurlijke opgave waarvoor de organisatie stond, onvoldoende was. Daarom is gekozen voor de aanstelling van een nieuwe interim-bestuurder voor een periode van circa één tot anderhalf jaar, met als doel de bestuurlijke continuïteit te waarborgen en een stabiele basis te realiseren.

De opdracht aan de interim-bestuurder omvatte onder meer:

- het neerzetten van een stabiele en toekomstbestendige organisatiestructuur;
- het implementeren en borgen van een besturingsvisie met een éénhoofdig College van Bestuur;
- het versterken van het stafbureau;
- het onderzoeken wat de organisatie structureel nodig heeft voor de toekomst.

De werving is in december 2024 gestart. Na selectie op basis van meerdere cv's en gesprekken met verschillende kandidaten is, met externe ondersteuning van Sant HR Advies, gekozen voor de heer Jan Rozema, ingehuurd via Scolix. De interim-opdracht is gestart na de kerstvakantie van 2025.

HRM-cyclus en beoordeling

De Raad van Toezicht heeft invulling gegeven aan zijn werkgeversrol via de remuneratiecommissie. In 2025 zijn drie formele evaluatiegesprekken gevoerd met de interim-bestuurder, in aanwezigheid van de portefeuillehouder van Scolix.

In deze gesprekken stonden centraal:

- de voortgang op de bestuurlijke opdracht;
- bereikte resultaten en strategische keuzes;
- risico's en bestuurlijke dilemma's;
- leiderschap, samenwerking en persoonlijk functioneren;
- het persoonlijk welbevinden van de bestuurder.

Afspraken zijn vastgelegd en opgevolgd in de reguliere governance-cyclus. Hiermee is op zorgvuldige wijze invulling gegeven aan functionerings- en beoordelingsmomenten, inclusief ontwikkel- en reflectieafspraken.

Arbeidsvoorwaarden en bezoldiging

Het contract met de interim-bestuurder is opgesteld met inachtneming van de geldende WNT-normen en relevante sectorale uitgangspunten. Zowel de Raad van Toezicht als de bestuurder hechten grote waarde aan een maatschappelijk verantwoorde omgang met publieke middelen. Uitgangspunt is dat geen sprake mag zijn van een buitensporige of niet-uitlegbare beloning.

Er is afgesproken dat, indien de bezoldiging in de interim-constructie uit de pas zou gaan lopen met de WNT-norm, de bestuurder in dienst treedt bij Fedra met een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd. Deze situatie doet zich per 1 januari 2026 voor; vanaf die datum treedt de bestuurder in dienst van de stichting.

De gemaakte afspraken zijn getoetst aan wettelijke kaders (WNT), sectorale normen en aan het principe van maatschappelijke legitimiteit en proportionaliteit.

Reflectie

De Raad van Toezicht heeft in 2025 actief en zorgvuldig invulling gegeven aan benoeming, beoordeling en beloning van de bestuurder. Daarbij is continuïteit van bestuur gecombineerd met duidelijke opdrachtformulering, periodieke evaluatie en een transparante en maatschappelijk verantwoorde bezoldiging.

Werkzaamheden van de RvT/ Contact met belanghebbenden

Werkzaamheden RvT en externe contacten

In het kader van zijn toezichthoudende en adviserende taak heeft de Raad van Toezicht zich gedurende het verslagjaar breed laten informeren via zowel interne als externe bronnen. Daartoe zijn onder meer managementrapportages, actie- en besluitenlijsten CvB, Fedra Informatief en relevante beleids- en verantwoordingsdocumenten besproken, waaronder het Koersplan 2025–2028, de P&C-cyclus, de Kaderbrief, het jaarverslag 2024, het Besturingsfilosofie- en Managementstatuut 2025, het verslag huisvesting, en de begroting 2026 met de meerjarenraming 2027–2030.

Ook zijn specifieke documenten betrokken die toezien op governance en compliance, zoals informatie rondom de WBTR, het Treasury statuut, de fiscale scan en het jaarverslag van de Functionaris Gegevensbescherming. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht externe informatie benut, waaronder het volgen van de berichtgeving vanuit de VTOI, het accountantsverslag 2024 en rapportages van de Inspectie van het Onderwijs met betrekking tot de scholen De Westbroek en De Plataan. Tevens is kennisgenomen van het bestuursgesprek tussen de Inspectie van het Onderwijs en het College van Bestuur.

Op het gebied van regionale en strategische samenwerking zijn inrichtingsdocumenten geraadpleegd voor de vormgeving van de duurzame samenwerking met Onderwijsregio HAK (waar de opleidingsscholen onderdeel van uitmaken), evenals stukken rondom de verkenning van verdergaande samenwerking met Atlant, waaronder het voorstel voor herontwerp van het onderzoek en de intentieverklaring Atlant–Fedra.

De Raad van Toezicht heeft bovendien structureel contact onderhouden met de medezeggenschap. In 2025 is tweemaal overleg gevoerd met de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR), namelijk op 2 april en 25 november.

Evaluatie en professionalisering/evaluatie

Zelfevaluatie Raad van Toezicht

Moment en begeleiding

De jaarlijkse zelfevaluatie van de Raad van Toezicht van Stichting Fedra heeft plaatsgevonden op 18 juni 2025. De evaluatie is extern begeleid door Partner in Leadership & Governance, in de persoon van mw. drs. A. (Annemarie) van der Burg. Zij is geselecteerd via de aanbevelingen op de website van de VTOI-NVTK.

De externe begeleiding bood meerwaarde door onafhankelijke reflectie, verdieping op actuele governance-ontwikkelingen (Good Governance 2025) en expliciete aandacht voor board dynamics en groepsgedrag. Het programma bestond uit twee blokken:

- Blok I (RvT en bestuurder): reflectie op strategie, governance en bestuurlijke samenwerking.
- Blok II (RvT onderling): plenaire terugkoppeling, dialoog en formulering van actiepunten.

Belangrijkste bevindingen en conclusies

Blok I – met bestuurder

Na een periode van bestuurlijke wisselingen is meer rust ontstaan. Dit biedt ruimte voor een regulier werkprogramma met meer aandacht voor werkbezoeken en thematische verdieping. De jaaragenda kan scherper worden ingericht op actuele thema's zoals arbeidsmarkt, technologische risico's en duurzaamheid.

Ten aanzien van een mogelijke samenwerking met een andere organisatie is benadrukt dat eerst een integraal en vrijblijvend onderzoek moet plaatsvinden ("of" en dan pas "hoe"), met aandacht voor kwaliteit, personeel, financiën, cultuur, ICT en juridische aspecten.

De Raad spreekt vertrouwen uit in de bestuurder, en onderstreept tegelijkertijd haar rol als kritische gesprekspartner en goedkeurend orgaan. Geadviseerd is de financiële mandatering van de bestuurder nader te verduidelijken.

Blok II – RvT onderling

De Raad heeft uitgesproken verder te willen professionaliseren: zakelijker, pro-actiever en met scherpere rolduidelijkheid en expliciete in- en tegenspraak.

Aandachtspunten zijn:

- versterken van open aanspreekcultuur;
- bewustzijn van groepsdynamiek en bias;
- aanscherpen van de strategische en goedkeurende rol;
- expliciet vormgeven van duurzame governance;
- herbezinning op samenstelling en complementariteit.

Ontwikkelpunten en opvolging

Voor het komende jaar zijn onder meer de volgende acties geformuleerd:

- zorgvuldige uitwerking van het onderzoekstraject rond mogelijke samenwerking;
- aanscherping van werkgeversgesprekken en verslaglegging;
- verduidelijking van goedkeuringsbevoegdheden en financiële mandatering;

- versterking en actualisering van toezichtvisie en toezichtkader;
- structurele agendering van onderwijskwaliteit en strategische thema's;
- bewuste investering in teamontwikkeling van de vernieuwde Raad.

[Teamontwikkeling vernieuwde Raad](#)

In 2026 wijzigt de samenstelling van de Raad van Toezicht door het vertrek van de voorzitter en een lid wegens het aflopen van hun benoemingstermijn. Daarnaast heeft een lid na afloop van de eerste termijn besloten zich niet herbenoembaar te stellen voor een tweede termijn.

Met de benoeming van een nieuwe voorzitter en een nieuw lid bestaat de Raad daarmee uit vier in plaats van vijf leden. Deze wisselingen vragen expliciete aandacht voor teamvorming, roluidelijkheid en onderlinge verwachtingen. Een Raad is niet automatisch weer een team; het bouwen aan vertrouwen, heldere afspraken en een gezamenlijke koers vergt gerichte inzet en bewuste aandacht in het komende jaar.

Evaluatie en professionalisering/ Professionalisering en scholing

Professionalisering Raad van Toezicht

Beleidskader professionalisering

Goed toezicht vraagt om actuele kennis, reflectievermogen en voortdurende ontwikkeling. De context van het funderend onderwijs verandert voortdurend door nieuwe wet- en regelgeving, maatschappelijke verwachtingen en complexe governancevraagstukken. Scholing is daarmee zowel een investering in de toezichthouder als in de bestuurlijke kwaliteit en maatschappelijke legitimiteit van de organisatie.

De Raad handelt in lijn met de Governancecode Funderend Onderwijs 2025, vastgesteld door de PO-Raad, VO-raad en VTOI-NVTK. Permanente educatie en systematische reflectie zijn daarbij vaste onderdelen van zorgvuldig en toekomstgericht toezicht.

Uitvoering in het verslagjaar

In 2025 is het professionaliseringsbeleid als volgt uitgevoerd:

- Ieder lid volgde gemiddeld ten minste één scholingsactiviteit die aansluit bij de toezichthoudende rol, actuele ontwikkelingen in onderwijs en governance of de persoonlijke ontwikkelbehoefte.
- In oktober/november 2024 is de individuele scholingsbehoefte geïnventariseerd en afgestemd op de collectieve deskundigheid van de Raad.
- Op 18 juni vond een extern begeleide zelfevaluatie plaats, waarin ook de professionele ontwikkeling van de Raad expliciet is besproken.

Gevolgde scholing en bijeenkomsten

Leden namen in het verslagjaar deel aan bijeenkomsten en kennissessies van onder meer de VTOI-NVTK, waaronder lunchcolleges en themabijeenkomsten over Good Governance, toezichtvisie en board dynamics.

De externe begeleiding van de zelfevaluatie door Partner in Leadership & Governance vormde eveneens een belangrijk professionaliseringsmoment, met verdieping op actuele governancevraagstukken, groepsdynamiek en de rol van intern toezicht. Door individuele scholing te combineren met gezamenlijke reflectie en externe begeleiding borgt de Raad een lerende houding en versterkt zij haar rolvastheid, oordeelsvorming en gezamenlijke effectiviteit.

Scholing RvT Fedra 2025

	Opleiding	Organisatie	Datum
Sander Janssen	Diverse lunch colleges	VTOI-NVTK	2025
Jeannette Ronchetti	Werkgeverstaken RvT	VTOI- NVTK	28 november 2025
Linda de Boer	Financiën voor niet-financiële toezichthouders	VTOI-NVTK	24 september 2025
Jörgen Koelemeij	Samenwerkingsvraagstukken: een uitdaging voor het toezicht	VTOI-NVTK	8 april 2025
Sabine Ophorst	Diverse lunch colleges	VTOI-NVTK	2025

Code Goed Toezicht/ Toepassing Code Goed Toezicht

Toepassing Code Goed Toezicht (“pas toe of leg uit”)

De Raad van Toezicht van Stichting Fedra handelt in lijn met de Standaard voor Goed Toezicht van VTO3

De zeven principes vormen het referentiekader voor de inrichting en uitvoering van het intern toezicht. Hieronder wordt toegelicht hoe hier in het verslagjaar invulling aan is gegeven.

1. Legitimiteit en compliance

De Raad heeft toegezien op naleving van wet- en regelgeving, waaronder de WNT, de Code Goed Bestuur Funderend Onderwijs 2025 en relevante statutaire bepalingen. De werkgeversrol is zorgvuldig ingevuld via de remuneratiecommissie, inclusief toetsing van arbeidsvoorwaarden en bezoldiging aan maatschappelijke kaders.

Er is niet afgeweken van wettelijke of sectorale normen.

2. Maatschappelijke verantwoordelijkheid en betrokkenheid

De Raad heeft zijn toezicht gericht op publieke waarde: onderwijskwaliteit, continuïteit en gelijke kansen in de regio Heemskerk, Beverwijk en Velsen. Bij strategische thema's – waaronder mogelijke samenwerking – is expliciet gekozen voor een integrale en zorgvuldige benadering (“eerst of, dan hoe”).

De toezichtvisie en het toezichtkader zijn toegepast, maar de Raad heeft geconcludeerd dat actualisering nodig is om beter aan te sluiten bij het Koersplan 2025–2028 en hedendaags toezicht. Dit wordt in 2026 opgepakt. Hiermee wordt het principe “pas toe of leg uit” expliciet toegepast.

3. Integriteit

Integriteit is structureel onderwerp van gesprek tussen Raad en bestuurder. Nevenfuncties en mogelijke belangenverstrengeling zijn besproken; er zijn geen conflicten geconstateerd.

De Raad heeft daarnaast in de zelfevaluatie expliciet aandacht besteed aan open aanspreekcultuur, in- en tegenspraak en het voorkomen van groepsdenken.

4. Transparantie en openheid

De Raad legt publiek verantwoording af via het jaarverslag en hanteert transparante procedures voor werving en selectie van bestuurders en toezichthouders. De werving van een nieuwe voorzitter en een nieuw lid is extern begeleid en zorgvuldig gedocumenteerd.

Besluitvorming over honorering en arbeidsvoorwaarden is gemotiveerd en getoetst aan maatschappelijke normen.

5. Interne en externe verbinding

De Raad heeft ten minste tweemaal per jaar overleg gevoerd met de GMR, met én zonder aanwezigheid van het bestuur, conform de code. Daarnaast zijn werkbezoeken afgelegd en gesprekken gevoerd met schoolleiding en medewerkers.

In het licht van strategische samenwerking is nadrukkelijk aandacht besteed aan externe context en regionale ontwikkelingen.

6. Professionaliteit, professionalisering en lerend vermogen

De Raad heeft invulling gegeven aan permanente educatie via individuele scholing, deelname aan bijeenkomsten van de VTOI-NVTK en een extern begeleide zelfevaluatie op 18 juni 2025. De zelfevaluatie, begeleid door Partner in Leadership & Governance, bood verdieping op Good Governance 2025, board dynamics en de strategische rol van de Raad. De uitkomsten zijn vertaald naar concrete actiepunten voor 2025–2026.

De Raad onderkent dat door wisselingen in samenstelling (vertrek voorzitter en twee leden; toetreding nieuwe voorzitter en nieuw lid; omvang 4 leden) expliciete aandacht nodig is voor teamvorming en rolduidelijkheid. Dit wordt actief opgepakt in 2026.

7. Verantwoording

De Raad verantwoordt zich via dit openbare jaarverslag over zijn werkzaamheden, besluitvorming en toepassing van de code. De verantwoording gaat verder dan een opsomming van activiteiten en bevat reflectie op ontwikkeling en verbeterpunten.

8. Evaluatie en actualisering

De toepassing van de Code Goed Toezicht is in het verslagjaar geëvalueerd tijdens de externe zelfevaluatie. Conclusie is dat de Raad in de geest van de code handelt, maar dat verdere modernisering wenselijk is.

In 2026 zullen toezichtvisie en toezichtkader worden herijkt om deze explicieter te verbinden aan:

- de uitgangspunten van de Code Goed Toezicht
- het Koersplan 2025–2028;
- hedendaags, waardegedreven toezicht (VTO3-principes).

Er is geen sprake van afwijkingen van de code die nadere toelichting vereisen, anders dan de constatering dat actualisering van governance documenten noodzakelijk zijn om blijvend aan de professionele standaard te voldoen.

5. Jaarrekening

(FINANCIEEL)
JAARVERSLAG

2025

Stichting Fedra
te Beverwijk

INHOUDSOPGAVE

A TOELICHTING OP ONDERDELEN VAN HET JAARVERSLAG

Kengetallen	73
-------------	----

B JAARREKENING

B1 Grondslagen	74
B2 Balans per 31 december 2025	79
B3 Staat van baten en lasten 2025	81
B4 Kasstroomoverzicht 2025	82
B5 Toelichting behorende tot de balans	83
B6 Toelichting behorende tot de staat van baten en lasten	90
B7 Niet uit de balans blijkende activa en verplichtingen	98
B8 Gebeurtenissen na balansdatum	99

C OVERIGE GEGEVENS

C1 Statutaire regeling omtrent bestemming van het resultaat	101
C2 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	102

5 Jaarrekening

KENGETALLEN

	2025	2024
Liquiditeit (<i>Vlottende activa / kortlopende schulden</i>)	1,8	1,9
Solvabiliteit 1 (<i>Eigen vermogen (excl. voorzieningen) / totale vermogen *100%</i>)	61,0	57,3
Solvabiliteit 2 (<i>Eigen vermogen (incl. voorzieningen) / totale vermogen *100%</i>)	64,7	63,9
Rentabiliteit (<i>Saldo gewone bedrijfsvoering / totale baten (incl. fin. baten) * 100%</i>)	5,2	-3,8
Weerstandvermogen excl. MVA (<i>Eigen vermogen - materiële vaste activa</i>) / rijksbijdragen * 100%)	10,5	10,2
Weerstandvermogen incl. MVA (<i>Eigen vermogen / totale baten * 100%</i>)	23,3	20,3
Huisvestingsratio (<i>Huisvestingslasten + afschrijvingen gebouwen en terreinen</i>) / totale lasten * 100 %)	6,4	5,3
Materiële lasten / totale lasten (in %)	16,7	14,0
Personele lasten / totale lasten (in %)	83,3	86,0
Personele lasten / totale lasten + fin lasten (in %)	83,3	86,0
Materiële lasten / totale lasten + fin lasten (in %)	16,7	14,0

Liquiditeit

Het kengetal geeft aan in welke mate men in staat is om op korte termijn aan alle verplichtingen te voldoen.

Solvabiliteit

De solvabiliteit geeft aan in welke mate de bezittingen op de activazijde van de balans zijn gefinancierd met eigen of vreemd vermogen.

Rentabiliteit

In het bedrijfsleven wordt met de rentabiliteit de winst- of verliesgevendheid van een onderneming bedoeld. In het onderwijs (non-profit sector) wordt een relatie gelegd tussen het behaalde resultaat en de ontwikkeling hiervan op het weerstandvermogen.

Het geeft aan welk deel van de totale baten resteert na aftrek van de lasten.

Weerstandvermogen

Het weerstandvermogen geeft inzicht in de capaciteit om onvoorziene tegenvallers in de exploitatie op te vangen.

Huisvestingsratio

Het kengetal geeft aan de verhouding van de huisvestinglasten t.o.v. de totale lasten.

B1 GRONDSLAGEN

ALGEMEEN

De jaarrekening is opgesteld volgens de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs. In deze regeling is bepaald dat de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving Onderwijs (in het bijzonder RJ 660 Onderwijsinstellingen) van toepassing zijn met inachtneming van de daarin aangeduide uitzonderingen.

Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Voor zover van toepassing zijn ter vergelijking opgenomen de realisatiecijfers van het voorgaande jaar, alsmede de (goedgekeurde) begroting van het huidige jaar.

Het bestuur heeft zich een oordeel gevormd over de zaken die in het jaarverslag worden besproken en heeft voor de bedragen die in de jaarrekening zijn opgenomen schattingen gemaakt. Indien dit voor het geven van het in art. 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de betreffende jaarrekeningpost.

De activiteiten van de Stichting bestaan uit het geven van primair onderwijs. De Stichting is gevestigd te Beverwijk en is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam onder nummer 41223035.

Door afronding op hele euro's kunnen in het verslag kleine verschillen worden geconstateerd.

De jaarrekening is opgesteld vanuit de continuïteitsveronderstelling.

GRONDSLAGEN VOOR DE WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

Materiële vaste activa:

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden gebaseerd op de geschatte economische levensduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs, rekening houdend met een eventuele restwaarde. Als ondergrens voor de te activeren zaken met een gebruiksduur van langer dan 1 jaar wordt € 2.000,- aangehouden (was tot 2024 1.000,-) en voor verbouwingen is de grens € 10.000.

De activagroepen met afschrijvingstermijnen zijn als volgt bepaald:

Verbouwingen: 20 jaar of volgens MJOP.

Meubilair: 15 jaar.

Inventaris en apparatuur: 5 jaar

Leermiddelen: 8 jaar.

Technische zaken / installaties: 10 jaar.

ICT: 5 jaar met uitzondering van devices 4 jaar en digitale schoolborden 8 jaar.

Buitenspeelmateriaal: 10 jaar.

Vervoermiddelen: 5 jaar.

Vorderingen:

De vorderingen en overlopende activa worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De reële waarde en geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid worden in mindering gebracht. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen en overlopende activa. De vorderingen en overlopende activa hebben een looptijd korter dan een jaar, tenzij dit bij de toelichting op de balans anders is aangegeven.

Liquide middelen:

De liquide middelen staan, voor zover niet anders vermeld, ter vrije beschikking van het bestuur. Liquide middelen zijn gewaardeerd tegen nominale waarde. Liquide middelen die niet ter directe beschikking staan worden verwerkt onder de vorderingen. Liquide middelen die langer dan 12 maanden niet ter directe beschikking staan, worden verwerkt onder de financiële vaste activa.

Eigen Vermogen:

Het eigen vermogen bestaat uit de algemene reserve die voortkomt uit de door (semi-) overheidsinstellingen gefinancierde activiteiten, bestemmingsreserves en bestemmingsfondsen. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen reserves uit private middelen (reserve TSO/BSO en reserve eigen activiteiten) en reserves uit publieke middelen.

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

Indien een beperkte bestedingsmogelijkheid door de organisatie is aangebracht, dan is het aldus afgezonderde deel van het eigen vermogen aangeduid als bestemmingsreserve. De beperkte bestedingsmogelijkheid van de bestemmingsreserve is door het bestuur bepaald en betreft geen verplichting. Het bestuur kan deze verplichting zelf opheffen.

Indien een beperkte bestedingsmogelijkheid door een derde is aangebracht, dan is het aldus afgezonderde deel van het eigen vermogen aangeduid als bestemmingsfonds.

De "reserve eigen activiteiten" is met eigen middelen, d.w.z. zonder subsidie van de overheid opgebouwd. Het voor- of nadelig saldo van de exploitatie wordt toegevoegd c.q. onttrokken aan de reserve.

De bestemmingsreserve groot onderhoud wordt gevormd om toekomstige uitgaven voor groot onderhoud te dekken.

In het kader van het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) ontvangen onderwijsinstellingen extra bekostiging. Het bestuur heeft besloten om voor de bedragen die nog niet besteed zijn een bestemmingsreserve genaamd NPO te vormen.

Voorzieningen :

De voorzieningen worden gevormd voor verplichtingen die op balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is, waarvan de hoogte redelijkerwijs geschat kan worden en voor zover deze verplichtingen en risico's niet op activa in mindering zijn gebracht. De voorzieningen worden opgenomen voor de nominale waarde, met uitzondering van de voorziening jubilea en de voorziening voor duurzame inzetbaarheid. Deze worden opgenomen voor de contante waarde.

De voorzieningen zijn verdeeld naar langlopend en kortlopend. Kortlopend heeft betrekking op het deel van de voorziening met een looptijd van maximaal één jaar. Het langlopend deel op het deel met een looptijd langer dan één jaar.

Voorziening jubilea:

Op grond van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving is een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen gevormd. Voor de berekening is uitgegaan van de datum van indiensttreding van de medewerker in het onderwijs. Vanaf deze datum bouwt de medewerker aanspraken op voor een te ontvangen jubileum-gratificatie bij 25-jarig en 40-jarig dienstverband. Er is rekening gehouden met een variabele blijfkans en een rekenrente van 2,5%.

Voorziening Duurzame Inzetbaarheid:

Op basis van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving Onderwijs moet voor de gespaarde uren op basis van het ouderenverlof (werknemers van 57 jaar en ouder) een voorziening worden aangelegd. Deze voorziening is gebaseerd op een vooraf ingediend plan hoe deze uren de komende vijf jaren worden ingezet. De basis voor het vaststellen van de hoogte van de voorziening duurzame inzetbaarheid is het aantal uur dat een medewerker op basis van deze plannen heeft gespaard (en niet heeft opgenomen), vermenigvuldigd met de loonkosten per uur. Alleen de bijdrage van de werkgever is in de voorziening

berekend. Er is gerekend met een opnamekans van 80% en een rekenrente van 2,5% (gebaseerd op het model zoals beschikbaar is gesteld door de PO Raad).

Voorziening langdurig zieken:

De instelling is eigen risicodragers voor het ziekteverzuim van de medewerkers gedurende de eerste 2 jaar. Voor medewerkers die per balansdatum langdurig ziek zijn (en dit naar verwachting blijven) wordt een voorziening gevormd voor de loonkosten van de nog resterende maanden van deze periode. Dit vanuit de veronderstelling dat deze medewerkers tijdens hun ziekte geen prestaties voor de instelling leveren. De voorziening wordt opgenomen voor de nominale waarde. De dotatie wordt ten laste van de personeelskosten gebracht. De werkelijke loonkosten voor deze medewerkers worden onttrokken aan de voorziening.

Voorziening WAB (Wet Arbeidsmarkt in Balans)

Per 1 januari 2021 is de wet WAB in werking getreden. Eén van de gevolgen van deze wet is dat werknemers met een tijdelijk dienstverband recht hebben op een transitievergoeding indien de werkgever besluit het tijdelijk dienstverband niet te verlengen. Aangezien dit tot een toekomstige verplichting kan leiden dient hiervoor een voorziening opgenomen te worden. Deze voorziening is gebaseerd op de in de wet vastgelegde berekening voor een transitievergoeding. Wanneer de verplichtingen worden ingeschat op minder dan € 5.000 of 0,5% van de baten wordt geen voorziening opgenomen.

Voorziening (eigen) wachtgelders:

Indien een werknemer ontslagen wordt en de instroomtoets van het Participatiefonds niet positief wordt afgerond of er een negatieve beschikking wordt afgegeven, verhaalt het Participatiefonds de uitkeringen op het bevoegd gezag. Voor alle ex-werknemers waarvoor de instroomtoets niet met positieve beschikking is afgerond wordt voor de nog komende periode een voorziening gevormd.

Met ingang van 1 augustus 2022 is het Reglement van het Participatiefonds aangepast. Voor alle medewerkers die vanaf deze datum worden ontslagen zal het Participatiefonds 50% van de uitkering verhalen op de werkgever. Hiervoor wordt een voorziening gevormd. Indien de werkgever aantoonbaar kan maken aan alle voorwaarden van het Participatiefonds te hebben voldaan zal het Participatiefonds 90% van de uitkering compenseren. Voor het restant van 10% wordt een voorziening gevormd.

Voor alle ex-medewerkers waarvan op 31 december 2024 zeker is dat voor hen de instroomtoets niet tot een positieve beschikking heeft geleid, of van wie het bevoegd gezag aangeeft geen positieve beschikking te verwachten en waarvan de ontslagdatum vóór 1 augustus 2022 ligt zal een voorziening voor 50% resp. 10% van de uitkering worden gevormd. Deze is berekend als het aantal maanden dat het bevoegd gezag verwacht dat de uitkering zal duren vermenigvuldigd met het maandelijks bedrag dat verhaald wordt op de instelling, gebaseerd op informatie van het UWV.

Langlopende en kortlopende schulden:

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rekenmethode.

De reële waarde en geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde van de schuld. De overlopende passiva betreffen vooruit ontvangen bedragen die aan opvolgende perioden worden toegerekend en nog te betalen bedragen, voor zover ze niet onder de kortlopende schulden zijn te plaatsen.

Kasstroomoverzicht:

In samenhang met de balans en de staat van baten en lasten moet het kasstroomoverzicht bijdragen aan het inzicht in de financiering en liquiditeit.

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Bij de indirecte methode wordt het resultaat (saldo van baten en lasten) als basis genomen. Dit overzicht geeft weer waaraan de in de verslagperiode beschikbaar gekomen gelden zijn besteed. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financial leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.

RESULTAATBEPALING

Algemeen:

De baten en lasten worden toegerekend aan het boekjaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts genomen voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt. Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen, indien zij voor het vaststellen van de jaarrekening bekend zijn geworden.

(Rijks)bijdragen:

Onder de rijksbijdragen worden de vergoedingen voor de exploitatie, verstrekt door het Ministerie van OCW, opgenomen. Tevens worden hier verantwoord de door het samenwerkingsverband ontvangen doorbetalingen van rijksbijdragen. Rijksbijdragen worden als baten verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft.

Geoormerkte OCW-subsidies (doelsubsidies met verrekening clausule) worden ten gunste van de staat van de baten en lasten verantwoord in het jaar waarvan de gesubsidieerde lasten komen. Niet bestede middelen worden verantwoord onder de overlopende passiva zolang de bestedingstermijn niet is verlopen. Niet bestede middelen worden verantwoord onder de kortlopende schulden als terug te betalen subsidie zodra de bestedingstermijn is verlopen op balansdatum.

Overige overheidsbijdragen en subsidies:

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

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

Personeelsbeloningen:

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

Pensioenen

De instelling heeft een toegezegd pensioenregeling bij Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP. Op deze pensioenregeling zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte en contractuele basis premies betaald door de instelling. ABP hanteert het middelloon als pensioengevende salarisgrondslag. ABP probeert ieder jaar de pensioenen te verhogen met de gemiddelde stijging van de lonen in de sectoren overheid en onderwijs. Wanneer de dekkingsgraad lager is dan 105% vindt er geen indexatie plaats. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

De dekkingsgraad van het ABP ultimo 2025 is 123,5%
Per ultimo 2024 was deze 111,9%

Afschrijvingen:

Materiële Vaste Activa worden vanaf het moment van ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief.

Huisvestingslasten:

Onder de huisvestingslasten worden de uitgaven voor huisvesting opgenomen. De lasten worden toegerekend aan het verslagjaar waarop ze betrekking hebben.

Overige lasten:

De overige lasten hebben betrekking op uitgaven die voortvloeien uit aangegane afspraken dan wel noodzakelijk zijn voor het geven van onderwijs en worden toegerekend aan het verslagjaar waarop ze betrekking hebben.

Financiële baten en lasten:

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

Financiële Instrumenten en risicobeheersing:**Algemeen**

De in deze toelichting opgenomen gegevens verschaffen informatie die behulpzaam is bij het schatten van de omvang van risico's die verbonden zijn aan zowel de in de balans opgenomen als de niet in de balans opgenomen financiële instrumenten. De primaire financiële instrumenten van het bestuur, anders dan derivaten, dienen ter financiering van de operationele activiteiten van het bestuur of vloeien direct uit deze activiteiten voort. Het beleid van het bestuur is om niet te handelen in financiële instrumenten voor speculatieve doeleinden. De belangrijkste risico's uit hoofde van de financiële instrumenten van het bestuur zijn het marktrisico, het kredietrisico, het liquiditeitsrisico, het kasstroomrisico en renterisico.

Marktrisico

De instelling is werkzaam in Nederland. Het valutarisico is daarmee nihil.

De instelling loopt geen prijsrisico's.

De instelling loopt renterisico over de rentedragende vorderingen en rentedragende schulden.

Kredietrisico

De instelling heeft geen significante concentraties van kredietrisico.

Liquiditeitsrisico

Het bestuur heeft een treasurystatuut opgesteld waarin zij haar beleid omtrent liquiditeit heeft uiteengezet. Door tussentijdse monitoring en eventuele bijsturing worden liquiditeitsrisico's beheerst.

De instelling loopt geen renterisico en geen kasstroomrisico.

Liquide middelen, vorderingen en kortlopende schulden

Gezien de korte looptijd van deze instrumenten benadert de boekwaarde de reële waarde.

B2 BALANS PER 31 december 2025
(na verwerking resultaatbestemming)

		31 december 2025	31 december 2024
		€	€
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	1		
Gebouwen en terreinen		1.837.048	713.342
Technische zaken		13.269	15.061
Vervoermiddelen		22.383	30.934
Meubilair		940.060	955.826
ICT		602.372	537.169
OLP en apparatuur		298.187	262.376
Speel- en sportmateriaal		364.665	377.983
		4.077.983	2.892.692
Vlottende activa			
Vorderingen	2		
Ministerie van OCW		1.237.888	33.400
Overige vorderingen en overlopende activa		231.968	477.447
		1.469.857	510.847
Liquide middelen	3	6.095.580	6.238.952
		11.643.420	9.642.491

B2 BALANS PER 31 december 2025
(na verwerking resultaatbestemming)

		31 december 2025		31 december 2024	
		€	€	€	€
PASSIVA					
Eigen vermogen	4				
Algemene reserve		3.007.582		2.602.559	
Bestemmingsreserves (publiek en privaat)		3.977.691		2.788.854	
Bestemmingsfondsen (publiek en privaat)		<u>121.775</u>		<u>130.835</u>	
			7.107.049		5.522.249
Voorzieningen	5				
Personeelsvoorzieningen		<u>424.239</u>		<u>640.693</u>	
			424.239		640.693
Kortlopende schulden	6				
Crediteuren		450.600		340.558	
Ministerie van OCW		0		21.488	
Belasting en premie sociale verzekeringen		1.120.504		1.072.807	
Schulden terzake van pensioenen		297.398		269.863	
Overige kortlopende schulden en overlopende passiva		<u>2.243.630</u>		<u>1.774.833</u>	
			<u>4.112.132</u>		<u>3.479.549</u>
			<u><u>11.643.420</u></u>		<u><u>9.642.491</u></u>

B3 STAAT VAN BATEN EN LASTEN 2025

		Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
		€	€	€
Baten				
(Rijks)bijdragen	7	28.796.608	26.086.031	25.701.066
Overige overheidsbijdragen en subsidies	8	162.217	171.500	208.766
Overige baten	9	1.268.209	642.550	1.107.967
		30.227.034	26.900.081	27.017.799
Lasten				
Personele lasten	10	24.134.355	23.418.570	24.319.116
Afschrijvingen	11	606.856	582.944	602.608
Huisvestingslasten	12	1.741.957	1.923.120	1.467.992
Overige instellingslasten	13	2.485.182	1.693.765	1.884.137
		28.968.349	27.618.399	28.273.853
Saldo baten en lasten		1.258.685	-718.318	-1.256.055
Financiële baten en lasten				
Financiële baten	14	336.554	150.000	234.475
Financiële lasten	15	10.439	7.993	10.382
Financiële baten en lasten		326.115	142.007	224.093
Resultaat		1.584.800	-576.311	-1.031.961

B4 KASSTROOMOVERZICHT 2025

Het onderstaande kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Hierbij wordt het saldo baten en lasten als uitgangspunt genomen, waarop vervolgens correcties worden aangebracht voor verschillen tussen opbrengsten en ontvangsten en de kosten en uitgaven.

Kasstroomoverzicht

	2025		2024	
	€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Saldo baten en lasten		1.258.685		-1.256.055
Aanpassingen voor:				
- Afschrijvingen	606.856		602.608	
- Mutaties voorzieningen	<u>-216.454</u>		<u>-1.014.887</u>	
		390.402		-412.279
Veranderingen in vlottende middelen				
- Vorderingen	-959.010		51.873	
- Kortlopende schulden	<u>632.584</u>		<u>-26.584</u>	
		<u>-326.426</u>		<u>25.289</u>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		1.322.660		-1.643.044
- Ontvangen interest	336.554		234.475	
- Betaalde interest	<u>-10.439</u>		<u>-10.382</u>	
		<u>326.115</u>		<u>224.093</u>
Kasstroom uit operationele activiteiten		1.648.775		-1.418.951
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investerings in materiële vaste activa	<u>-1.792.147</u>		<u>-867.410</u>	
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-1.792.147		-867.410
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Overige kapitaalsmutaties	<u>0</u>		<u>1.156.215</u>	
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		<u>0</u>		<u>1.156.215</u>
Mutatie liquide middelen		<u><u>-143.372</u></u>		<u><u>-1.130.146</u></u>
Beginstand liquide middelen	6.238.952		7.369.098	
Mutatie liquide middelen	<u>-143.372</u>		<u>-1.130.146</u>	
Eindstand liquide middelen		<u><u>6.095.580</u></u>		<u><u>6.238.952</u></u>

B5 TOELICHTING BEHORENDE TOT DE BALANS
(na verwerking resultaatbestemming)

ACTIVA

VASTE ACTIVA

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
1 Materiële vaste activa		
Gebouwen en terreinen	1.837.048	713.342
Technische zaken	13.269	15.061
Vervoermiddelen	22.383	30.934
Meubilair	940.060	955.826
ICT	602.372	537.169
OLP en apparatuur	298.187	262.376
Speel- en sportmateriaal	364.665	377.983
	<u>4.077.983</u>	<u>2.892.692</u>

	Gebouw	Techn. zaken	Auto	Spel- en sportmat.	Meubilair	ICT	OLP	Totaal
	€	€	€	€	€	€	€	€
<i>Boekwaarde 31 december 2024</i>								
Aanschaffingswaarde	733.559	110.200	42.758	674.092	2.084.650	1.625.534	739.917	6.010.709
Cum. afschrijvingen	-20.217	-95.139	-11.823	-296.110	-1.128.824	-1.088.364	-477.541	-3.118.017
Boekwaarde 31 december 2024	<u>713.342</u>	<u>15.061</u>	<u>30.934</u>	<u>377.983</u>	<u>955.826</u>	<u>537.169</u>	<u>262.376</u>	<u>2.892.692</u>
<i>Mutaties</i>								
Investeringsen	1.222.281	0	0	43.738	108.146	311.655	106.327	1.792.147
Desinvesteringen	0	-4.266	0	-8.788	-53.729	-26.794	-97.991	-191.568
Afschrijvingen	-98.575	-1.792	-8.552	-57.056	-123.912	-246.453	-70.517	-606.856
Afschr. desinvesteringen	0	4.266	0	8.788	53.729	26.794	97.991	191.568
Mutaties boekwaarde	<u>1.123.705</u>	<u>-1.792</u>	<u>-8.552</u>	<u>-13.318</u>	<u>-15.766</u>	<u>65.202</u>	<u>35.811</u>	<u>1.185.291</u>
<i>Boekwaarde 31 december 2025</i>								
Aanschaffingswaarde	1.955.840	105.934	42.758	709.042	2.139.067	1.910.395	748.253	7.611.288
Cum. afschrijvingen	-118.792	-92.664	-20.375	-344.378	-1.199.007	-1.308.023	-450.066	-3.533.305
Boekwaarde 31 december 2025	<u>1.837.048</u>	<u>13.269</u>	<u>22.383</u>	<u>364.665</u>	<u>940.060</u>	<u>602.372</u>	<u>298.187</u>	<u>4.077.983</u>

Toelichting materiële vaste activa

Op een deel van de materiële vaste activa wordt in 2025 nog niet afgeschreven omdat deze nog niet in gebruik is genomen. Het betreft een bedrag van € 17.174 in de categorie gebouwen.

Afschrijvingspercentages	van	t/m
Gebouwen en terreinen		33,33 %
Technische zaken	10,00 %	10,00 %
Vervoermiddelen	20,00 %	20,00 %
Meubilair en inventaris	6,67 %	20,00 %
ICT	12,50 %	25,00 %
OLP	12,50 %	12,50 %
Speel - en sportmateriaal	10,00 %	10,00 %

31-12-2025	31-12-2024
€	€

2 Vorderingen

Ministerie van OCW	1.237.888	33.400
Overige vorderingen en overlopende activa	231.968	477.447
	<u>1.469.857</u>	<u>510.847</u>

Ministerie van OCW

Bekostiging OCW	1.237.888	33.400
	<u>1.237.888</u>	<u>33.400</u>

Overige vorderingen en overlopende activa

Gemeente inzake schade / ozb	12.330	0
Gemeente huisvesting	0	44.655
Overige vorderingen	135.591	247.056
Vooruitbetaalde kosten	84.048	185.735
	<u>231.968</u>	<u>477.447</u>

Specificatie overige vorderingen

	31-12-2025	31-12-2024
Te ontvangen UWV	44.310	11.950
Te ontvangen rente	33.895	53.261
Te ontvangen Loyalis	21.023	13.618
Te ontvangen Inholland	0	4.565
Te ontvangen detachering	0	3.548
Te ontvangen Passend Onderwijs	11.657	12.791
Te ontvangen Gemeente	0	16.200
Te ontvangen SVOK	0	63.576
Te ontvangen Engie	20.551	41.063
Te ontvangen JEF	0	22.331
Te ontvangen overig	4.155	4.153
Totaal overige vorderingen	<u>135.591</u>	<u>247.056</u>

31-12-2025	31-12-2024
€	€

3 Liquide middelen

Kasmiddelen	546	715
Banktegoeden	6.091.616	6.238.237
Overige	3.418	0
	<u>6.095.580</u>	<u>6.238.952</u>

Kasmiddelen

Kas	546	715
	<u>546</u>	<u>715</u>

Banktegoeden

Betaalrekening school	54.952	265.465
Schatkistbankieren	6.036.663	5.972.772
	<u>6.091.616</u>	<u>6.238.237</u>

Overige

Kruisposten	3.418	0
	<u>3.418</u>	<u>0</u>

PASSIVA

4 Eigen vermogen

VERLOOPOVERZICHT RESERVES EN VOORZIENINGEN

	Saldo 1-1-2025	Resultaat 2025	Overige mutaties	Saldo 31-12-2025
Algemene reserve	2.602.559	405.023	0	3.007.582
Bestemmingsreserves publiek (A)				
Bestemmingsreserve groot onderhoud	1.379.559	287.911	0	1.667.470
Bestemmingsreserve bekostiging 2022	0	1.227.338	0	1.227.338
Bestemmingsreserve NPO	1.234.349	-324.126	0	910.222
	2.613.908	1.191.123	0	3.805.030
Bestemmingsreserves privaat (B)				
Reserve eigen activiteiten	174.947	-2.286	0	172.660
Totaal bestemmingsreserves (A+B)	2.788.854	1.188.837	-	3.977.691
Bestemmingsfondsen publiek (C)				
Bestemmingsfonds ontwikkeling zorg	130.835	-9.060	0	121.775
	130.835	-9.060	0	121.775
Eigen Vermogen	5.522.249	1.584.800	-	7.107.049

Bestemming van het exploitatieresultaat:

Het bestuur verwerkt het resultaat over 2025 als volgt:

Resultaat algemene reserve	405.023
Resultaat reserve onderhoud	287.911
Resultaat bestemmingsreserve bekostiging 2022	1.227.338
Resultaat bestemmingsreserve NPO	-324.126
Resultaat bestemmingsreserve publiek (A)	1.191.123
Resultaat reserve eigen activiteiten	-2.286
Resultaat bestemmingsreserve privaat (B)	-2.286
Resultaat bestemmingsfonds ontwikkeling zorg	-9.060
Resultaat eigen vermogen	1.584.800

	Saldo 1-1-2025	Dotaties	Onttrek- kingen	Vrijval	Saldo 31-12-2025
5 Voorzieningen					
Personeel:					
Duurzame inzetbaarheid	13.007	19.259	-3.315	0	28.951
Wachtgelders	124.314	17.305	-114.326	0	27.293
Jubilea	197.272	39.601	-27.783	0	209.090
Personeel	106.284	0	-106.284	0	0
Langdurig zieken	199.816	129.942	-170.853	0	158.905
	<u>640.693</u>	<u>206.107</u>	<u>-422.561</u>	<u>0</u>	<u>424.239</u>
Voorzieningen	<u>640.693</u>	<u>206.107</u>	<u>-422.561</u>	<u>0</u>	<u>424.239</u>

De verplichtingen voor langdurig zieken en personeel hebben een overwegend kortlopend karakter.
De overige voorzieningen hebben een overwegend langlopend karakter.

	Totaal	kortlopend	middel	langlopend
Duurzame inzetbaarheid	28.951	0	28.951	0
Wachtgelders	27.293	27.293	0	0
Jubilea	209.090	26.255	47.576	135.258
Langdurig zieken	158.905	158.905	0	0
	<u>424.239</u>	<u>212.453</u>	<u>76.527</u>	<u>135.258</u>

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
6 Kortlopende schulden		
Crediteuren	450.600	340.558
Ministerie van OCW	0	21.488
Belasting en premie sociale verzekeringen	1.120.504	1.072.807
Schulden terzake van pensioenen	297.398	269.863
Overige kortlopende schulden en overlopende passiva	2.243.630	1.774.833
	<u>4.112.132</u>	<u>3.479.549</u>

Ministerie van OCW

OCW schuld	0	21.488
	<u>0</u>	<u>21.488</u>

Belasting en premie sociale verzekeringen

Loonheffing	1.107.366	1.050.564
Premie vervangingsfonds / participatiefonds	13.138	22.243
	<u>1.120.504</u>	<u>1.072.807</u>

Overige kortlopende schulden en overlopende passiva

Overige kortlopende schulden	93.304	-36.577
OCW geoormerkt: Basisvaardigheden	619.945	637.060
OCW geoormerkt: Ventilatie op scholen	0	113.392
OCW geoormerkt Brugfunctionaris	120.000	120.000
OCW niet geoormerkt: overige	286.875	139.650
Ministerie EZ	190.556	0
Vooruitontvangen bedragen	74.536	81.735
Nog te betalen vakantiegeld	786.841	719.573
Nog te betalen oktobertoelage	57.498	0
Gemeente huisvesting	14.075	0
	<u>2.243.630</u>	<u>1.774.833</u>

Specificatie overige kortlopende schulden

	31-12-2025	31-12-2024
Te betalen accountantskosten	11.721	11.374
Te betalen rente en bankkosten	414	404
Te betalen facturen	25.413	71.832
Te betalen PF	20.978	18.840
Te betalen Loyalis	0	32.310
Te betalen salaris	7.226	7.194
Te betalen Engie	20.544	20.544
Te betalen subsidie ventilatie	0	-207.515
Te betalen overig	7.008	8.439
Totaal overige kortlopende schulden	<u>93.304</u>	<u>-36.577</u>

Model G: Verantwoording subsidies (bijlage behorend bij RJ 660.402, geldend vanaf het verslagjaar 2014)

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

Omschrijving	Toew ijsing		De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
	Kenmerk	datum	
School & Omgeving	RSO-24116	24-4-2024	Ja
School & Omgeving	RSO-24223	6-8-2024	Ja
School & Omgeving	RSO-252163	25-6-2025	Onderhanden
School & Omgeving	RSO-252331	26-6-2025	Onderhanden
Verbinding po-vo	VPOVO24091	3-6-2024	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-242259	8-2-2024	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-242260	8-2-2024	Onderhanden
Brugfunctionaris	BRF-242269	8-2-2024	Onderhanden
Zij-instroom	VO/191439	18-10-2024	Ja
Zij-instroom	SZIVVAS-2161503	16-10-2025	Ja
Zij-instroom	SZIVVAS-2159946	14-10-2025	Ja
SOOL	SOOL210329	3-3-2022	Ja
SOOL	SOOLPO24479	22-10-2024	Onderhanden
SOOL	SOOLPO25304	13-11-2025	Onderhanden
SOOL	SOOLPO25305	13-11-2025	Onderhanden
Basisvaardigheden	VBV23-PO-0529	31-5-2023	Ja
Basisvaardigheden	VBV23-PO-0562	31-5-2023	Ja
Basisvaardigheden	VBV23-PO-0917	31-5-2023	Ja
Basisvaardigheden	VBV23-PO-3185	31-5-2023	Ja
Basisvaardigheden	VBV24-PO-0001	18-6-2024	Onderhanden
Basisvaardigheden	VBV24-PO-0006	18-6-2024	Onderhanden
Basisvaardigheden	VBV24-PO-0011	18-6-2024	Onderhanden
Basisvaardigheden	VBV24-PO-0047	18-6-2024	Onderhanden
Basisvaardigheden	VBV24-PO-0056	18-6-2024	Onderhanden
Basisvaardigheden	VBV25-PO-0257	24-6-2025	Onderhanden
Basisvaardigheden	VBV25-PO-0242	28-4-2025	Onderhanden

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

G2.A. Aflopend per ultimo verslagjaar

Omschrijving	Toew iijing	Bedrag van de toew iijing	Ontvangste n t/m vorig verslagjaar	Totale subsidiabele kosten t/m verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Te verrekenen per 31 december verslagjaar
Kenmerk	datum							
Ventilatie op scholen VENT-V-230043	29-6-2023	€ 424.665	€ 424.665	€ 311.273	€ 113.393	€ 0	€ 113.393	€ 0
	totaal	€ 424.665	€ 424.665	€ 311.273	€ 113.393	€ 0	€ 113.393	

G2b. Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, doorlopend tot in een volgend verslagjaar.

Omschrijving	Toew ijzing	Bedrag van de toew ijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Totale subsidiabele kosten t/m verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Saldo per 31 december verslagjaar
Kenmerk	datum							
	totaal	€	€	€	€	€	€	€

B6 TOELICHTING BEHORENDE TOT DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN 2025

Baten

	Realisatie 2025 €	Begroting 2025 €	Realisatie 2024 €
7 (Rijks)bijdragen			
Vergoeding Personeel	24.564.634	22.471.132	22.516.578
Vergoeding personeel groei	78.579	0	70.621
Niet-geormerkte subsidies	860.108	480.456	671.645
Vergoeding Onderwijsachterstanden/impuls	1.105.425	1.080.047	1.082.754
Geormerkte subsidies	1.445.498	1.407.911	623.197
Ontvangen doorbetalingen Rijksbijdrage SWV	742.363	646.485	736.271
	<u>28.796.608</u>	<u>26.086.031</u>	<u>25.701.066</u>

8 Overige overheidsbijdragen en subsidies

Gemeente: overige vergoedingen	162.217	171.500	208.766
	<u>162.217</u>	<u>171.500</u>	<u>208.766</u>

9 Overige baten

Verhuur onroerende zaken	213.787	202.500	206.525
Samenwerkingsverband	58.465	12.500	25.488
TSO inkomsten	85.790	20.600	80.406
Overige baten personeel	506.800	271.150	490.290
Overige baten	403.366	135.800	305.257
	<u>1.268.209</u>	<u>642.550</u>	<u>1.107.967</u>

Lasten

10 Personele lasten

Lonen en salarissen	17.313.750	21.467.309	16.780.429
Sociale lasten	2.414.548	0	2.353.877
Premies PF	140.203	0	266.043
Pensioenlasten	2.425.754	0	2.369.441
Overige personele lasten	2.317.073	2.077.261	2.849.719
Uitkeringen (-/-)	-476.974	-126.000	-300.394
	<u>24.134.355</u>	<u>23.418.570</u>	<u>24.319.116</u>

Lonen en salarissen

Salariskosten directie	1.413.967	1.555.151	1.376.997
Salariskosten OP	13.310.618	13.307.708	13.407.917
Salariskosten OOP	4.448.588	3.402.416	3.787.926
Salariskosten werkdrukvermindering	474.041	462.921	529.939
Salariskosten zw gerelateerde vervanging	3.969	0	22.409
Salariskosten vervanging eigen rekening	-114.695	363.000	-55.508
Salariskosten vervanging verlof	96.888	7.919	112.653
Salariskosten Toezichthouders	39.675	34.368	35.164
Salariskosten Basisvaardigheden	1.127.370	1.052.745	380.411
Salariskosten overige	366	0	60.000
Salariskosten zij instromers	32.496	118.885	245.554
Salariskosten transitievergoeding	3.548	0	113.902
Onkostenvergoeding via salaris	14.516	4.700	13.578
Salariskosten gemeente	15.898	0	11.591
Salariskosten NPO	177.995	286.757	614.276
Salariskosten seniorenregeling	95.117	0	93.099
Salariskosten t.l.v. projecten	555.400	525.363	553.785

	Realisatie 2025 €	Begroting 2025 €	Realisatie 2024 €
Salariskosten t.l.v. div. subsidies rijk	191.057	49.898	40.973
Werkkosten PSA	114.990	0	114.109
Salariskosten Passend Onderwijs	276.014	295.478	286.798
Vergoeding salariskosten personeel SWV	16.438	0	24.218
Correctie sociale lasten	-2.414.548	0	-2.353.877
Correctie pensioenen	-2.425.754	0	-2.369.441
Correctie premie PF	-140.203	0	-266.043
	<u>17.313.750</u>	<u>21.467.309</u>	<u>16.780.429</u>
Sociale lasten			
Sociale lasten	2.414.548	0	2.353.877
	<u>2.414.548</u>	<u>0</u>	<u>2.353.877</u>
Premies PF			
Premies PF	140.203	0	266.043
	<u>140.203</u>	<u>0</u>	<u>266.043</u>
Pensioenlasten			
Pensioenlasten	2.425.754	0	2.369.441
	<u>2.425.754</u>	<u>0</u>	<u>2.369.441</u>
Overige personele lasten			
Nascholing	223.628	185.200	219.175
Kosten Arbo	46.275	30.000	26.395
Dotatie voorziening duurzame inzetbaarheid	19.259	0	9.950
Dotatie voorziening wachtgelders	17.305	0	124.314
Dotatie voorziening jubilea	39.601	14.000	0
Vrijval voorziening jubilea	0	0	-31.424
Dotatie voorziening personeel	0	0	106.284
Dotatie langdurig zieken	129.942	50.000	98.214
Partnerschap samen opleiden in school	67.824	386.561	155.704
Kosten zij-instromers	48.473	30.000	16.310
Basisvaardigheden	184.412	177.000	171.525
Inhuur derden	781.718	464.700	975.617
Overige personeelskosten	248.812	204.300	282.257
Fedra academie	80.505	60.000	37.095
Kosten werkdrukvermindering	68.369	167.500	203.350
WGA	253.692	210.000	243.425
Afdracht GOVAK gelden	19.402	20.000	18.898
NPO inhuur derden	74.492	63.000	108.033
NPO opleidingskosten	13.364	15.000	11.948
Studiereis	0	0	72.648
	<u>2.317.073</u>	<u>2.077.261</u>	<u>2.849.719</u>
Uitkeringen (-/-)			
Uitkeringen (-/-) loyalis WGA	-83.082	-60.000	-63.780
Uitkeringen (-/-) UWV ZW	-393.892	-66.000	-236.613
	<u>-476.974</u>	<u>-126.000</u>	<u>-300.394</u>

Personeelsbezetting

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	Aantal FTE's	Aantal FTE's
DIR	11,20	12,22
OP	166,69	174,42
OOP	<u>74,43</u>	<u>73,72</u>
	<u>252,33</u>	<u>260,36</u>

WNT-verantwoording 2025 Stichting Fedra

De WNT is van toepassing op Stichting Fedra.

Het voor Stichting Fedra toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025: € 175.000

Dit bedrag correspondeert met WNT klasse C en het betreft een totaal van 8 complexiteitspunten, 4 voor de baten, 3 voor leerlingaantal en 1 voor het aantal onderwijssoorten.

1. Bezoldiging topfunctionarissen

1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12

Gegevens 2025	
bedragen x € 1	J. Rozema
Functiegegevens	Bestuurder a.i.
Kalenderjaar	2025
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang – einde)	01.01 t/m 31.12
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	12
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	1551
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	€ 235
Maxima op basis van de normbedragen per maand	345.600
Individueel toepasselijke maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	345.600
Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)	
Bezoldiging in de betreffende periode	224.461
Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	224.461
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0
Bezoldiging	224.461
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.

1c.Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2025	S.J. Koops	S.M. Mortier					
Bedragen x € 1	Ouwerkerk	S.M. Ophorst	Kool	S. Janssen	J. Ronchetti	L. de Boer	J.H. Koelemeij
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Voorzitter	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	15/10-31/12	01/01-10/12	9-12/31-12	1/01-10/12	01/01-31/12	01/01-10/12	01/01-31/12
Bezoldiging							
Bezoldiging	€ 2.188	€ 8.825	€ 0	€ 13.200	€ 8.825	€ 8.825	€ 8.825
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	5.610	16.493	1.103	24.740	17.500	16.493	17.500
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	€ 2.188	€ 8.825	€ 0	€ 13.200	€ 8.825	€ 8.825	€ 8.825
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2024							
Bedragen x € 1	M.R.J. Rog	S.M. Ophorst	S. Janssen	S. Janssen	J. Ronchetti	L. de Boer	J.H. Koelemeij
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Voorzitter	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01-30/09	01/01-31/12	01/01-30/09	1/10-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12	01/11-31/12
Bezoldiging							
Bezoldiging	€ 9.589	€ 8.526	€ 6.377	€ 3.209	€ 8.526	€ 8.526	€ 1.432
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	18.641	16.600	12.450	6.225	16.600	16.600	2.767

3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

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

	Realisatie 2025 €	Begroting 2025 €	Realisatie 2024 €
11 Afschrijvingen			
Gebouwen en terreinen	98.575	48.487	20.217
OLP	70.517	77.594	71.980
Meubilair	123.912	123.028	120.469
ICT	246.453	251.764	296.693
Vervoermiddelen	8.552	9.394	8.692
Technische zaken	1.792	30.473	31.168
Speel- en sportmateriaal	57.056	42.204	53.390
	<u>606.856</u>	<u>582.944</u>	<u>602.608</u>
12 Huisvestingslasten			
Huur huisvesting/terrein	48.492	51.000	47.977
Onderhoud gebouw/installaties	513.682	699.800	267.936
Energie en water	464.143	489.270	444.808
Schoonmaakkosten	567.349	525.500	559.759
Heffingen	72.375	65.050	68.539
Tuinonderhoud	51.388	76.200	38.733
Bewaking en beveiliging	24.530	16.300	40.239
	<u>1.741.957</u>	<u>1.923.120</u>	<u>1.467.992</u>
13 Overige instellingslasten			
<i>Administratie- en beheerslasten</i>			
Administratie en beheer	301.646	250.000	279.891
Accountantskosten	21.450	18.000	19.437
Telefoonkosten	15.587	11.950	10.950
Raad van Toezicht	63.643	20.000	36.491
Overige administratie- en beheer	47.750	37.100	28.175
Juridische ondersteuning	4.922	25.000	17.277
Advieskosten extern	50.916	0	84.239
	<u>505.913</u>	<u>362.050</u>	<u>476.461</u>
<i>Inventaris en apparatuur</i>			
Aanschaf inventaris	32.014	0	0
	<u>32.014</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
<i>Overige</i>			
Contributies	49.893	58.820	65.956
Buitenschoolse activiteiten	4.422	5.500	-5.936
Medezeggenschap	5.421	7.425	6.235
Kosten bedrijfsauto	3.235	3.000	2.340
Verzekeringen	17.756	13.000	8.962
Portikosten / drukwerk	2.049	1.370	1.626
Culturele vorming	40.059	32.500	13.328
Schooltesten	33.046	22.300	30.150
Projecten	292.270	37.800	155.340
Lasten Basisvaardigheden	133.718	183.000	71.543
Lasten NPO materieel	36.122	46.000	71.983
Kosten werkdrukverm. materieel	1.147	4.000	11.925
TSO	174.033	51.700	89.677
Overige uitgaven	11.677	35.000	17.609
	<u>804.850</u>	<u>501.415</u>	<u>540.738</u>

	Realisatie 2025 €	Begroting 2025 €	Realisatie 2024 €
<i>Leermiddelen (PO)</i>			
Onderwijsleerpakket	549.448	385.000	398.470
Informatietechnologie	189.367	145.200	150.054
Software methode/ licenties	343.106	220.600	253.563
Kopieerkosten	60.483	79.500	64.851
	1.142.405	830.300	866.938
Totaal Overige instellingslasten	2.485.182	1.693.765	1.884.137

Financiële baten en lasten

14 Financiële baten

Rentebaten	336.554	150.000	234.475
	336.554	150.000	234.475

15 Financiële lasten

Rentelasten	10.439	7.993	10.382
	10.439	7.993	10.382

Totaal financiële baten en lasten

	326.115	142.007	224.093
--	---------	---------	---------

Specificatie honorarium

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Onderzoek jaarrekening	20.494	18.000	18.118
Andere controleopdrachten	0	0	0
Fiscale adviezen	956	0	1.319
Andere niet-controle-diensten	0	0	0
Totaal accountantslasten	21.450	18.000	19.437

Model E: Verbonden partijen

Naam	Juridische Vorm 2025	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen Vermogen 31-12-2025 EUR	Resultaat jaar 2025 EUR	Art.2:403 BW Ja/Nee
SMV Passend Onderwijs	Stichting	Beverwijk	4	n.v.t.	n.v.t.	Nee

Er is geen sprake van beslissende zeggenschap over de verbonden partijen

Code activiteiten: 1. contractonderwijs, 2. contractonderzoek, 3. onroerende zaken, 4. overige

Art. 2:403 BW:Nee invullen, tenzij SWV als rechtspersoon behoort tot een groep.

B7 Niet uit de balans blijvende activa en verplichtingen

Canon	19-7-2023 t/m 19-7-2028	afhankelijk aantal afdrukken
Kernbouw	1-10-2024 t/m 1-10-2029	Afhankelijk van de werkzaamheden
Engie groene elektriciteit	1-1-2026 t/m 31-12-2027	afhankelijk van het verbruik
Engie, gas	1-1-2024 t/m 31-12-2028	afhankelijk van het verbruik
Loyalis	1-1-2026 t/m 31-12-2026	165.800

B8 GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Na afloop van het boekjaar hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan, die belangrijk zijn voor de interpretatie van de cijfers.

B9 ONDERTEKENING JAARVERSLAG

Formulier goedkeuring/vaststelling

Vastgesteld door het bestuur/uitvoerend orgaan te Beverwijk op 20 juni 2026

J. Rozema
College van Bestuur a.i.

Handtekening:

Goedgekeurd door de Raad van Toezicht op 20 juni 2026

S.J. Koops-Ouwerkerk
Voorzitter Raad van Toezicht

Handtekening:

J.H.C. Ronchetti- van der Louw
Lid Raad van Toezicht

Handtekening:

S.M. Mortier-Kool
Lid Raad van Toezicht

Handtekening:

J.H. Koelemeij
Lid Raad van Toezicht

Handtekening:

C1 Statutaire regeling omtrent bestemming resultaat

De instelling heeft in haar statuten geen bepalingen opgenomen omtrent de verdeling van het resultaat. Er is dus geen statutaire regeling resultaatbestemming.

C2 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Controleverklaring invoegen blad 1

Controleverklaring invoegen blad 2