



Bestuursverslag 2025

Inclusief verslag intern toezicht



www.pcboleeuwarden.nl

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
De schoolorganisatie	4
1.1. Profiel	5
1.2. Organisatie	8
Verantwoording van het beleid	12
2.1. Onderwijs & Kwaliteit	13
2.2. Personeel & Professionalisering	32
2.3. Huisvesting & Facilitaire zaken	38
2.4. Financieel beleid	40
2.5. Continuïteitsparagraaf	42
Verantwoording van de financiën	49
3.1. Ontwikkelingen in meerjarig perspectief	50
3.2. Staat van baten en lasten en balans	50
3.3. Financiële positie	52
Verslag intern toezicht	55
4.1. Jaarverslag Raad van toezicht	56



Voorwoord

Voor u ligt het bestuursverslag van de stichting PCBO Leeuwarden over 2025. Samen met de jaarrekening vormt dit het jaarverslag. Deze rapportage informeert u zoveel mogelijk over de stand van zaken rondom inhoudelijke en financiële resultaten van PCBO Leeuwarden. U krijgt achtereenvolgens een beeld over onze schoolorganisatie, de verantwoording van ons beleid, de verantwoording van de financiën en tot slot het verslag van de interne toezichthouder. Het College van Bestuur kijkt op 2025 terug als een intensief jaar waarin veel ontwikkelingen de organisatie krachtig hebben versterkt. Hieronder staan een aantal van deze belangrijke ontwikkelingen vermeld.

Het koersplan 2024-2027 beschrijft onze visie en missie en benoemt drie focusdomeinen die de komende jaren centraal staan bij de organisatie- en schoolontwikkeling: IKC-ontwikkeling, kwaliteitscultuur en kwaliteitszorg; en basisvaardigheden. Om cyclisch op deze ontwikkelingen te kunnen sturen en collectief te leren van de resultaten hebben we in 2024 een nieuw bestuurlijk kwaliteitszorgsysteem ontwikkeld, aangevuld met een ProcesFLOW in 2025. Deze strategie op werken heeft in 2025 grote impact gehad op onze manier van organiseren, onze werkprocessen, onze perioderapportages en onze vergaderstructuren. We ervaren dat dit systeem een goede impuls levert aan de kwaliteit van beleid, het collectieve denkvermogen, de verbinding en betrokkenheid binnen de organisatie. We zijn daardoor steeds beter in staat om op organisatieniveau de HGW-cyclus van waarnemen, begrijpen, plannen en realiseren te doorlopen.

PCBO Leeuwarden is in 2025 financieel doorgegroeid naar een organisatie die gezond, stabiel en in control is, waarbij directeuren binnen financiële kaders professionele ruimte hebben om ons grootste kapitaal, het personeel, in te zetten bij de gewenste organisatie en doelen in hun eigen context. Deze financiële ontwikkeling, gecombineerd met behoud van kwaliteit is een verdienste van alle medewerkers. Daar ben ik enorm trots op!

Op gebied van HR belicht ik hier twee invloedrijke ontwikkelingen. Ten eerste is er een belangrijke stap gezet ter versterking van onze kwaliteitszorg & kwaliteitscultuur door het benoemen van kwaliteitscoördinatoren, die in teams (gaan) functioneren als ondersteuningsregisseur, trendanalist en leercoördinator. Ten tweede hebben we ons zicht op verzuim versterkt en zijn we gestart met de ontwikkeling van beleid wat ons te hoge verzuim moet verminderen. In 2026 zal dit nader ontwikkeld en geïmplementeerd worden.

Tot slot, maar zeker niet onbelangrijk, is er bestuurlijk vooruitgekeken over deze koersplanperiode heen naar de ambities van PCBO Leeuwarden voor de lange termijn, zoals aangegeven in het Strategisch Koersplan. Daarbij heb ik geconcludeerd dat het ingewikkeld wordt de ambities op de scholen en IKC's te behalen, zonder nadere samenwerking met andere onderwijs- en kinderopvangpartners. Dit heeft geresulteerd in een bestuurlijke verkenning naar intensievere samenwerking met Proloog, SKF en Sinne, welke in 2026 zal starten.

Wanneer u op basis van dit bestuursverslag en/of de jaarrekening vragen heeft of de dialoog wilt aangaan, dan kunt u altijd contact opnemen met de staf van PCBO Leeuwarden.

Bianca Poede
Voorzitter College van Bestuur PCBO Leeuwarden





De schoolorganisatie

In dit hoofdstuk leest u de profielschets van PCBO Leeuwarden. Waar staat PCBO Leeuwarden voor? Hoe ziet de organisatie eruit? En met welke partijen wordt er op welke manier samengewerkt?



1.1. PROFIEL

PCBO Leeuwarden biedt primair onderwijs op 17 basisscholen in de gemeenten Leeuwarden en Heerenveen, waarvan de meesten onderdeel uitmaken van een integraal kindcentrum. PCBO Leeuwarden heeft in schooljaar 2023-2024 haar nieuwe strategische koersplan vormgegeven voor de periode 2024-2027. Onderstaande missie en visie komen hieruit voort.

Missie PCBO Leeuwarden

Onderstaande missie van PCBO Leeuwarden inspireert de organisatie voortdurend bij haar handelen en helpt de organisatie keuzes te maken. Volgens de indeling van De Wit (2022) beschrijft onze missie achtereenvolgens ons organisatiedoel, onze organisatiewaarden, onze organisatie overtuigingen en tot slot onze organisatiescope.

Organisatiedoel

We bieden onderwijs waarin ruimte en stimulans is om te leren leren, leren denken, leren communiceren en te leren leven in de wereld van vandaag en morgen.

Organisatiewaarden

Vanuit onze Mienskip zijn we respectvol betrokken op elkaar en de wereld. Daarbij bouwen en vertrouwen we op (elkaars) kwaliteit.

Organisatie overtuigingen

Wij erkennen dat een betekenisvolle en (kans)rijke leeromgeving nodig is voor zelfontplooiing. We groeien daarbij als mens, wanneer we in onszelf en in de ander geloven en wanneer we geïnspireerd worden door verhalen, rituelen en/of waarden vanuit onze christelijke identiteit.

Tevens erkennen wij de kracht van een Mienskip. We leren in een Mienskip samen, waarbij we elkaar benaderen vanuit vertrouwen, verantwoordelijkheid nemen, onszelf waar nodig verantwoorden en ons vakmanschap tonen. Om elkaar te begrijpen en te stimuleren delen we verwachtingen en inzichten met elkaar, reflecteren we en spreken we elkaar aan. Daarbij zijn we ons bewust van het belang van ons eigen voorbeeldgedrag naar anderen. Tot slot erkennen we het belang van samen plezier hebben voor de vorming van onze Mienskip.

Organisatiescope

PCBO Leeuwarden is een organisatie voor basisonderwijs. Om onze (maatschappelijke) ambities te bereiken is er samenwerking met de kinderopvang en het voortgezet onderwijs nodig. Een nadere integratie met de kinderopvang krijgt hierbij focus, omdat we een grote mate van verwevenheid hebben met de kinderopvang op de IKC's. Een bestuurlijke fusie met een kinderopvangorganisatie is een gewenst toekomstbeeld, maar gedurende deze strategische koersplanperiode niet haalbaar. Wel blijkt uit het interne onderzoek Kansengelijkheid bevorderen dat er nog voldoende ontwikkelruimte is op gebied van IKC-vorming. Met het voortgezet onderwijs gaan we op kleine schaal experimenteren met nauwere samenwerking door een gezamenlijk aanbod voor 10-14 jaar te realiseren.

Visie PCBO Leeuwarden: Ons wensbeeld voor 2035-2040

Bij ons hoort iedereen erbij, alle kinderen hebben een plek op het Integraal Kind Centrum (IKC). Kinderen voelen zich bij ons welkom en ervaren veiligheid en vertrouwen vanuit een sterke pedagogische basis (Inclusief Leeuwarden, 2024; VNG, 2022).

Om te leren leren, leren denken, leren communiceren en te leren leven in de wereld van vandaag en morgen bieden professionals kinderen een doelgericht en betekenisvol aanbod, waarbij kinderen gedurende de dag formeel en informeel leren.

Tijdens het formele leren, waarbij leeractiviteiten bewust gepland worden om kennis en vaardigheden te ontwikkelen vinden we de ontwikkeling van basisvaardigheden op het gebied van taal, lezen en rekenen



essentieel. Dit wordt vormgegeven door middel van kwalitatieve en effectieve lessen gebaseerd op wetenschappelijke inzichten en sluiten inhoudelijk aan bij de referentieniveaus (Inspectie van het Onderwijs, 2023).

In ons curriculum zetten we in op brede ontwikkeling van kinderen (Biesta, 2022) rondom thema's als identiteit, creativiteit, cultuur, gezonde leefstijl, natuur, digitale geletterdheid en zicht op de wereld. Doordat we hierbij expliciet aandacht hebben voor het verwerven van een stevige kennisbasis, benutten we tevens het positieve effect van kennis op de ontwikkeling van de basisvaardigheden (Van Koeven & Smits, 2021). In het informele leren stimuleren we samen spelen, samen leren, samen werken en autonomie. Bovenstaande bieden wij in een (kans)rijke ontwikkelomgeving, waarbij we met een rijk aanbod streven naar kansengelijkheid voor alle kinderen (Elfers, 2022; SER, 2021).

De professionals begeleiden de ontwikkeling van kinderen zo optimaal mogelijk. Zij stemmen daarbij af met ouders en andere professionals, vanuit de overtuiging dat de ouders en het IKC partner zijn in de ontwikkeling van kinderen (NRO, 2019). Binnen een formele setting wordt er handelingsgericht (Pameijer, 2017) en oplossingsgericht (Huibers, 2003) samengewerkt. Waarbij professionals vanuit hoge verwachtingen en hun eigen expertise doelgericht een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van het kind, het IKC en de organisatie (Rubie-Davis & Broerse, 2022).

Het Integraal Kindcentrum is vormgegeven vanuit één visie, één leiding, één organisatie en één interdisciplinair team dat samen een dagaanbod creëert voor kinderen van 0 tot en met 12 jaar (PACT voor kindcentra, 2019). Het IKC functioneert daardoor als dé vind- en werkplaats rondom de ontwikkeling van het kind voor en met de omgeving. De IKC's voeren duurzaam beleid op het gebied van personeel, huisvesting en onderwijskwaliteit.

Op stichtingsniveau is er één organisatie voor onderwijs en opvang met één functiegebouw, die de afstemming van functies tussen professionals beschrijft en de kwaliteit van functies waarborgt. Landelijke regel- en wetgeving tussen onderwijs en opvang ondersteunt ons model van integratie.

Onze christelijke identiteit is zicht- en voelbaar in onze organisatie en op onze IKC's. Hierbij is ruimte voor diversiteit en ontmoeting. Kinderen en professionals vertellen verhalen en ontmoeten elkaar, en zijn geïnspireerd door waarden, zoals het tonen van naastenliefde en barmhartigheid, verwoord in de woorden van Jezus: Behandel anderen zoals je wilt dat anderen jullie behandelen (Lukas 6:31). In de ontmoeting laten we de ander in zijn waarde en leren we van elkaar. Verschillen maken het leven waardevol. Professionals ervaren in hun werk de ruimte om vanuit hun identiteit het gesprek te voeren. Daarnaast hechten we waarde aan rituelen waarin we samen vieren en onze Mienskip versterken.

N.B. Voor sommige leerlingen is (tijdelijk) speciaal onderwijs of een speciale onderwijssetting nodig.

Strategisch koersplan

PCBO Leeuwarden ontwikkelt zich richting haar wensbeeld. Voor de strategische koersplanperiode 2024-2027 hebben we drie focusdomeinen uitgekozen waar we gezamenlijk expliciet aandacht voor hebben.

Op twee focusdomeinen beogen we een duidelijke doorontwikkeling, omdat we daar nog verbeterruimte zien:

- IKC-ontwikkeling
- Kwaliteitscultuur en kwaliteitszorg

Daarnaast hebben we één focusdomein gekozen waar we trots op zijn. Op dit domein willen we de ontwikkelingen uit het verleden graag vasthouden en nader versterken:

- Basisvaardigheden



We hebben per focusdomein een minimumniveau bepaald die we aan het einde van de strategische koersplanperiode nastreven op alle scholen/IKC's. Bij het bepalen van het minimumniveau hanteren we hoge verwachtingen (Rubie-Davis & Broerse, 2022). We streven na dat onze basisvaardigheden gewaardeerd worden met een goed. Onze kwaliteitscultuur en kwaliteitszorg moeten ruimschoots voldoen aan de norm van de onderwijsinspectie (Onderwijsinspectie, 2013). Qua IKC-ontwikkeling willen we op alle IKC's minimaal de fase 'hand in hand' (Sardes, 2017) bereikt hebben.

Alle scholen/IKC's worden gestimuleerd om, waar mogelijk, bij deze focusdomeinen eigen aanvullende ambities te formuleren. Eigen ambities op gebied van IKC-vorming worden daarbij in samenspraak met de betreffende kinderopvangorganisatie bepaald en bestuurlijk geaccordeerd. Passend bij de leerlingenpopulatie, de lokale context en de eigen visie worden scholen/IKC's uiteraard ook gestimuleerd om eigen ambities op andere domeinen na te streven. Hiermee krijgen teams de ruimte om verschil te maken in het onderwijs- en ondersteuningsaanbod. Wat leidt tot een rijker onderwijsaanbod met keuzeruimte voor ouders en kwalitatief beter onderwijs.

Klik op de link voor het [strategische koersplan 2024-2027](#)

Toegankelijkheid & toelating

Onze scholen staan met een open houding in de samenleving en naar allen die belangstelling tonen voor onze scholen. PCBO Leeuwarden hanteert dan ook een open aannamebeleid. De scholen verzorgen onderwijs vanuit de christelijke grondslag met respect voor ieders levensbeschouwelijke en persoonlijke identiteit. Ouders worden hierover geïnformeerd en gevraagd de christelijke grondslag te respecteren. Alleen ouders die dat niet willen en hun kinderen op basis hiervan willen onttrekken aan onderdelen van het onderwijs kunnen we niet toelaten. De

Doarpsskoalle Wurdum heeft als samenwerkingsschool, net als de taalschool waarbij we betrokken zijn, een status aparte.



1.2. ORGANISATIE

Contactgegevens

Naam: PCBO Leeuwarden e.o.

Bestuursnummer: 41419

KvK-nummer: 01101624

Adres: Margaretha de Heerstraat 2, 8921 AK Leeuwarden

Telefoonnummer: 058 - 2130350

E-mail: info@pcboleeuwarden.nl

Website: www.pcboleeuwarden.nl

Bestuur

Naam	Functie	Nevenfuncties betaald/ onbetaald	Aandachtsgebied en/of commissies
Bianca Poede-Steenbeek	Voorzitter CvB	Voorzitter RvT CSG Groningen	Onderwijs en identiteit; Remuneratie

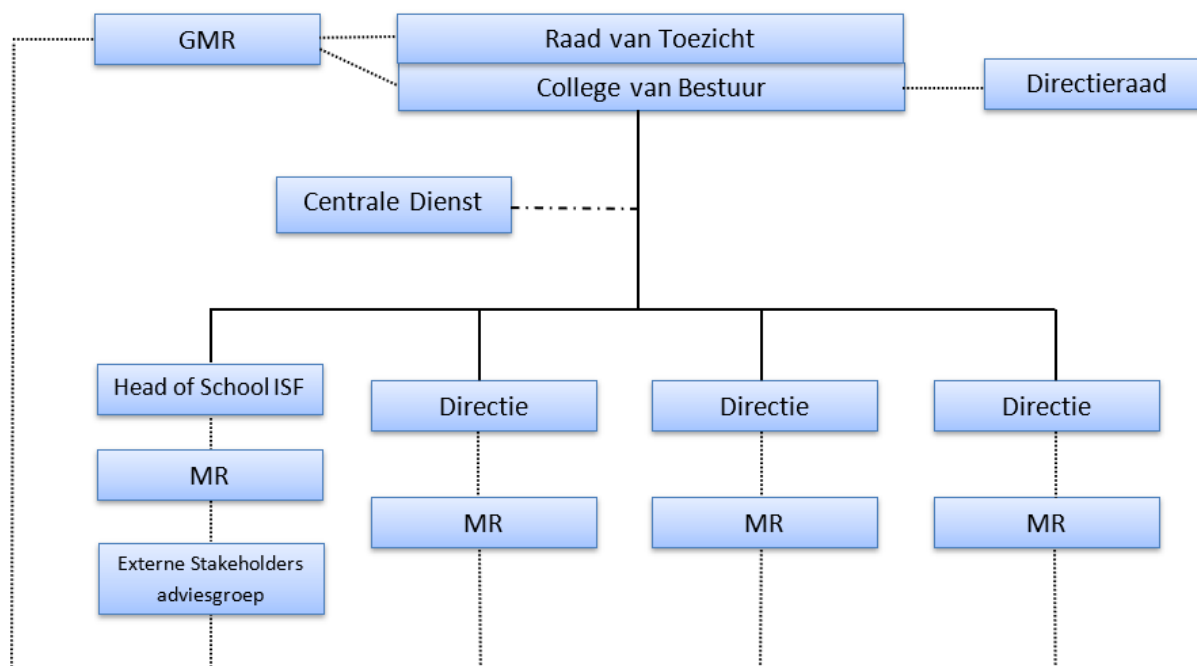
Scholen

Klik [hier](#) voor het overzicht van de scholen van PCBO Leeuwarden.

Juridische structuur

PCBO Leeuwarden is sinds 1 december 2019 een Stichting.

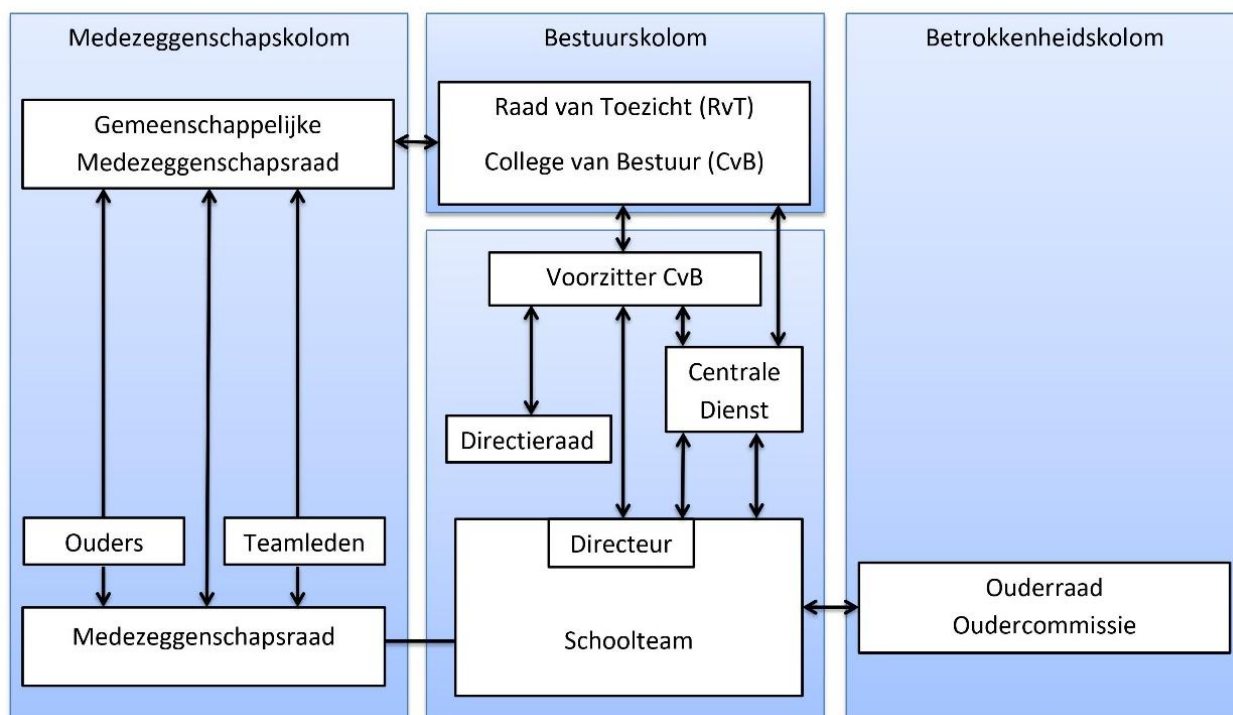
Organisatiestructuur



- = hiërarchische lijnen
- .-.- = adviseren / instemmen / klankborden
- .-.- = dienstverlenend + adviseren / klankborden
- ↔ = adviserend



Communicatie- en organisatiemodel



De Gemeenschappelijke Medezeggenschap

De Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) van PCBO Leeuwarden, bestaande uit personeelsleden en ouderleden, vertegenwoordigt alle scholen van de stichting. Hun ambitie is om de onderwijskwaliteit te waarborgen en te verbeteren door kritisch het bestuur te bevragen en advies en instemming te geven over beleidszaken. Ze overleggen regelmatig met de Raad van Toezicht en de medezeggenschapsraden van alle scholen om ouders en personeel optimaal te vertegenwoordigen bij zaken die hen allen aangaan.

[Jaarverslag GMR 2024-2025](#)

Horizontale dialoog en verbonden partijen

In onderstaande tabel staan de partijen waarmee regelmatig contact is, de stakeholders van onze organisatie.

Organisatie of groep	Beknopte omschrijving van de (horizontale) dialoog of samenwerking en de ontwikkelingen hierin
Raad van toezicht	Minimaal 6x per jaar overleg. Aangevuld met commissiebesprekingen. Conform functiescheiding, organogram, statuten en Governancecode Funderend Onderwijs.
GMR	Minimaal 6x per jaar overleg. Volgens WMS.
Directies	Minimaal 8x per jaar directieraad en 2x coalitieoverleg: scholing en inspiratie, ontwikkelen en goedkeuren (strategisch)beleid, anticiperen op ontwikkelingen middels regiefunctie. Aanvullend werkgroepen rondom specifieke thema's en individueel contact passend bij de persoonlijke en school-/IKC-ontwikkelingen en functioneren.
Staf	(Bijna) dagelijks contact, rondom persoonlijk welbevinden/functioneren en/of (aansturing van) werkprocessen op de verschillende domeinen. Deels individueel, deels via werkbesprekingen en stafoverleggen. Integraal aangestuurd door het kernteam.



Organisatie of groep	Beknopte omschrijving van de (horizontale) dialoog of samenwerking en de ontwikkelingen hierin
Netwerken	Facilitering en volgen/sturen op ontwikkeling netwerken passend bij het systeem van kwaliteitszorg en het strategische koersplan.
Medewerkers	Aanbieden van formele bijeenkomsten (thema'dag, netwerken, scholing) en informele bijeenkomsten (PCBO-feest, kerstmarkt). Daarnaast teamgesprekken in voor- en najaar. Algemene communicatie via social schools, benutten van inzichten bij tevredenheidsenquêtes, zelfevaluaties, etc. Toegankelijkheid voor individuele gesprekken/vragen bij ambities of wensen.
Ouders	Contacten met de lokale MR'en op verzoek, bij wisseling van directie of bij specifieke vraagstukken. Contact met ouders (individueel of als collectief, schriftelijk of persoonlijk) bij specifieke situaties of klachten.
Gemeente Leeuwarden en gemeente Heerenveen	LEJA en OOGO-vergaderingen, Afstemming rondom huisvesting, kansen voor kinderen, VVE Beleid, IKC-ontwikkeling, SPUK Kansrijke wijk Leeuwarden-Oost, passend onderwijs, nieuwkomersonderwijs, internationaal onderwijs, laaggeletterdheid.
Collega besturen PO	Afstemming en waar gewenst samenwerking rondom personeelszaken (bij o.a. detachering m.b.t. samenwerkingsscholen, nieuwkomersonderwijs, subsidies), huisvesting (incl. VVE's), kansen voor kinderen, VVE Beleid, IKC-ontwikkeling, SPUK Kansrijke wijk Leeuwarden-Oost, passend onderwijs, nieuwkomersonderwijs, internationaal onderwijs, laaggeletterdheid, 10-14, kunst en cultuureducatie, sportaanbod, begaafdheidsonderwijs, collegiaal sparren.
Collega besturen VO	Afstemming en waar gewenst samenwerking rondom personeelszaken (10-14), overgang PO-VO, internationaal onderwijs, Playing for Success, collegiaal sparren.
Kinderopvang	Afstemming en waar gewenst samenwerking rondom personeelszaken (combi-functionarissen of detacheringen), huisvesting in IKC's, kansen voor kinderen, VVE beleid, IKC-ontwikkeling, SPUK Kansrijke wijk Leeuwarden-Oost, internationaal onderwijs, laaggeletterdheid, Gezamenlijk vaststellen van doelen IKC-ontwikkeling en bijpassende leiding, collegiaal sparren.
Samenwerkingsverband	Afstemming en waar gewenst samenwerking rondom inclusief Leeuwarden, uitvoering ondersteuningsplan, begaafdheidsonderwijs, thuiszitters, individuele casussen. Meer informatie over samenwerkingsverbanden, zie samenwerkingsverbandenopdekaart.nl .
Onderwijsregio	Afstemming en waar gewenst samenwerking rondom arbeidsmarkt-vraagstuk, samen opleiden en professionaliseren, imago, wervingsplatform, innovaties.
PABO NHL/Stenden	Afstemming en samenwerking rondom curriculum pabo, beleid begeleiding studenten (stages) en startende leerkrachten, opleidingsscholen, onderzoek, scholing (masters leerkrachten en schoolleidersopleiding basis- en vakbekwaam), werk-veldassessor schoolleidersopleiding, onderwijsregio.
MBO Firda	Afstemming en samenwerking rondom curriculum onderwijsassistent en IKC-medewerker, Playing for Success.
Academische PABO en universitaire opleidingen	Stagemogelijkheden.
Wijkteams, jeugdhulp, jeugdzorg, GGD, etc.	Contacten rondom beleid en afstemming in samenspraak met het PCBO- ondersteuningsteam en rondom individuele leerlingen met ib'ers op schoolniveau.
Sport Fryslân, BV Sport, Kunstcade, Keunstwurk, dBieb	Overleg over kwaliteitsimpulsen op het gebied van sport, gezondheid, cultuur, lezen en organisatie vakantieschool.
FERS	Contacten rondom versterken Friese taal.
Playing for Success	Samenwerking op gebied van sport met VO, MBO en Cambuur rondom het buitenschoolse programma voor sociaal-emotionele versterking.



Organisatie of groep	Beknopte omschrijving van de (horizontale) dialoog of samenwerking en de ontwikkelingen hierin
Provincie Friesland	Contacten rondom Friese taal en internationaal onderwijs.
PO-raad	Sectorvereniging voor primair onderwijs. Betrokken bij verenigingscommissies, regiobijeenkomsten, informatiebijeenkomsten en diensten.
Verus	Vereniging voor katholiek en christelijk onderwijs in Nederland. Betrokken bij identiteits- en juridische vraagstukken.
CBO Fryslân	Collegiaal verband tussen Christelijke primair onderwijsbesturen in Friesland gericht op uitwisseling, inspiratie, scholing en waar mogelijk samenwerking.
Schoolplein noord	Samenwerkingsplatform bij de Regionale aanpak personeelstekorten (RAP). Dit gaat over in de onderwijsregio.
Onderwijsadvies-scholings-, en interim-bureaus	Ondersteuning bij ontwikkelvraagstukken of het vervullen van interim vacatures.
Huisvestingadviesbureaus	Ondersteuning bij (nieuw)bouwprojecten.

Klachtenbehandeling, integriteitcode, klokkenluidersregeling en gedragscode

De directies en het bestuur van PCBO Leeuwarden nemen klachten zeer serieus. PCBO hanteert hierbij een klachtenbeleid. Dit klachtenbeleid is in 2025 opnieuw ingericht en is begin 2026 vastgesteld.

Hieronder vindt u de link naar het actuele klachtenbeleid:

[Klachtenregeling](#)

Naast het klachtenbeleid zijn in 2025 ook de integriteitscode en de klokkenluidersregeling vastgesteld.

[Integriteitscode](#)

[Klokkenluidersregeling](#)

Ook is er in 2025 een gedragscode opgesteld voor personeel. Deze is begin 2026 vastgesteld.

[Gedragscode](#)

Governance

Funciescheiding

Volgens de Governancecode Funderend Onderwijs zijn organisaties voor primair onderwijs verplicht om de functies van bestuur en intern toezicht te scheiden. Het two-tier model is vanaf 1 september 2023 geëffectueerd, waarbij er een raad van toezicht (RvT) en een college van bestuur (CvB) is ontstaan. In 2024 heeft de Raad van Toezicht commissies gevormd die met de staf en het CvB de vergaderingen voorbereiden.

Governancecode Funderend Onderwijs

In de Governancecode Funderend Onderwijs zijn basisprincipes vastgelegd rond professionaliteit van bestuurders, toezichthouders en managers in het primair onderwijs. Het bestuur, de RvT en directies van PCBO Leeuwarden handhaven deze code.

Om transparant te communiceren hoe het CvB binnen de Governancecode Funderend Onderwijs haar besturing vormgeeft heeft zij in 2024 haar besturingsfilosofie uitgewerkt, op draagvlak getoetst en gecommuniceerd. Deze besturingsfilosofie sluit aan bij de visie op professionaliteit, zoals verwoord in de strategische koers 2024-2027.

Governancecode Funderend Onderwijs:

<https://www.poraad.nl/professioneel-bestuur/goed-bestuur/governancecode-funderend-onderwijs>





Verantwoording van het beleid

In dit hoofdstuk verantwoordt het bestuur het gevoerde beleid op de volgende beleidsterreinen: Onderwijs & Kwaliteit, Personeel & Professionalisering, Huisvesting & Facilitaire zaken en Financieel beleid. De doelen die in het Strategisch koersplan zijn gesteld, staan centraal. De laatste paragraaf van dit hoofdstuk gaat in op het beleid rond risico's en risicobeheersing.



2.1. ONDERWIJS & KWALITEIT

Inleiding Onderwijskwaliteit en Kwaliteitszorg

In 2024 stond de ontwikkeling, de opstart en de implementatie van het nieuwe Koersplan 2024 -2027 centraal, waarbij we doorontwikkelen op het voorgaande strategisch beleid en nieuwe keuzes maken. In 2025 continueren we de ingezette koers en wordt onze HGW-cyclus doorontwikkeld op alle niveaus in de organisatie (handelingsgericht werken, Pameijer, 2027). Vanaf dat we in 2024 steeds preciezer zijn gaan waarnemen en begrijpen m.b.v. de beschikbare data en observaties, konden we 2025 ook gerichtere interventies plannen. In dit hoofdstuk zullen we beschrijven wat de effecten zijn geweest van het plannen en realiseren van deze interventies.

In het huidige koersplan staan drie focusdomeinen genoemd:

1. IKC-ontwikkeling
2. Kwaliteitszorg en Kwaliteitscultuur
3. Basisvaardigheden

We hebben per focusdomein een minimumniveau bepaald dat we aan het einde van de strategische koersplanperiode nastreven op alle scholen/IKC's. Bij het bepalen van het minimumniveau hanteren we hoge verwachtingen (Rubie-Davis & Broerse, 2022). We streven na dat onze basisvaardigheden gewaardeerd worden met een goed. Onze kwaliteitscultuur en kwaliteitszorg moeten ruimschoots voldoen aan de norm van de onderwijsinspectie (Onderwijsinspectie, 2021). Op het gebied van de IKC-ontwikkeling willen we op alle IKC's minimaal de fase 'Hand in hand' (Sardes, 2017) bereikt hebben.

De resultaten zoals hieronder beschreven komen voort uit het voeren van de professionele dialoog met diverse geledingen. Naast de kwalitatieve data kunnen we de resultaten onderbouwen met kwantitatieve data, dit betreft een tweetal zelfevaluaties ten aanzien van de diverse doelstellingen.

Met deze zelfevaluaties monitoren we de voortgang van de gestelde doelstellingen. In dit bestuursverslag, anders dan bij onze interne perioderapportages, presenteren we alleen de gemiddelde scores. We zijn ons ervan bewust dat dit beperkingen geeft bij de interpretatie. Interpretatie zal een plek krijgen binnen het Directiebestuur om samen met de staf de data waar te nemen en goed te begrijpen. Vanuit dit gezamenlijk begrijpen worden de nieuwe vervolgstappen geformuleerd.

Bij de implementatie van het strategisch beleid en bij het behalen van de doelstellingen zijn diverse geledingen betrokken. Dit zijn de directies in hun rol op de scholen, het directieteam als collectief, het KC-team, de diverse ontwikkelnetwerken, het integrale kernteam, de stafmedewerkers en het CvB.

Onderwijscontext Leeuwarden

Voorafgaand aan de beschrijving van de ontwikkelingen binnen onze strategische focusdomeinen, is het van belang de context van onze onderwijspraktijken te schetsen. Wat maakt onze onderwijscontext Leeuwarden uniek?

In Leeuwarden is er sprake van een hoge mate van onderwijssegregatie.

Uit onderstaande bron (2024) blijkt dat de gemeente Leeuwarden te maken heeft met een hoge mate van de dissimilariteit. Een hogere dissimilariteit duidt op meer onderwijssegregatie. Dit betekent een grote ongelijkheid tussen de populaties van de scholen in de gemeente.

Daarnaast blijkt dat Leeuwarden een aanmerkelijk lage mate van 'interactie' scoort. Dit betekent dat de kans aanmerkelijk klein is dat leerlingen met verschillende achtergrondkenmerken elkaar tegenkomen op school. Het bovenstaande geldt voor alle achtergrondkenmerken, te weten: inkomen, opleiding en herkomst.

In navolging hiervan bedienen onze scholen diverse leerlingpopulaties met uiteenlopende achtergronden. In Leeuwarden zien wij leerlingen met verschillende thuissituaties, verschillende talenkennis en verschillende



sociaaleconomische omstandigheden. Dit vraagt om maatwerk in onderwijsaanbod, begeleiding en ondersteuning. Dit in lijn met de stedelijke vraagstukken zoals concentraties van kwetsbare gezinnen, verschillen in onderwijsresultaten tussen wijken, taalachterstanden en beperkte toegang tot buitenschoolse activiteiten. Deze beïnvloeden de dagelijkse praktijk op school.

Om zo vroeg mogelijk kansen te bieden aan kinderen wordt bewust ingezet op vroegtijdige signalering van leer- en ontwikkelingsvragen, er wordt intensief samengewerkt met lokale partners en maatschappelijke organisaties en proberen de teams het onderwijs zo passend mogelijk te maken voor hun populatie. Digitale hulpmiddelen en projectmatig leren worden daarnaast gebruikt om de betrokkenheid van leerlingen te vergroten en aansluiting bij de leefwereld te realiseren.

Tot slot heeft Leeuwarden te maken met een geconcentreerde vraag m.b.t. nieuwkomers, en politiek gezien is Leeuwarden ook de plek waar faciliteiten voor kenniswerkers gecreëerd moeten worden. We dekken een NPLV (Nationaal Plan Leefbaarheid en Veiligheid) gebied (Leeuwarden Oost).

Deze uitdagende context vormt het vertrekpunt voor onze strategische keuzes en de ontwikkeling van onderwijsinitiatieven binnen onze focusdomeinen.

Onderstaand een verwijzing naar het Strategisch Koersplan 2024 – 2027:

[Koersplan 2024-2027](#)

We willen de focusdomeinen vanuit het Koersplan realiseren, aansluiten bij de prioriteiten vanuit onze maatschappelijke opdracht, waarin we bouwen aan een sterke basis en hoge kwaliteit van ons onderwijs. Hierbij houden we oog voor het welzijn van al onze kinderen binnen onze onderwijscontext Leeuwarden.

Bron: [Dashboard kansengelijkheid en segregatie](#)

Onderwijskwaliteit en kwaliteitszorg

Definitie van onderwijskwaliteit

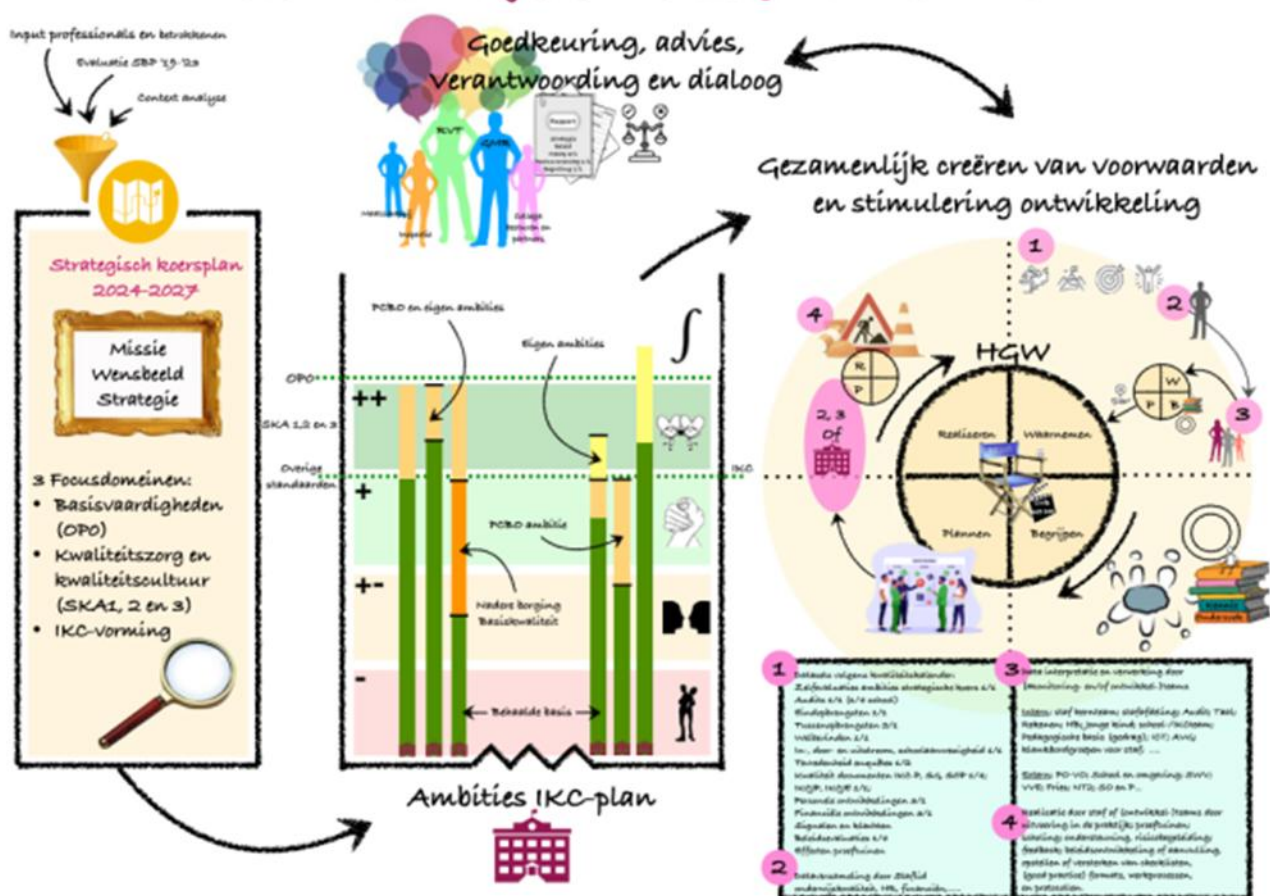
PCBO Leeuwarden e.o. biedt onderwijs waarin ruimte en stimulans is om te leren leren, leren denken, leren communiceren en te leren leven in de wereld van vandaag en morgen als kwalitatief onderwijs en haar missie. Bij de kern van ons onderwijs, het ontwikkelen van de basisvaardigheden, hanteren we het uitgangspunt dat we voor alle leerlingen het referentieniveau 1S/2F nastreven, tenzij we hier voor een leerling berekend zijn van afwijken. We zijn daardoor (nog) niet tevreden als de onderwijsresultaten onder het landelijk gemiddelde van een vergelijkbare doelgroep scoren.

Bestuurlijk zicht en sturing op onderwijskwaliteit

Er is veel informatie binnen de organisatie beschikbaar dat bestuurlijk zicht in en sturing op de onderwijskwaliteit kan ondersteunen. Het CvB van PCBO Leeuwarden heeft in 2023 echter gesteld dat deze informatie nog niet voldoende benut en verbonden wordt om de collectieve kracht van het samen leren te benutten. Daarom is er een bestuurlijk stelsel van kwaliteitszorg ontwikkeld passend bij het strategische koersplan 2024-2027. Hiermee wordt het bestuurlijk zicht en de sturing op onderwijskwaliteit verbeterd. Dit stelsel is visueel vormgegeven in onderstaande infographic:



Stelsel van bestuurlijke kwaliteitszorg PCBO Leeuwarden



Voor de strategische koersplanperiode 2024-2027 hebben we heldere ontwikkelambities vastgesteld voor de organisatie, om de kwaliteit van ons onderwijs nader te versterken:

- Alle inspectiestandaarden zijn voldoende om de basiskwaliteit te garanderen.
- Indicatoren binnen de kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur (SKA1,2,3; BKA1,2,3) zijn + / ++.
- Basisvaardigheden (OP0) worden met een ++ gewaardeerd.
- Alle scholen werken minimaal in een kindcentrum dat wordt gewaardeerd als ontwikkelfase 'Hand in hand'.

Om gezamenlijk voorwaarden te creëren en ontwikkeling te stimuleren richting deze ambities én onze bredere definitie van onderwijskwaliteit werken we op organisatieniveau data gestuurd via de cyclus van handlingsgericht werken.

Verschillende datasets worden volgens een kwaliteitskalender gegenereerd en verzameld. Afhankelijk van het soort data ontfermt een staf lid of netwerk zich over het waarnemen en begrijpen ervan en maakt hierna een aanbeveling/plan. De directieraad is een regie voerend netwerk waar deze informatie en aanbevelingen worden besproken en waar de strategie voor het vervolg uitgezet wordt, bv. door het ontwikkelen van beleid, het initiëren van scholing, bieden van ondersteuning, opstellen van formats, etc. Op deze manier onderzoeken en leren we gezamenlijk vanuit verschillende perspectieven binnen onze organisatie en benutten we onze collectieve kracht.

In navolging van de in 2023 opgestelde bovenschoolse bestuurlijke kwaliteitszorgcyclus is in 2024 de werkwijze geïntroduceerd wordt er in 2025 doorgang gegeven aan de realisatie. De strategische doelen vanuit het Koersplan zijn vertaald in de in 2024 opgestelde kindcentrumplannen (schoolplannen 2024 – 2027). Er worden stichting breed in gezamenlijkheid met het directieteam en het KC-team voorwaarden gecreëerd en



afspraken over ontwikkeling gemaakt. Dit wordt vertaald in o.a. het handelingsgericht werken op alle niveaus binnen de organisatie. Zoals gevisualiseerd in de infografic 'Stelsel van bestuurlijke kwaliteitszorg'.

De visie van PCBO Leeuwarden e.o., zoals te lezen in hoofdstuk 1 van het organisatieprofiel, beschrijft het gewenste handelen, het wensbeeld in 2035-2040. Deze visie geeft PCBO Leeuwarden richting bij haar ontwikkelingen en keuzes. Om onze missie en visie en daarmee onze gewenste onderwijskwaliteit te verwezenlijken hebben we in het najaar van 2023 een andere, transparantere manier van begroten ingesteld. Waarbij geldstromen inzichtelijk zijn voor alle directeuren en het geld de leerling volgt. Directeuren krijgen hierbij meer regie om financiële keuzes af te stemmen op de onderwijskundige context en doelen van hun school. In eerste instantie is deze exercitie uitgevoerd rondom alle personele baten en lasten.

Bestuurlijke verantwoording

PCBO Leeuwarden e.o. heeft nauw contact met haar stakeholders en verantwoord zich in- en extern over haar gevoerde beleid. Zij communiceert over haar keuzes en de behaalde resultaten. Dit doet zij door het aangaan van de dialoog met de verschillende belanghebbende stakeholders en het actief stimuleren van transparante informatiedeling. Belanghebbende stakeholders zijn hierbij in ieder geval: leerlingen, medewerkers, ouders, collega-besturen in de regio, gemeenten, aanpalende organisaties in de regio, de sectororganisatie en de onderwijsinspectie. Het CvB onderhoudt goed contact met de interne toezichthouder, de raad van toezicht. Zij neemt de raad mee in de strategische vraagstukken binnen de organisatie. Daarnaast verantwoordt het CvB zich richting haar RVT over haar bestuurlijke keuzes en resultaten. Het CvB verwacht dat zij zich door de implementatie van het nieuwe stelsel van bestuurlijke kwaliteitszorg in de toekomst gericht kan verantwoorden over haar onderwijsinhoudelijke resultaten.

Ook met de externe toezichthouder, de onderwijsinspectie, is er goed en regelmatig contact. Er is in oktober en december 2025 informatie-uitwisseling geweest over de onderwijskwaliteit binnen de organisatie. Zo is er nauw contact geweest met de inspectie over de kwaliteitsontwikkelingen op CBS het Klaverblad en de acties die daarop zijn ondernomen.

Voor alle belangstellende stakeholders is aanvullend dit bestuursverslag te downloaden vanaf onze website.

Een sterke basis en hoge kwaliteit

Het schoolbestuur ziet het als kernopdracht om een sterke basis te leggen voor alle leerlingen en de onderwijskwaliteit continu te verbeteren. Hierbij ligt de focus op duurzame verbetering van leerprestaties taal en rekenen, omdat deze vaardigheden essentieel zijn voor succes in vervolgonderwijs en het dagelijks leven.

In de context van Leeuwarden, waar scholen een zeer diverse leerlingpopulatie bedienen en sprake is van verschillen tussen wijken en achtergronden, zetten wij in op kansengelijkheid. Ons bestuur hanteert een evidence-informed, data gestuurde, cyclische en handelingsgerichte aanpak, gebaseerd op een gedeelde kennisbasis van effectieve didactiek. Door vroegtijdige signalering, maatwerk in onderwijs en begeleiding, intensieve samenwerking met partners en het gebruik van digitale hulpmiddelen, streven wij ernaar dat alle leerlingen, ongeacht hun startpositie of thuissituatie, optimale leerresultaten behalen.

Op deze manier bouwen wij aan een stevige basis voor alle leerlingen, verbeteren we duurzaam de leerprestaties en borgen we de kwaliteit van het onderwijs systematisch, met als doel een zo optimaal mogelijke startkans voor ieder kind.

In de volgende paragrafen lichten wij onze concrete doelen toe en laten wij de behaalde resultaten zien. We maken zo zichtbaar hoe onze inspanningen zich vertalen naar meetbare vooruitgang in taal en rekenen, binnen de specifieke uitdagingen van onze stedelijke context.

Het bestuur bereidt zich hiernaast proactief voor op de implementatie van het nieuwe curriculum.

Concreet omvat de voorbereiding o.a.:

- Scholing t.a.v. het nieuwe curriculum waarin voor de verschillende vakgebieden de nieuwe kerndoelen beschreven worden.
- Risico-inventarisatie op schoolniveau: deze is eind 2025 gestart om inzicht te krijgen in mogelijke knelpunten in het huidige onderwijsaanbod
- Mogelijke ontwikkeling van interventiekaarten per vakgebied: hiermee kunnen scholen gerichte en passende interventies inzetten waar nodig



- Samenwerking en kennisdeling: teams werken cyclisch, data gestuurd en handelingsgericht, zodat het nieuwe curriculum steeds beter gaat aansluiten bij de leerling behoeften en bijdraagt aan kansengelijkheid.
- Door deze aanpak wil het bestuur ervoor zorgen dat de invoering van het nieuwe curriculum systematisch, evidence-informed, samenhangend en passend bij elke schoollocatie verloopt.

Doelen en resultaten

In deze paragraaf beschrijven we de doelen en behaalde resultaten in 2025.

In het huidige koersplan staan drie focusdomeinen genoemd:

1. IKC-ontwikkeling
2. Kwaliteitszorg en Kwaliteitscultuur
3. Basisvaardigheden

Onderstaand de status van de gestelde doelen / beleidsvoornemens.

De kleurcodes geduid vanuit het kader van de PO-raad:

Groen	Doel is gehaald
Blauw	Proces loopt nog
Rood	Doel wordt of is niet gehaald

1. IKC-ontwikkeling

We zijn op weg om de gestelde ambitie ten aanzien van de fase 'Hand in hand' (Sardes, 2017) te bereiken. Het streven naar een zo optimaal mogelijke samenwerking met de diverse externe kinderopvangpartners is de doelstelling. Het gestelde ambitieniveau van samenwerking 'Hand in hand' zal (in)direct bijdragen aan de ontwikkeling van ieder kind.

Gedurende de koersplanperiode (2024 -2027) monitoren we de voortgang van de IKC-ontwikkeling. Hierbij gebruiken we het 'Ontwikkelinstrument IKC "Waar staan we en waar willen we naar toe" (Sardes, 2017). Dit zelfevaluatie instrument is in het voorjaar van 2024 en in de zomer van 2025 ingevuld in gezamenlijkheid met de diverse kinderopvangorganisaties. Dit als zijnde een beginsituatie en het zichtbaar maken van de doorontwikkeling op locatie- en bestuursniveau.

Het beoogde doel is om aan het einde van de planperiode alle standaarden op fase 3 'Hand in hand' te scoren (Sardes, 2017).

De opgehaalde kwantitatieve data

Kwaliteitscriteria	Gemiddelde score op organisatieniveau voorjaar 2024	Gemiddelde score op organisatieniveau zomer 2025
1. Bestuurlijke samenwerking	2.28	3.06
2. Eén organisatie	2.50	2.75
3. Gezamenlijk visie op leren, ontwikkeling en samenwerken	2.56	2.56
4. Het kind staat centraal	2.06	2.25
5. Ouders betrokken als klant	2.00	2.13
6. Thuis nabij maatwerk in gemeente, dorp, wijk, buurt	2.44	2.94
7. Multidisciplinaire samenwerking	2.12	2.06



8. Doorgaande lijn 'ondersteuning'	2.62	2.88
9. Doorgaande lijn 'inhoud'	2.50	2.69
10. Nieuwe professionele houding	2.75	2.69
11. Geschikte en beschikbare ruimte	2.25	2.38
12. Kwaliteitsbeleid	2.37	2.56
Gemiddelde score op alle criteria	2.37	2.58

Groene cijfers : doorontwikkeling

Zwarte cijfers : hetzelfde resultaat

Rode cijfers : lichte daling

Waarneming data zomer 2025

Bovenstaand de diverse kwaliteitscriteria, welke onderliggend zijn aan de normering van ontwikkel-fase, met daarnaast de gemiddelden op organisatieniveau bij meeting 1 (afname voorjaar 2024) en meeting 2 (zomer 2025). Waarbij het streefniveau van de kwaliteitscriteria op 3 ligt. We zien bij bijna iedere criteria een doorontwikkeling, dit passend bij de beweging richting het streefniveau. Uit de kwantitatieve data blijkt ook dat de meerderheid van de locaties (50%) goed op weg is om de doelstelling te behalen. Dit percentage is ongeveer gelijk aan de resultaten van de meeting in 2024. Een minderheid van de locaties (19%) is nog in de opstartfase en op deze locaties vraagt de IKC-vorming nog veel ontwikkelkracht. 31% Van de locaties is al op het gewenste ambitieniveau en ontwikkelt zich verder in lijn met het model tot de ontwikkelfase 'Cheek to cheek', fase 4. Hier zien we een lichte stijging van het percentage ten opzichte van vorig jaar. Verder zien we in de kwantitatieve data dat er op locatieniveau, per kwaliteitscriterium onderlinge verschillen zijn. We zien ook dat er een lichte stijging is in de doorontwikkeling van de scholen op weg naar het gewenste resultaat.

Begrijpen van de data

In bovenstaande getalsmatige weergaven lees je 'absolute getallen'. Het gaat in deze tabel echter niet om de absolute getallen. Het is van belang om als stichting, als directiebestuur de ontwikkelrichting met elkaar te kunnen monitoren waarbij de ontwikkelwens is te leren van dat wat goed gaat in de ontwikkellijn 0 - 12 jaar. We realiseren ons dat het hierbij gaat om de beweging naar steeds meer integrale samenwerking met de op dit moment externe samenwerkingspartners.

Kwalitatieve data opgehaald schoolbezoeken (najaar 2025)

Gedurende het najaar van 2025 heeft het Onderwijsteam (OT) samen met de bestuurder reguliere schoolbezoeken afgelegd. In het aansluitende gesprek met het team werd er gesproken over IKC-ontwikkeling. Er werd gevraagd naar de mate van samenwerking, succesfactoren en belemmerende factoren en hoe men aankeek tegen het beschreven wensbeeld 2035 – 2040 (Koersplan). Onderstaand een overzicht van de benoemde stimulerende en belemmerende factoren:

Stimulerende factoren	Belemmerende factoren
Manager werkt zelf ook op locatie	AVG-wetgeving
Gezamenlijke teambijeenkomsten	Veel personele wisselingen bij kinderopvang (belemmert de teamontwikkeling)
Mindset: denken in mogelijkheden	Leiding minder nabij



Integrale overlegstructuren (opvang & onderwijs incl. KC'er en pedagogisch coach)	Huisvesting (Gedeelde ruimtes)
Gezamenlijke jaarplanning (vieringen, bijeenkomsten)	Samenwerking met meerdere opvangpartners
Gedeeld personeel gefinancierd vanuit de subsidie Kansen voor Kinderen e.o.	Geen eigen dagopvang in huis
Gedeelde themaplanning	Afwijkende werktijden
Routineboek uitbreiden met praktische IKC-afspraken (pleinregels, materiaal, taalgebruik etc.)	
Veel betrokken samenwerkingspartners in het dorp.	

Bij het bespreken van het wensbeeld (2035 – 2040) geven de teams aan meerwaarde te zien in nog vroegtijdiger zicht op ontwikkeling, betere doorgaande leerlijnen, het delen van expertise, het creëren van combinatiebanen en het werken in eenduidige (communicatie)systemen.

Plannen en realiseren

Kennisdeling binnen IKC-werkgroep

De IKC-werkgroep, bestaande uit een zestal directeuren en een adviseur onderwijs en kwaliteit, hebben de afgelopen maanden gezamenlijk de opgehaalde kwantitatieve en kwalitatieve data bestudeerd. Er is groei geconstateerd ten opzichte van de nulmeting in het voorjaar van 2024 en een ruime jaar later het tweede meetmoment, gedurende de afname in de zomer van 2025. Ook is de verwachting dat ieder IKC zich verder door zal ontwikkelen gedurende de koersplanperiode richting het gewenste niveau zoals beschreven in het Koersplan.

Er werd ook gesproken over de keerzijde van de mate van meten van ontwikkeling. Het huidige instrument en de wijze van afname kent ook een aantal belemmeringen, onderstaand een opsomming:

- Een zelfevaluatie is subjectief
- De beschreven domeinen zijn qua inhoud vrij ruim interpreteerbaar. De concreet gestelde norm is indicatief
- Niet op iedere locatie zijn de twee metingen door dezelfde persoon / team afgenomen, wat maakt dat de normering kan afwijken per afname.

Uit het bovenstaande blijkt dat 'een instrument' dus vraagt om gezamenlijke betekenisgeving. Wat verstaan we gezamenlijk onder de inhoud en hoe duiden we dit? En hoe maken we de vertaalslag naar ons eigen locatie?

Naast het instrument blijkt qua inhoud dat domein 1 'Bestuurlijke samenwerking' en domein 2 'Eén organisatie' voorwaardelijk zijn voor doorontwikkeling. Waarbij de roluiding m.b.t. leidinggeven aan het IKC de hefboom is.

Actualiteit: Verkennend onderzoek Kind ontwikkeling Leeuwarden

In 2025 hebben de besturen van PCBO Leeuwarden met Proloog (openbaar basisonderwijs), Sinne Kinderopvang en SKF voorbereidingen getroffen voor een verkennend onderzoek naar intensievere



bestuurlijke samenwerking. Hierover is in januari 2026 naar medewerkers en ouders gecommuni- ceerd. Dit onderzoek vindt de komende jaren plaats, met als doel om in januari 2028 mogelijk tot een herziende vorm van samenwerking gekomen te zijn.

Onderstaand de gezamenlijke doelstelling:

'Ons gezamenlijke doel is om hoge kwaliteit te realiseren in inclusieve, kansrijke en integrale kind centra. Dat doen we met multidisciplinaire teams, passend bij de eisen van elke wijk en dorp in Leeuwarden. Waar alle kinderen welkom zijn, zich gezien en gehoord voelen, met elkaar leren en zich ontwikkelen. Nóg betere kinderopvang en primair onderwijs is het hoofddoel. Gezonde be- drijfsvoering is dienend daaraan. We zetten vooral in het nog beter uitvoeren van onze maatschap- pelijke opdracht Goede kinderopvang en goed primair onderwijs, maximaal met elkaar vervlochten in integrale, inclusieve en kansrijke kind centra.'

Onderstaand het tijdspad voor het gezamenlijk onderzoek 2026 – 2028:

Vooraf: (A) Traject bepalen (B) informeren (C) detailplanning maken		Dec '25 – Feb '26
1. Verkenning, onderzoeksfase		Mrt - Jul 2026
2. Uitwerking inrichting en perspectief samenwerking		Aug – Dec 2026
3. Naar formele besluitvorming		Jan - Jul 2027
4. Operationele voorbereiding		Aug - Dec 2027
Effectuering, dan gekozen vorm duurzame bestuurlijke samenwerking		1 januari 2028

Gedachtegang IKC-werkgroep

Het verkennend onderzoek zal bijdragen aan de bovenstaande benoemde doorontwikkeling star- tende bij domein 1 & 2 vanuit het model van Sardes. De IKC-werkgroep zou incidenteel kunnen aansluiten, wanneer dit passend of wenselijk is.

Vanuit het verkennend onderzoek, passend bij fase 1, vraagt dit om bredere kennis van de kinder- opvang, dit om uiteindelijk te komen tot een zo optimale IKC-inrichting om de kindontwikkeling zo goed mogelijk te bevorderen.

Terug- en vooruitblik in de tijd

Het Sardes-instrument is in 2023 geïnitieerd in samenspraak met de samenwerkingspartners. Dit ten eerste om zicht te krijgen op de beginsituatie. En ten tweede om inzicht te geven op hoe op locatieniveau ontwik- keling vorm zou kunnen krijgen. In navolging hiervan is het te behalen doel van fase 3 in het Koersplan beschreven. Vanuit de bovenstaande data kunnen we concluderen dat we naar tevredenheid doorontwikkelen richting de beoogde fase van samenwerking.

In het Koersplan 2023 - 2027 staat beschreven dat we streven naar de fase 3 'Hand in Hand'. We zien en ervaren echter dat de wens en de energie bestaat om op dit moment (december 2025) al door te ontwikkelen richting fase 4 & 5. Echter, hierbij hebben we het gesprek met onze samenwerkingspartners nodig en gaan we voorbij aan het gestelde doel in de Koersplanperiode.

De actualiteit van het verkennend onderzoek versterkt de energie binnen de werkgroep. Echter, gezien de actuele fase van het verkennend onderzoek – Fase 1 (jan. – aug. 2026) – zou het mogelijk verstorend werken voor het onderzoek als de werkgroep in het komende half jaar actief het gesprek aangaat met de externe samenwerkingspartners. Wel kan er al intern nagedacht worden welk beeld wij voor ogen hebben als wij nadenken over een echt integraal, kansrijk en inclusief kindcentrum. Wat moet bestuurlijk georganiseerd zijn om dit in de praktijk werkbaar te maken? En welke kennis we zelf nodig hebben om daar een beeld bij te vormen?



In de volgende fase van het verkennend onderzoek, fase 2 (aug. – dec. 2027) kunnen die beelden meege-
nomen worden in de gesprekken waarin we met de andere partners in gesprek gaan om tot een doorontwik-
keling te komen richting fase 4 'Cheek tot Cheek' of fase 5 'Integraal'.

Om als werkgroep ondersteunend te zijn op locatie- en organisatieniveau tot aan fase 2 van het verkennend
onderzoek (zomer 2026), wil de IKC-werkgroep zich in 2026 focussen op:

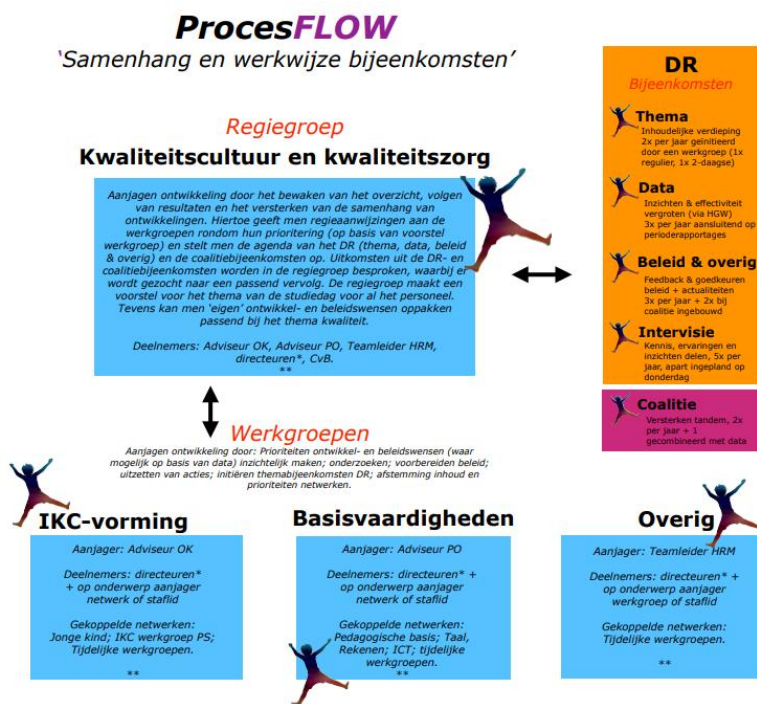
1. Het voorzien in de ondersteuning in doorontwikkeling gedurende de koersplanperiode op locatieniveau
richting het te behalen doel (fase 3 'Hand in Hand').
2. De werkgroep ondersteunt in de collectieve voorbereiding op fase 2 van het verkennend onderzoek. De
werkgroep is voornemens kennis op te doen en kennis te delen om in de tweede fase van het verkennend
onderzoek het goede gesprek te voeren richting het gewenste beeld. Hierbij te denken aan bijvoorbeeld:
kennis over bedrijfsvoering kinderopvang, landelijke ontwikkelingen etc.

2. Kwaliteitszorg en Kwaliteitscultuur

Na de opstart van de Koersperiode hebben we samengewerkt aan de gewenste kwaliteitsverbetering. 'Het
stelsel van bestuurlijke kwaliteitszorg' zoals hiervoor beschreven is hierbij leidend. Een kwaliteitskalender
ondersteund hierbij in de concrete uitwerking. Gedurende het jaar 2024 is hierin een vertaalslag gemaakt in
ons handelen, met een antwoord op de vraag hoe we dan in gezamenlijkheid werken aan onze kwaliteit. In
2025 is het werken met onderstaande 'Procesflow' opgestart. De regiegroep 'Kwaliteitscultuur en kwaliteits-
zorg' houdt de regie over alle ontwikkelingen en innovaties in de organisatie en verbindt dit aan de diverse
geledingen binnen de organisatie.

pcbo basisonderwijs
leeuwarden

Vanuit de organisatiewaarden en overtuigingen
erkennen we de kracht van een Mienskip, waarin
we samen ontwikkelen en leren.



Het effect van werken met de ProcesFLOW heeft een grote impact. Allereerst het werken in de regiegroep. Hier wordt alle input verzameld, geprioriteerd en gepland wat leidt tot overzicht over en inzicht in de gewenste aandachts- en ontwikkelpunten. Daarnaast leidt de diversiteit van de typen directieraadbijeenkomsten (DR) tot een betere focus en verdieping van de geagendeerde onderwerpen. In de werkgroepen wordt er actief gewerkt aan beleid op organisatie- en locatieniveau. Beleid dat met draagkracht van de directie



wordt gerealiseerd en waar de inhoudelijke verbindingen worden gelegd met de diverse ontwikkelnetwerken in de organisatie. Dit alles draagt bij aan het versterken van onze kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur.

'Ons stelsel van bestuurlijke kwaliteitszorg is bekend bij onze directeuren, stafleden en kwaliteitscoördinatoren en wordt ervaren als een systeemwereld die ons helpt bij het voeren van 'het goede gesprek'. Gesprekken waarin we vanuit 'de bedoeling', onze missie, onderzoeken hoe we kunnen groeien naar ons wensbeeld' zoals beschreven in ons Koersplan. De uitwerking van deze gesprekken vindt plaats in diverse platformen.

Naast het organiseren en kanaliseren van onze werkwijze op organisatieniveau, is er in 2025 op locatieniveau ook gewerkt aan 'kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur.'

Kwantitatieve Data Kwaliteitsstandaarden

Gedurende de koersplanperiode (2024 -2027) monitoren we de voortgang van de kwaliteitszorg. Eén van de onderdelen van deze kwaliteitszorg bestaat uit een zelfevaluatie van de scholen, op basis van de kwaliteitsstandaarden vanuit de onderwijsinspectie (Onderzoekskader, 2021). Deze zelfevaluatie is in het voorjaar van 2024 opgesteld, als zijnde een beginsituatie binnen het bestuur op schoolniveau. Daarna is deze zelfevaluatie in de zomer van 2025 nogmaals ingevuld om zicht te krijgen op de doorontwikkeling.

Het beoogde doel is aan het einde van de planperiode: alle standaarden op 'voldoende' (+ / 3), waarbij OP0 op 'goed' (++) / 4) en bij SKA 1/2/3 minimaal op één hiervan goed (++)/4), zodat er een ruim voldoende ontstaat.

Overzicht standaarden	Inhoud standaarden	Gemiddelde score op organisatieniveau voorjaar 2024	Gemiddelde score op organisatieniveau zomer 2025
OP0	Basisvaardigheden	2.75	2.69
OP1	Aanbod	2.56	2.56
OP2	Zicht op ontwikkeling en begeleiding	2.69	2.69
OP3	Pedagogisch-didactisch handelen	2.81	2.75
OP4	Onderwijstijd	3.50	3.50
OP6	Afsluiting	3.19	3.50
VS1	Veiligheid	3.06	3.38
VS2	Schoolklimaat	2.75	2.94
OR1	Resultaten	2.56	2.56
OR2	Sociale en maatschappelijke competenties	2.38	2.38
SKA1	Sturen, ambities en doelen	2.50	2.88
SKA2	Uitvoering van de kwaliteitscultuur	3.00	3.31
SKA3	Evaluatie, verantwoording en dialoog	3.25	3.13
Gemiddelde score op alle standaarden		2.85	2.94



We hanteren de gemiddelde score van 2,85 als nulmeting van de beginsituatie (afname in het voorjaar van 2024).

Groene cijfers: doorontwikkeling

Zwarte cijfers: hetzelfde resultaat

Rode cijfers: lichte daling

Waarneming zomer 2025

Bovenstaand de kwantitatieve data uit de zelfevaluatie, ingevuld in de zomer van 2025.

We zien dat de standaarden 'Basisvaardigheden', 'Aanbod', 'Zicht op ontwikkeling en begeleiding', 'Pedagogisch-didactisch handelen', 'Schoolklimaat', 'Resultaten', 'Sociale en maatschappelijke competenties' en 'Sturen, ambities en doelen', ook nu de meeste ontwikkeling vragen.

Verder zien we in de kwantitatieve data dat er per kwaliteitsstandaard onderlinge verschillen zijn.

De standaarden OP0, OP3 en SKA 3 zijn licht gedaald. OP6, VS1, VS2, SKA 1 en SKA 2 zijn licht gestegen en OP1, OP2, OP4, OR1 en OR2 zijn gelijk gebleven.

Uit de kwantitatieve data blijkt ook dat de meerderheid van de scholen (56%) een doorontwikkeling heeft gemaakt. Een percentage van 25% van de scholen heeft een minder hoog gemiddelde behaald ten opzichte van de eerste meeting. Op 19% van de scholen is de ontwikkeling op gemiddeld hetzelfde niveau gebleven.

Begrijpen van de data en realiseren van ontwikkeling

Bovenstaande data zijn in de zomer van 2025 gegenereerd en aansluitend besproken in het onderwijsteam (OT), de directieraad en de onderwijscommissie van de RvT.

Op organisatieniveau begrijpen we de nog gematigde doorontwikkeling op enkele domeinen. In de tweede helft van 2025 is er mede vanuit dit begrip en urgentie gewerkt aan beleid ten aanzien van burgerschap. De werkgroep Basisvaardigheden (Procesflow) heeft vanuit een bovenschools visie en m.b.v. de nieuwste conceptdoelen burgerschap beleid opgesteld ten aanzien van burgerschap. Op locatieniveau wordt het beleidsstuk 'Actief burgerschap en sociale cohesie PCBO Leeuwarden 2026 - 2030' gebruikt voor beleid op locatieniveau. Begin 2026 is dit op locatieniveau gerealiseerd, wat zal resulteren in een hogere normering in de standaarden OP0, OP1, OR1 & VS2. Daarna is er door de werkgroep basisvaardigheden gewerkt aan doorontwikkeling ten aanzien van het Aanbod (OP1), betreffende het rekenaanbod op 1S. Het analyseren van de rekenresultaten vraagt op bijna iedere locatie aandacht. Binnen het directieberaad is vanuit de eigen schoolanalyse gereflecteerd op de resultaten en het ondersteunen van het elkaar bij het begrijpen van de resultaten. De scholen die vanuit de rekenanalyse concrete verbeteringen m.b.t. het rekenaanbod en de rekeninstructie gepland hebben zijn hier individueel op locatieniveau met externe begeleiding mee aan de slag. De leden van het ontwikkelnetwerk rekenen hebben een visie 'Actief burgerschap en sociale cohesie PCBO Leeuwarden 2026 - 2030' beschreven en gepresenteerd in het DB ter ondersteuning van alle scholen. Dit gezamenlijk begrijpen en delen van wat werkt draagt bij aan de normering van de standaard 'Aanbod' en uiteindelijk ook aan OR1 (Resultaten).

Ten aanzien van OP2 'Zicht op ontwikkeling en begeleiding' en OP3 'Pedagogisch-didactisch handelen' verwachten we gedurende het volgende meetmoment een hogere normering. We verwachten een steeds groter effect van de doorontwikkeling van intern begeleider (IB) naar kwaliteitscoördinator (KC). Deze nieuwe functie, ingaande per schooljaar 2025 - 2026, zal invloed hebben op o.a. het onderwijskundig handelen van de leerkrachten. In het gehele proces van scholing en aanstelling van de KC-er zijn de kwaliteiten en ontwikkelpunten per locatie en wat dit vervolgens vraagt van de KC-er en de directeur, goed naar voren gekomen. Dit resulteert in een doorontwikkeling op locatieniveau. Waar vorig schooljaar binnen het KC-team de focus lag op de rol van 'trendanalist', ligt de focus in het schooljaar 2025 - 2026 op de rol van 'leercoördinator'. Vanuit de focus op de rol van de 'trendanalist' is er in 2025 door het KC-team samen een nieuw beleidsdocument 'Zicht op onderwijsresultaten van de school' ontwikkeld. Deze zal in februari 2026 in gebruik worden genomen. Deze analyse



zal helpend zijn in de doorontwikkeling van de standaard OP2. In de rol van 'leercoördinator' wordt er ook specifiek aandacht gegeven aan het coachen op didactisch handelen van de leerkrachten, wat bijdraagt aan doorontwikkeling aan de standaard OP3.

Ook verwachten we een doorontwikkeling van de SKA-standaarden. Want naast het investeren in de cultuur, hebben we reeds in 2024 opgemerkt dat een ondersteunende structuur hierin kan bijdragen. Het onderzoek naar de optimalisatie van de digitale kwaliteitssystemen is in september 2025 opgestart. Aan de hand van een Programma van Eisen is er nader onderzoek gedaan bij een drietal aanbieders. Begin 2026 zal de regiegroep een voorstel doen aan de directieraad om te komen tot een aanbieder die aansluit bij onze specifieke wensen. De verwachting is dat innovatie in ons ondersteunende kwaliteitssysteem een grote kwaliteitsimpuls zal geven op dit focusdomein, zowel op organisatie- als locatieniveau.

Naast het verzamelen en begrijpen van de kwantitatieve data, genereren we kwalitatieve data om tot innovatie te komen. De diverse schoolbezoeken van het CvB samen met het OT dragen hieraan bij. Voorafgaand aan de bezoeken wordt er een gespreksagenda opgesteld passend bij de te monitoren ambities. Gedurende deze gesprekken wordt gesproken over de geplande doelen, de behaalde resultaten, de gewenste ontwikkelingen en de gewenste ondersteuning hierin. We geloven in de menskracht en in de nabijheid bij de locaties. Het resultaat van de cyclische dialoog draagt o.a. bij aan het verdiepend inzicht van de ontwikkelurgentie aan het verkrijgen van overzicht en inzicht, het ondersteunt in het prioriteren en maakt de verbinding tussen de kwaliteitsstructuur en de kwaliteitscultuur op locatie- en organisatieniveau. In het voorjaar van 2025 is de dialoog gevoerd ter voorbereiding op de nieuwe functie van kwaliteitscoördinator (KC'er) en over het goed positioneren van de nieuwe functie in de schoolorganisatie. In het najaar van 2025 is er gesproken over de voortgang ten aanzien van de drie focusdomeinen vanuit het Koersplan en hoe deze zich verhouden tot de voortgang van de gestelde ambities vanuit hun eigen school(jaar)plan. Dit aan de hand van de verzamelde data op locatieniveau.

Uiteraard realiseren we ons dat het gebruik van zelfevaluatie instrumenten subjectief is. Daarnaast zijn de beschreven domeinen qua inhoud interpreteerbaar. De concreet gestelde norm is enigszins indicatief en op iedere locatie zijn de twee metingen niet altijd door dezelfde persoon/ team afgenomen i.v.m. personeelwisselingen, wat maakt dat de normering kan afwijken per afname. De gemiddelde score in de tabel moet dan ook gelezen worden als een richting van de ontwikkeling.

Om onze interne bevindingen te bekrachtigen en objectiveren, is in 2025 het auditteam herstart. De afname van audits versterkt ons inzicht in de kwaliteit van onze scholen. In het auditteam wordt samengewerkt met een extern bestuur. Dit om de objectiviteit te vergroten en te waarborgen. Het auditteam is uitgebreid en in 2025 zijn er een tweetal audits afgenomen met positief resultaat. In het eerste half jaar van 2026 staan een viertal audits reeds ingepland. Aan het begin van 2025 was het auditteam onderbezet. We hebben kunnen realiseren dat vanaf september 2025 een viertal nieuwe auditoren worden opgeleid. Dit in samenwerking met onze partner CBO-NWF. In het voorjaar van 2026 worden wederom nieuwe leden voor het auditteam geworven. Gelijktijdig zijn wij in 2025 als beide besturen benaderd om deel te nemen aan een verkennend onderzoek waarin de mogelijkheden tot interbestuurlijk provinciaal auditeren worden onderzocht. Naast het gelijktrekken van het kwaliteitslabel in de provincie, zal deze eventuele samenwerking ook mogelijk secundaire voordelen, zoals meer mankracht, opleveren. Gedurende het eerste half jaar van 2026 zal hier uitsluitsel over komen.

Tot slot is het CvB en OT intensiever betrokken geweest bij een viertal locaties om goed zicht te houden op de kwaliteit. Het betreft een tweetal locaties waar een grote kwaliteitsslag gemaakt moet worden en in 2025 deels gerealiseerd is. Daarnaast zijn er twee locaties, waar nabijheid gevraagd wordt op het domein van de onderwijsresultaten. De nabijheid van het CvB en het OT krijgt vorm door een hogere frequentie van het voeren van de dialoog om de voortgang te bespreken en



ondersteuning te bieden waar dit gewenst is. Bij een vijfde school is het CVB en OT in 2025 nog iets intensiever betrokken geweest tot de herstelopdracht was afgerond in december 2025.

Terugkijkend naar 2025 zijn we tevreden over de ingezette interventies en de reeds behaalde positieve effecten, zoals voorgaand beschreven. Daarnaast kijken we vol vertrouwen vooruit naar het komende jaar 2026 waar de verwachting is dat de reeds ingezette interventies een nog groter effect zullen hebben op de resultaten in de meest brede zin van het woord.

3. Basisvaardigheden

In 2025 is er zowel op organisatie-, als op locatieniveau geïnvesteerd in het versterken van de basisvaardigheden.

De waarneming

Zoals beschreven in het Koersplan streven we continu naar het versterken van de basisvaardigheden. Als lerende organisatie zijn we ons bewust van het belang van het hebben van hoge verwachtingen. Zoals in het Koersplan beschreven streven we er aan het einde van de Koersplanperiode naar dat onze Basisvaardigheden gewaardeerd worden met een goed.

De opgehaalde kwantitatieve data

Uit de onderstaande data blijkt dat de beginsituatie van de standaard Basisvaardigheden (OP0) met een 2.75 gewaardeerd werd. De gemiddelde score van de meting in de zomer van 2025 ligt op 2.69. Het gaat hierbij niet om de waarneming van het absolute cijfer. De uitkomst geeft de richting van de ontwikkeling aan.

Overzicht standaarden	Inhoud standaarden	Gemiddelde score op organisatieniveau voorjaar 2024	Gemiddelde score op organisatieniveau zomer 2025
OP0	Basisvaardigheden	2.75	2.69

Groene cijfers: doorontwikkeling

Zwarte cijfers: hetzelfde resultaat

Rode cijfers: lichte daling

Zoals in het Koersplan beschreven streven we naar een 'goed' op deze standaard, dit vertaalt zich naar een score van 4. Uit bovenstaande data kunnen we concluderen dat we het gewenste niveau nog niet behaald hebben.

Begrijpen van de data en realiseren van ontwikkeling

Het resultaat lijkt hierin ongeveer gelijk te blijven. We kunnen een achteruitgang in de normering begrijpen. Dit vanwege bewustwording en focus. De bewustwording brengt een steeds dieper inzicht, waardoor men zich lager kan gaan scoren. Daarnaast is de kwaliteitsstandaard Basisvaardigheden 'een ruim begrip'. De focus ligt nu vooral op de vakgebieden taal, rekenen en burgerschap en er wordt een gedeelde urgentie gevoeld om digitale geletterdheid en Fries ook door te ontwikkelen. Dit maakt dat we de doelstelling mogelijk nader gaan specificeren.

De verwachting is dat na het gerealiseerde beleid ten aanzien van burgerschapsonderwijs in 2025, er een stijging gerealiseerd wordt op de kwaliteitsstandaard OP0 in de meting van 2026.

In de Kindcentrumplannen (2024 -2027) zijn de gewenste interventies op locatieniveau beschreven. In de werkgroep Basisvaardigheden agenderen en organiseren we de gewenste interventies m.b.t. Basisvaardigheden op stichtingsniveau. Dit wordt georganiseerd door een specifieke werkgroep, waarin de nadruk ligt op het ontwikkelen van beleid of stimuleren van ontwikkeling/kennisdeling op het gebied van



basisvaardigheden. Deze werkgroep wordt aangejaagd door een lid uit het bovenschoolse Onderwijsteam, waarin de verbinding gemaakt wordt met de bijpassende ontwikkelteams ten aanzien van de diverse basisvaardigheden.

Vanuit de diverse geledingen binnen de organisatie kwam de ontwikkelurgentie ten aanzien van het realiseren van een onderdeel van de Basisvaardigheden, te weten Burgerschapsonderwijs, naar voren als zijnde het eerste te realiseren doel. In lijn met de recent opgestarte structuur van het opstellen van beleid, heeft de werkgroep Basisvaardigheden zich als eerste gericht op het opstellen van beleid m.b.t. burgerschap. Zij hebben een beleidsdocument 'Actief burgerschap en sociale cohesie PCBO Leeuwarden 2026 - 2030' gerealiseerd, waarin een bovenschoolse visie op burgerschap is beschreven die aansluitend schoolspecifiek wordt ingevuld.

De werkgroep Basisvaardigheden heeft aansluitend de mogelijkheden om het rekenen op 1S niveau een impuls te geven onderzocht in samenwerking met het ontwikkelnetwerk rekenen. Op dit moment wordt gewerkt aan een bovenschoolse visie op digitale geletterdheid.

Daarnaast hebben de ontwikkelnetwerken ten aanzien van een grote diversiteit aan basisvaardigheden bijgedragen aan de verdere ontwikkeling in 2025. Deze ontwikkelnetwerken betreffen:

- digitale geletterdheid waarbij er ook aandacht is voor AI (door het ICT-ontwikkelnetwerk)
- hoogbegaafdheid (door het HB-ontwikkelnetwerk),
- doorontwikkeling van het beleid ten aanzien van de pedagogische basis (ontwikkelnetwerk pedagogische basis)
- rekenontwikkelnetwerk (betrokken bij het onderzoek naar optimaliseren rekenopbrengsten op 1S-niveau)
- taalontwikkelnetwerk (o.a. betrokken bij de herziende kerndoelen Fries)

Ook de reeds beschreven toegekende subsidie Basisvaardigheden bij een achttal van de scholen, zal bijdragen aan doorontwikkeling. De scholen zijn, na een analyse van de huidige situatie en de daaruit voortvloeiende doelen, gestart met de implementatie van hun plan om de Basisvaardigheden binnen hun locaties te versterken. Gedurende de planningsperiode streven we naar het delen van de 'good practice' binnen PCBO Leeuwarden.

De doorontwikkeling van de rol van intern begeleider naar de functie kwaliteitscoördinator in 2025 zoals reeds beschreven, zal ook bij gaan dragen aan de kwaliteit van de basisvaardigheden. De algemene scholing en de specifieke aandacht voor de rol van trendanalist in schooljaar 2024 – 2025 en in 2025 – 2026 voor de rol van leercoördinator, zal op termijn effect hebben op de opbrengsten. Doordat de functie systemisch nu goed is gepositioneerd, zal de bijdrage van de KC'er aan het onderwijskundig leiderschap in de school steeds beter een impuls geven aan de gehele onderwijskwaliteit.

Het wensbeeld voor 2025 was om nog meer datagericht te gaan te gaan werken aan de ontwikkeling van de basisvaardigheden. Op bestuursniveau is hierin een kwaliteitsslag gemaakt door het Onderwijsteam en de directeuren. Dit wordt zichtbaar in het verstevigen van de verbindingen tussen de gestelde doelen uit het Koersplan, de scholen en de ontwikkelnetwerken. Daarnaast blijkt dit ook uit de periodiek opgestelde periodierapportages, waarin alle data beschreven en geanalyseerd worden. Dit om vervolgens samen met de directeuren tussentijds sturing te kunnen geven aan de relevante aandachtsgebieden. Vanuit onze visie blijven wij doelgericht, op basis van data analyseren en ontwikkelen.

Om de paragraaf ten aanzien van focusdomein 3. Basisvaardigheden af te ronden nemen beschrijven we onderstaand de onderwijsresultaten van de Doorstroomtoets 2025:

De resultaten van de Doorstroomtoets van 2025 binnen onze organisatie zijn nog niet passend bij de gestelde ambitie. Onderstaand een beschrijving van de onderwijsresultaten. De verdiepte analyses van 2025 zijn in de interne periodierapportages opgenomen.



Het afgelopen jaar is er één school die niet voldoet aan de gestelde norm voor het behalen van het referentieniveau 1F. Dit percentage is gelijk aan de resultaten van 2024. Ook zijn er een viertal scholen die niet voldoen aan de gestelde norm ten aanzien van het gewenste referentieniveau 1S/2F. Dit percentage ligt lager dan het vijftal scholen onder de norm in 2024. Bij het waarnemen van de data blijkt dat slechts bij twee scholen de onvoldoende resultaten twee jaren opvolgend zijn. Daarnaast zijn er elf scholen die de signaleringswaarde op het referentieniveau 1S/2F behalen, dit betreft 69%.

Op basis van de data ten aanzien van de Eind- en Doorstroomtoets 'de driejaarsgemiddelden' in 2025 zien we resultaten die dichterbij de gestelde ambitie komen. Uit deze data blijkt dat op 1F niveau bijna alle scholen de signaleringswaarden behalen. Er is één school die dit nog niet behaald. Bij 2F/1S halen veertien van de zestien scholen de signaleringswaarde, dit betreft een percentage van 88%. In 2024 behaalde een percentage van 94% deze waarde.

Zoals aangegeven bij onze definitie op onderwijskwaliteit zijn we (nog) niet tevreden als de onderwijsresultaten van een onderwijslocatie onder het landelijk gemiddelde van de resultaten van scholen met dezelfde populatie leerlingen functioneren. Bij 2F/1S zijn er grote onderlinge verschillen tussen scholen, deels verklaarbaar door de leerlingpopulatie, deels verklaarbaar door de mate waarin de school in staat is effectief te zijn in het bereiken van haar resultaatambities.

Tot slot ontvingen acht locaties de toekenning van de aangevraagde subsidie Basisvaardigheden. Deze financiële middelen, welke zij de komende twee schooljaren ontvangen, worden gericht ingezet op duurzame kwaliteitsverbetering. Naast deze acht locaties hebben zeven andere locaties in eerdere aanvraagrondes deze subsidie reeds ontvangen. Op één locatie is er geen aanvraag gedaan. Op locatieniveau worden de middelen ingezet op de standaarden waar de urgentie ligt.

Overige ontwikkelingen

Pilot 10 – 14 jaar onderwijs

In het schooljaar 2024 – 2025 is, na intensieve voorbereidingen tussen PO en VO in voorgaande jaren, het onderwijs aan kinderen in de leeftijd 10 – 14 gestart. Dit met de bedoeling om kansen te vergroten door het uitstellen van de selectie. De groepen 7 – 8 (PO) en 1 – 2 (VO) zijn gevestigd in IKC Middelsee. Leerkrachten en docenten vanuit PO en VO geven samen het onderwijs en de coaching vorm in de afdeling 10 – 14. Voorafgaand aan de start hebben voorlichtingen/informatiebijeenkomsten plaatsgevonden aan de leerkrachten van de groepen 7 en 8 / de directie en het IB-team van PCBO en belangstellende ouders en kinderen. Gedurende de uitvoering van de pilot hebben we de ontwikkelingen strak gemonitord. We konden hierdoor de volgende conclusies trekken: betrokken leerlingen profiteren van het aanbod door groei in hun ontwikkeling; betrokken leerkrachten zijn sterk geëngageerd aan het concept; vacatures zijn moeizaam of niet in te vullen; er is een zeer hoge concentratie van ondersteuningsbehoeften bij leerlingen waardoor er geen sprake was van een gewenste heterogene groepssamenstelling of perspectief daarop; doorstroom vanuit groep 8 Middelsee is beperkt zichtbaar; en organisatorische aanpassingen om de uitvoering meer sluitend bij de gewenste leerlingpopulatie en visie te krijgen zijn financieel niet draagbaar door beide organisaties. Helaas hebben we daarom moeten besluiten de pilot te stoppen aan het einde van het schooljaar 2025-2026.

Verzelfstandigen en stichten van locaties

In 2025 heeft een oriënterend onderzoek plaatsgevonden naar de mogelijkheden van het verzelfstandigen van twee van onze schoollocaties die momenteel samen met een andere locatie onder één brinnummer vallen. Vanuit dit oriënterend onderzoek is de keuze gemaakt om in 2026 toe te werken naar het verzelfstandigen van beide onderwijslocaties. Daarnaast zal er in 2026 een stichtingsprocedure gaan lopen voor het stichten van één reeds bestaande locatie.



Toekomstige ontwikkelingen

Onderzoek integratie CBS Het Klaverblad & IKC Maxima

Het Klaverblad heeft gedurende een langere periode te maken met een tekort aan en het zoeken naar kwalitatief geschoold personeel op de voltijds HB-school (hoogbegaafdheid). Dit heeft geleid tot een herbezinning op onze visie en tot onderzoek naar verschillende scenario's voor de verdere vormgeving van ons HB-onderwijs. Deze ontwikkeling heeft vanzelfsprekend invloed op het gevoerde beleid in de huidige setting.

In dit proces is nadrukkelijk gekeken naar de mogelijkheden om voltijd HB-onderwijs en regulier onderwijs dichter bij elkaar te brengen. Het combineren van beide onderwijssoorten binnen één schoolomgeving biedt belangrijke voordelen. Leerlingen profiteren van een rijker en gevarieerder onderwijsaanbod, waarin expertise wordt gedeeld en waarin differentiatie natuurlijker kan plaatsvinden. Ook ontstaat er meer flexibiliteit om onderwijs op maat te organiseren: leerlingen kunnen gemakkelijker schakelen tussen verschillende ondersteunings- en verrijkingsniveaus, zonder dat dit grote overstappen vergt. Daarnaast draagt een inclusieve setting bij aan sociale ontwikkeling en wederzijds begrip; kinderen ontmoeten een bredere groep leeftijdsgenoten, met ruimte voor eigen talenten én voor het leren samenleven.

Door deze inclusieve benadering kan het Klaverblad toekomstbestendig onderwijs blijven bieden, waarin hoge ambities, passende ondersteuning en een warme, samenhangende schoolcultuur hand in hand gaan. In 2025 is het onderzoek gestart en in 2026 zal dit afgerond worden.

Visie inclusief Leeuwarden

Op het niveau van de stad Leeuwarden is een bovenbestuurlijke werkgroep "naar inclusiever onderwijs" gestart in mei 2025. Deze groep heeft vanuit de besturen de opdracht gekregen een visie op inclusief onderwijs te ontwikkelen voor de gehele stad betreffende het gehele primair onderwijs en de kinderopvang. Middels een enquête aan alle betrokken werknemers is geprobeerd de visie en belangrijke factoren daarin op te halen. Deze visie zal in februari 2026 worden afgerond. Vanuit deze visie worden in overleg met de bestuurders de volgende stappen uitgezet.

Onderwijs aan nieuwkomers

In samenwerking met de onderwijsorganisatie Proloog faciliteren we een taalschool in Leeuwarden. Deze taalschool heeft een afdeling voor asielzoekers en een afdeling voor statushouders. De taalschool valt onder het bevoegd gezag van Proloog, maar beide partijen hebben het belang uitgesproken om hierin samen te werken. Vanuit deze samenwerking is er in samenwerking met de gemeente en met ondersteuning van LOWAN gesproken over een visie op nieuwkomersonderwijs. Daarin hebben we vastgesteld dat nieuwkomersonderwijs in ieder geval doorloopt tot dat een kind 6 jaar onderwijs heeft gevolgd in de Nederlandse Taal. Hierop is ons huidige beleid niet ingericht. Wel sluit dit aan bij de behoefte van ondersteuning op de scholen die nieuwkomers ontvangen nadat ze een periode onderwijs hebben gehad op de Taalschool. Nieuwkomersbeleid betaalbaar voor een langere onderwijsperiode organiseren vraagt een herverdeling van de middelen. Daarom zijn er bestuurlijk nieuwe uitgangspunten geformuleerd:

- Nieuwkomersbeleid wordt gefinancierd uit de aanvullende bekostiging voor nieuwkomers;
- Alle nieuwkomers zitten maximaal 1,5 jaar op de taalschool, waarbij kleuters maximaal 1 jaar gebruik gaan maken van de taalschool;
- De groepsgrootte van de taalschool wordt verhoogd naar 18 kinderen.

Hiermee spelen we financiële middelen vrij (schatting: 250 tot 300K) voor een investering in de ondersteuning op de reguliere scholen bij het vervolg van het nieuwkomersonderwijs. Het samenwerkingsverband heeft een aanvullende jaarlijkse bijdrage van 60K toegezegd voor dit onderdeel. Een werkgroep zal hiervoor begin 2026 een inrichtingsplan ontwerpen.

Internationalisering

In opdracht van de provincie Friesland en de gemeente Leeuwarden is de mogelijkheid van een internationale school in Leeuwarden onderzocht vanuit het economische perspectief om het vestigingsklimaat in Friesland te versterken voor expats. PCBO Leeuwarden is benaderd om in dit onderzoek te participeren. Hieruit is voortgekomen dat één van onze locaties, IKC Middelsee, kan voldoen aan de voorwaarden om een internationale school te huisvesten. Dit blijkt ook de enige optie in Friesland/Leeuwarden te zijn die aan de criteria voldoet. PCBO Leeuwarden heeft bij de provincie en de gemeente een positieve intentieverklaring afgegeven



om een internationale school te starten. In 2024 heeft de politiek het initiatief ondersteund en is het businessplan uitgewerkt wat heeft geresulteerd in een positief oprichtingsbesluit van OCW. In het voorjaar van 2025 is de interne besluitvorming binnen PCBO Leeuwarden afgerond. Na een positief besluit heeft PCBO Leeuwarden vervolgstappen genomen. In 2025 zijn alle voorbereidingen getroffen om in januari 2026 de internationale school te openen. Voor de gehele organisatie liggen er kansen ten aanzien van samen leren m.b.t. wereldburgerschap.

Onderzoek

Binnen het bestuur is er geen formeel vastgesteld beleid op het thema onderzoek. Op schoolniveau is het handelingsgericht werken (HGW) geïntegreerd in het dagelijkse handelen van scholen. Hierbij wordt onderwijs en ondersteuning systematisch afgestemd op de specifieke behoeften van elke groep en leerling. Schoolteams analyseren gegevens gezamenlijk, betrekken ouders actief bij het onderwijsproces en passen hun aanpak continu aan op basis van de uitkomsten van deze evaluaties.

Binnen de organisatie is onderzoek vaak ook een onderdeel van de professionele scholing van medewerkers. Dit onderzoek komt ten goede aan de kennis- en persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers zelf, maar door kennisdeling wordt deze opgedane kennis ook binnen de scholen en ontwikkelnetwerken benut. Daarnaast nemen sommige scholen deel aan landelijk onderzoek. Een voorbeeld hiervan is een school die gebruikmaakt van Groeikracht binnen het programma Ontwikkelkracht van het ministerie van OC&W. Kennis over deze ontwikkelingen wordt gedeeld met de directeuren en KC'ers van de organisatie.

Vanuit de organisatiedoelstellingen worden er ook kleine en grote onderzoeken verricht, intern of in gezamenlijkheid met andere partners. Scholen worden gestimuleerd om opbrengstgegevens, leerling- en tevredenheidsmetingen en kwaliteitsanalyses te benutten bij het vormgeven en bijstellen van hun onderwijsaanbod. In het afgelopen verslagjaar zijn belangrijke stappen gezet in het versterken van datagebruik en kwaliteitszorg. Schoolteams zijn ondersteund in het analyseren van onderwijsresultaten en het formuleren van gerichte verbeteracties. Daarnaast is de verbinding tussen schoolontwikkeling, professionalisering en onderzoek verder verstevigd, onder andere door het delen van kennis en goede voorbeelden binnen de organisatie. Voor de komende periode wordt ingezet op het verder verankeren van onderzoeksmatig werken in de dagelijkse praktijk. De focus ligt op het vergroten van onderzoeksvaardigheden van medewerkers, het structureel inzetten van data voor school- en bestuursbrede verbeterprocessen en het versterken van de samenhang tussen beleid, uitvoering en evaluatie. Daarnaast wordt verkend hoe samenwerking met externe kennispartners kan bijdragen aan duurzame en doelgerichte onderwijsontwikkeling.

Het bestuur verricht onderzoek op verschillende domeinen binnen de organisatie; onderstaand volgt een nadere opsomming van diverse onderzoeken, deze zijn al eerder in dit verslag toegelicht:

- werkgroep Inclusief Leeuwarden
- verkennend onderzoek samenwerking besturen
- onderzoek versteviging of integratie van een tweetal onderwijslocaties
- een bestuursbrede risicoanalyse
- onderzoek naar een ondersteunend kwaliteitszorgsysteem.

Tot slot wordt er ook wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de wijze waarop de directieraad gezamenlijke betekenis geeft aan complexe en ambigue besluitvormingsprocessen, hoe zij dit ervaren en hoe zij de kwaliteit, het draagvlak en de uitvoerbaarheid evalueren van de besluiten die hieruit voortkomen. Dit onderzoek zal ook tot aanbevelingen leiden waarmee we de kwaliteit van onze besluitvorming en kwaliteitscultuur nader kunnen versterken binnen de directieraad. Dit onderzoek zal in 2026 afgerond worden.

Klachten(procedure)

In 2025 zijn er geen klachten naar de klachtencommissie gegaan. Daarnaast is er door de vertrouwenspersoon gerapporteerd dat er in 2025 geen gebruik is gemaakt van de mogelijkheid om de vertrouwenspersoon te consulteren.

In 2025 zijn ons klachtenbeleid, de integriteitscode en de klokkenluidersregeling herijkt. Deze zijn te vinden via onze internetsite: <https://www.pcboleeuwarden.nl>



Inspectie van het Onderwijs

In 2025 is er meermaals contact geweest met de contactinspecteur. Gedurende de contactmomenten is er uitgebreid gesproken over de diverse scholen, de mogelijke aandachtspunten en de voortgang m.b.t. deze aandachtspunten.

Onderstaand een korte toelichting over een tweetal scholen, waar de onderwijsinspectie in 2025 nauwer bij betrokken was.

In navolging van het in 2024 afgenomen kwaliteitsonderzoek op CBS Het Klaverblad en de hieruit gewenste aanbevelingen en herstelopdrachten, heeft de onderwijsinspectie in 2025 een positief besluit genomen. Vanaf eind 2025 valt Het Klaverblad weer onder het reguliere toezicht:

[CBS Het Klaverblad afd. hoogbegaafdheid \(Basisonderwijs\) | Toezichtresultaten](#)

In het najaar 2025 heeft de onderwijsinspectie aangekondigd een kwaliteitsonderzoek te willen uitvoeren op IKC Prins Constantijn. Dit naar aanleiding van onvoldoende leeropbrengsten. Begin 2026 zal dit kwaliteitsonderzoek plaatsvinden.

Visitatie

PCBO Leeuwarden heeft in 2025 niet geparticipeerd in een bestuurlijk visitatietraject. Participatie in een visitatie wordt wel als relevant ervaren door het CvB. Het CvB wil dit plannen voor 2026/2027. Het CvB heeft ervoor gekozen om in 2025 prioriteit te geven aan de bestuurlijke accreditatie, waarbij interne en externe stakeholders feedback hebben gegeven op het bestuurlijk handelen. De bestuurlijke accreditatie is verleend.

Intern hebben we in 2025 wel een zelfevaluatie afgenomen ten aanzien van de BKA-standaarden uit het toezichtkader. Deze zijn in december 2025 bij het jaarlijkse gesprek met de contactinspecteur besproken. We zijn tevreden over de uitkomsten en geven vervolg aan voorgenomen interventies vanuit onze bevindingen. Daarnaast is er voor begin 2026 een bestuurlijke risico-inventarisatie ingepland.

Sociale veiligheid en gelijke behandeling

Een vrij en veilig schoolklimaat vormt een essentiële voorwaarde voor goed onderwijs en de brede ontwikkeling van leerlingen. Wanneer leerlingen en medewerkers zich veilig, gezien en gerespecteerd voelen, draagt dit bij aan hun welbevinden, betrokkenheid en leerprestaties. Binnen PCBO wordt sociale veiligheid daarom beschouwd als een gezamenlijke verantwoordelijkheid van school, ouders en samenwerkingspartners. School is idealiter een vertrouwde plek waar leerlingen met uiteenlopende achtergronden en ondersteuningsbehoeften elkaar ontmoeten, eerlijke kansen krijgen en zich kunnen ontplooiën als mens. Vanuit die pedagogische opdracht vervult de school bovendien een belangrijke signalerende rol en vormt zij het hart van de gemeenschap waarin zij staat.

Tegen de achtergrond van maatschappelijke ontwikkelingen en vanuit de christelijke identiteit van PCBO hechten wij groot belang aan een sociaal veilig klimaat en gelijke behandeling voor iedereen. Alle scholen beschikken over een eigen veiligheidsbeleidsplan, werken met een programma voor sociaal-emotionele ontwikkeling en monitoren jaarlijks de beleving van veiligheid en welbevinden met een gestandaardiseerd instrument. Op basis van deze gegevens wordt het beleid cyclisch geëvalueerd en bijgesteld. Binnen dit kader is structureel aandacht voor sociaal wenselijk gedrag, pesten, diversiteit, racisme en discriminatie, evenals seksueel grensoverschrijdend gedrag. Deze thema's maken integraal onderdeel uit van ons aanbod op het gebied van identiteit en burgerschap. Vanuit de arbozorg worden deze onderwerpen onder medewerkers expliciet uitgevraagd via de Quicksan sociale arbeidsbelasting en via de vierjaarlijkse RI&E. Met deze aanpak legt PCBO verantwoording af over de wijze waarop wordt bijgedragen aan sociale veiligheid en gelijke behandeling binnen de scholen.

Bij de afname van de sociale veiligheid monitor van 2025 zijn er geen signalen afgegeven die interventies op organisatieniveau vroegen. Op locatieniveau heeft iedere school gewerkt aan zijn eigen ambities ten zien van de uitkomsten van de monitor.

Begin 2026 is de sociale veiligheidsmonitor wederom afgenomen. Dit met een gezamenlijk tool, passend bij de in 2025 uitgesproken wens om hierdoor op bestuurlijk niveau beter overzicht te krijgen.



Wanneer er signalen zijn van sociale onveiligheid, vanuit ouders, medewerkers en het jaarlijkse rapport van de vertrouwenspersonen (medewerkers hebben een vertrouwenspersoon via GIMD), worden deze bestuurlijk zeer serieus genomen en leiden ze tot bestuurlijk ingrijpen als de school onvoldoende in staat blijkt dit zelf te verbeteren binnen afzienbare tijd. Waar nodig wordt een opdracht verleend aan een school om het veiligheidsbeleidsplan te versterken.

Ambities in 2026

In navolging van de beschreven ontwikkelingen in 2025, zijn er voldoende ambities om in 2026 verder te ontwikkelen richting de gestelde doelen in de koersplanperiode 2027.

Zoals reeds beschreven:

- Realiseren van de ambities uit het Koersplan 2023 - 2027
- De implementatie van de herziene kwaliteitsstructuur
- Doorontwikkeling van het proces naar inclusiever onderwijs

Tot slot

Wij hebben vertrouwen in de doorontwikkeling van ons onderwijs en onze kwaliteit, waarbij we de prioriteiten uit onze maatschappelijke opdracht centraal stellen: het bouwen aan een sterke basis en hoge kwaliteit, het bevorderen van sociale veiligheid en gelijke behandeling, en het waarborgen van het welzijn van al onze kinderen!



2.2. PERSONEEL & PROFESSIONALISERING

Doelen personeelsbeleid

In het personeelsbeleid stonden de volgende thema's centraal:

- A. Functieontwikkeling voor kwaliteitscoördinatoren
- B. Functiebouwwerk voor het stafkantoor
- C. Implementatie Visma.net en procesgericht werken invoeren
- D. Beleid voor startende leerkrachten en startende directeuren vorm en inhoud geven
- E. Verzuimbeleid actualiseren met als doel verzuimpreventie

A. Functieontwikkeling voor kwaliteitscoördinatoren

In een werkgroep bestaande uit het onderwijsteam, HR en een aantal directeuren is beleid ontwikkeld voor het positioneren van de functie van kwaliteitscoördinatoren. Door de directieraad zijn een aantal richtinggevendende koersuitspraken gedaan:

1. De rol van kwaliteitscoördinator is een functie in het functiebouwwerk van PCBO
2. Een dubbelfunctie is niet mogelijk
3. We beschrijven twee functieniveaus voor de functie
4. Er vindt een sollicitatieprocedure plaats
5. Groeien in de functie is mogelijk met behulp van een ontwikkeltraject
6. Differentiatie in timing is mogelijk maar passend binnen de koersplanperiode

Vanaf de start van het proces is zeer zorgvuldig omgegaan met de belangen van de IB'ers en zij hebben gedurende het gehele proces inspraak gehad bij de totstandkoming van beleid. In juni is het wervingsproces in gang gezet en voor de zomervakantie is deze afgerond. Alle posities zijn ingevuld met collega's vanuit de organisatie. De invulling van de functies heeft op een aantal plekken tot mobiliteit geleid. Door mobiliteit is in een aantal situaties boventalligheid ontstaan, wat de kans biedt om extra ondersteuning uit het eigen KC-team in te zetten waar dat nodig is. We verwachten dat dit bijdraagt aan het leren van en met elkaar. Een aantal KC'ers worden aanvullend geschoold worden zodat zij voldoende toegerust zijn voor de functie.

B. Functiebouwwerk voor het stafkantoor

Door B&T is in 2024 in nauwe samenwerking met directeuren en staf van PCBO een voorstel gedaan voor het herinrichten van de centrale dienst. De toenemende complexiteit van de bedrijfsvoering, de wens om de dienstverlening te optimaliseren en het verbeteren/inzichtelijk maken van werkprocessen heeft geleid tot een herinrichtingsvoorstel van de centrale dienst. Er zijn een aantal teams ingericht zoals HR, financiën en huisvesting, waar hiërarchisch leidinggevenden voor benoemd zijn. Zij zijn verantwoordelijk voor de strategie van het eigen domein en de uitvoering daarvan passend binnen de gehele strategie van PCBO. Het onderwijsteam is en blijft onder leiding van de voorzitter van het college van bestuur, net zoals het secretariaat. De herinrichting vraagt ook om een nieuw functiebouwwerk.

Er is samen met een specialist functiebeschrijvingen een reeks met functies beschreven voor het stafkantoor en voor de kwaliteitscoördinatoren. Er is gekozen voor een generiek functiebouwwerk, omdat deze het meest flexibel ingezet kan worden. In het najaar van 2025 is het toedelingsproces afgerond. De toedeling heeft geen gevolgen gehad voor het salaris indien de collega een functie met een lagere schaal toebedeeld kreeg. Dit is in twee situaties het geval geweest. In één situatie betrof het een promotie naar een hogere schaal. Naar aanleiding van de toedeling zijn geen bezwaren ingediend.

C. Implementatie Visma.net en procesgericht werken invoeren

Visma.net is op 1 januari 'live' gegaan en heeft YouForce vervangen. De livegang is zonder problemen verlopen waardoor de verdere inrichting en optimalisatie volop doorgezet kon worden. In 2025 is het digitale declareren van kleine uitgaven, opleidingskosten en reiskosten via de Visma-app geïntroduceerd, is de aanvraag voor duurzame inzetbaarheid (DI) gedigitaliseerd en staat voor augustus 2026 de uitrol van het digitaal indienen van declaraties op de planning. Het personeelsdossier is omgezet naar het e-dossier in Visma en medewerkers en leidinggevenden hebben hier ook toegang toe. Er is een directe koppeling tussen Visma.net en Anago gerealiseerd waardoor de aansluiting tussen de personeelsadministratie en financiën nu goed verloopt. Dit heeft geleid tot beter inzicht in de personele kosten.

D. Beleid voor startende leerkrachten en directeuren vorm en inhoud geven

Het inductiebeleid binnen PCBO voor startende leerkrachten en directeuren is al vastgesteld. Hiermee is een goede basis gezet maar het miste op een aantal onderdelen inhoud. Voor leerkrachten is een driejarig opleidingsprogramma ontwikkeld met daarin verplichte bijeenkomsten en workshops. Voor directeuren wordt naast een inductieprogramma ook gekeken naar een oriëntatieprogramma voor belangstellenden. Hierin trekken we op met de onderwijsregio. We willen een passend programma ontwikkelen waarbij we een lijn willen ontwikkelen van oriëntatie op de functie – screening – opleiding- begeleiding in de functie.



E. Verzuimbeleid actualiseren met als doel verzuimpreventie

Samen met het Vervangingsfonds is dit jaar gekeken naar het verzuim bij PCBO. Er is sprake van een verzuimpercentage van 7,3%, die voor ruim 60% psychisch van aard is en daarmee veelal langdurig. Op basis van de uitkomsten van het onderzoek van het Vervangingsfonds zijn een aantal stappen ondernomen om meer grip op het verzuim te krijgen zodat dit in daalt en weer rond het landelijk gemiddelde voor PO komt (6,2%). Samen met Zorg van de Zaak zijn afspraken gemaakt over wijzigingen in de verzuimbegeleiding. De dienstverlening van Zorg van de Zaak was vooral online georganiseerd. In de nieuwe overeenkomst is afgesproken dat begeleiding weer fysiek plaatsvindt. Ook is een nieuwe praktijkondersteuner van de bedrijfsarts (POB) geïntroduceerd met een specialisatie in mentale gezondheid. Daarnaast is een plan van aanpak opgesteld waarin toegewerkt wordt naar preventie in plaats van curatief handelen. De focus ligt daarbij met name bij het vergroten van regel mogelijkheden, preventie, bewustwording, maatwerk en aandacht.

Doelen professionalisering

Ten aanzien van scholing en professionalisering richt PCBO zich op:

- A. Het ontwikkelen naar een opleidingsschool in samenwerking met NHL Stenden;
- B. Het aanbieden van ontwikkelingsmogelijkheden voor onderwijsassistenten om door te groeien naar leerkrachtondersteuner;
- C. Het ontwikkelen van een 'huisacademie'.

A. *Het ontwikkelen naar een opleidingsschool in samenwerking met NHL Stenden;*

PCBO Leeuwarden participeert volledig in Opleiden in de School, een samenwerking met de PABO van NHL Stenden. De scholen van PCBO zijn verdeeld in vier clusters. Ieder cluster bestaat uit een kernschool en een aantal netwerkscholen. Deze clusters worden begeleid door vier instituutopleiders van NHL Stenden, en door twee schoolopleiders van PCBO. Iedere schoolopleider is per cluster voor een dag gefaciliteerd om de clusters te bedienen. De opleiders verzorgen de begeleiding van de PABO-studenten en de scholing van mentoren. Per cluster worden veertien PABO-studenten geplaatst en begeleid. Daarnaast wordt op een aantal IKC's in het kader van opleiden in de school nauw samengewerkt met de opleiding onderwijsassistent en allround IKC-medewerker van Firda.

B. *Het aanbieden van ontwikkelingsmogelijkheden voor onderwijsassistenten om door te groeien naar leerkrachtondersteuner en vervolgens PABO;*

De afgelopen jaren hebben veel onderwijsassistenten zich ontwikkeld tot leerkrachtondersteuner. In eerste instantie via de opleiding tot leerkrachtondersteuner via Bureau Meesterschap, maar met de introductie van de Associate Degree opleiding Educatief Professioneel (ADEP) van NHL Stenden wordt deze opleiding nu in basis aangeboden aan onderwijsassistenten met ambitie. Deze opleiding is namelijk geaccrediteerd en biedt een goede basis om vervolgens de PABO verkort te doorlopen. We ervaren dat steeds leerkrachtondersteuners steeds vaker ervoor kiezen om daarna ook de PABO te volgen. PCBO maakt gebruik van de subsidieregeling 'onderwijspersoneel opleiding tot leraar' wanneer ondersteuners de PABO willen volgen. In een overeenkomst wordt afspraken vastgelegd omtrent dienstverband, studieverlof en betaling van de studie.

C. *Het ontwikkelen van een 'huisacademie'*

We vinden een constante ontwikkeling en professionalisering van onze medewerkers belangrijk. Om ervoor te zorgen dat onze medewerkers optimaal toegerust zijn voor hun taak maar ook om de aantrekkelijkheid van ons als werkgever te vergroten. Professionalisering wordt geïnitieerd vanuit het domein HR. Ontwikkelen is een continu proces van formeel en informeel leren. Dit ondersteunen we door:

- Leren van en met elkaar;
- Samenwerken;
- Individuele scholing en teamscholing;
- Bovenschoolse ontwikkelnetwerken.

Om professionalisering en ontwikkeling te stimuleren bieden we een aantal instrumenten aan:

- In verband met de landelijke trend van tekorten: individuele opleidingen en ontwikkeltrajecten voor zowel potentiële leerkrachten als directeurs;
- Begeleiding (o.a. voor starters) en video-interactiebegeleiding;
- Intervisie en supervisie;
- E-wise;
- Mobiliteit;
- Opleiden in de School;
- Workshops;
- Directiescholing;
- PCBO-themadag.



Een vervolgstap in de ontwikkeling tot een huisacademie is het ontwikkelen van een jaarlijkse scholingsagenda met aanbod en het werken met (interne) programma's voor ontwikkeling en professionalisering. Voor we deze vervolgstap maken vraagt dit eerst nog een nadere verkenning en bespreking op welke terreinen een gezamenlijk professionaliseringsprogramma relevant is. PCBO-brede professionaliseringsdoelen worden bekostigd door op bestuurlijk niveau vooraf financiën af te romen voor de gezamenlijke faciliteiten. Daarnaast ontvangt iedere school in het personeelsbudget aanvullende professionaliseringsmiddelen om de eigen scholingsactiviteiten te organiseren passend binnen de eigen schoolplannen.

Arbeidsmarkttoelage

De arbeidsmarkttoelage is vanaf 2025 door het ministerie van OCW toegekend aan IKC Prins Maurits en IKC Prins Constantijn. Deze toelage is bedoeld voor scholen met een uitdagende leerlingenpopulatie. Deze scholen hebben vaker moeite om medewerkers aan te trekken en kennen een hoger verloop. Voorheen werd de toelage verdeeld over de drie IKC+-locaties van PCBO. Omdat de toelage naar beneden is bijgesteld én de uitbetaling van de toelage is gewijzigd, is met de PGMR overeengekomen de arbeidsmarkttoelage alleen te verdelen onder de collega's van de twee eerdergenoemde scholen.

Toekomstige ontwikkelingen

Vanuit het domein HR wordt invulling gegeven aan de strategische koers. Het functiebouwwerk voor leraren wordt in 2026 geactualiseerd en we richten ons op reductie van verzuim en inzetbaarheid. Daarnaast ontwikkelen we dit jaar een plan voor strategisch HR-beleid, waarbij de focus ligt op het betekenis geven van de professionele cultuur van PCBO Leeuwarden en wat dit betekent voor ons werkgeverschap. Ook het formatieproces vraagt om voortdurende aandacht en optimalisatie. Dit in het licht van het lerarentekort maar ook in het kader van de bekostiging.

Verantwoording over de aanwezigheid van de Verklaring omtrent het gedrag¹

Nieuwe VOG's ² in 2025	VOG aanwezig op datum indiensttreding	VOG te laat aanwezig	VOG niet aanwezig
Nieuwe medewerkers in loondienst	77	6	0
Nieuwe medewerkers niet in loondienst met een VOG verplichting ³	2	0	0

Aantallen tussen 1 en 5 worden weergegeven als <5.

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

Banenaafpraak

We hechten aan inclusief werkgeverschap en streven naar een organisatie waarin medewerkers, ongeacht achtergrond, talenten of ondersteuningsbehoefte, volwaardig kunnen deelnemen en zich kunnen ontwikkelen. Binnen de organisatie krijgt dit vorm door aandacht voor gelijke kansen, passende begeleiding, duurzame inzetbaarheid en een toegankelijk werk- en leerklimaat. In het verslagjaar waren geen medewerkers in dienst die behoren tot de doelgroep banenaafpraak en als zodanig zijn opgenomen in het UWV-doelgroepenregister. Om die reden zijn in dit verslagjaar geen banen gerealiseerd die meetellen voor de banenaafpraak. De huidige aard en inrichting van de beschikbare functies hebben in het verslagjaar niet geleid tot plaatsingen binnen deze wettelijke doelgroep. We blijven oog houden voor reële mogelijkheden om inclusief werkgeverschap, waar passend, ook bij toekomstige personeelsinvulling en organisatieontwikkeling verder te concretiseren.

Uitkeringen na ontslag

PCBO voert een actief beleid op uitkeringen na ontslag door het actief aanbieden van 'van-werk-naar-werk' trajecten aan medewerkers waarvan het dienstverband eindigt. Door krapte op de arbeidsmarkt is het aantal medewerkers dat na ontslag niet direct elders een baan vindt klein. In 2025 is een toename te zien van de uitkeringskosten. Dat de instroom in de WW is hoger dan voorgaande jaren is te verklaren doordat voor schooljaar 2025-2026 minder fte is ingezet dan het schooljaar daarvoor in het kader van de formatiereductie. De totale uitkeringslast over 2025 bedraagt € 24.681. Er is eenmaal een transitievergoeding toegekend van € 47.245.

Regeling bijzondere bekostiging professionalisering en begeleiding starters en schoolleiders

De financiële middelen voor professionalisering en begeleiding van starten leraren en schoolleiders (PBBS-middelen) ontvangen via de Onderwijsregio PO Noord. Het wordt ingezet door ervaren directeurs en leraren starters te laten begeleiden. Ook zijn er startersbegeleiders in dienst die zorgen voor een passend inductiebeleid (Bestaande uit o.a. trainingen, Themabijeenkomsten, intervisie)



De GMR maakt hierover afspraken bij de begroting en het meerjarenbestuursformatieplan.

Opbouw personeelsbestand

Personeelsbezetting in fte

Type contract	Fte per 1/1/25	Fte per 1/1/26	Fte in % 1/1/25	Fte in % 1/1/26
Vast	210,8	210,1	77,3 %	80,4 %
Tijdelijk	61,9	51,3	22,7 %	19,6 %
Projectformatie	12,9	11,6	4,7 %	4,4 %
Vervanging/pool	16,4	12,4	6,0 %	4,7 %
Lio-stages	6,5	3,2	2,4 %	1,2 %
Regulier tijdelijk	26,1	24,1	9,6 %	9,2 %
Totaal	272,7	261,4	100 %	100 %

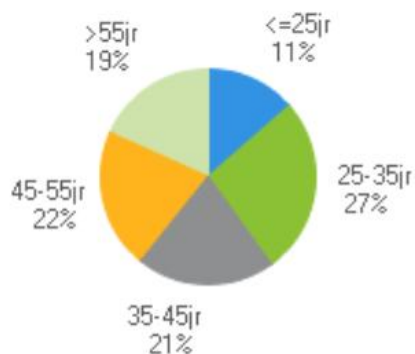
Personeelsbezetting in aantallen

Type contract	Aantal 1/1/25	Aantal 1/1/26	Aantal in % 1/1/25	Aantal in % 1/1/26
Vast	279	278	74,8 %	76 %
Tijdelijk	94	88	25,2 %	24 %
Totaal	373	366	100%	100 %

Zowel in aantallen als in fte is het de personele bezetting gedaald. De daling hangt samen met de opdracht die in 2024 is afgegeven om de personeelsbezetting in lijn te brengen met de bekostiging. Dat de totale formatie gekrompen is wordt gevoeld op de scholen. De mogelijkheden om iets extra's te bieden aan groepen of kinderen die dit nodig hebben is vaak niet meer mogelijk. Behalve bij de scholen die nog een vorm van extra subsidie ontvangen zoals uit school en omgeving of vanuit basisvaardigheden

De flexibele schil is in totaal 19,6%. In dit totaal zit ook de projectformatie. In de reguliere formatie is 9,2% flexibel. Dit percentage is lager dan de afgesproken norm van 10-12%. Inmiddels is er inzicht in de flexibele schil en de aard van de flexibiliteit. We vinden een percentage van 9,2 niet zorgelijk, mede ook omdat het aantal leerlingen licht groeit en we een helder inzicht hebben in de projectformatie en regulier tijdelijk.

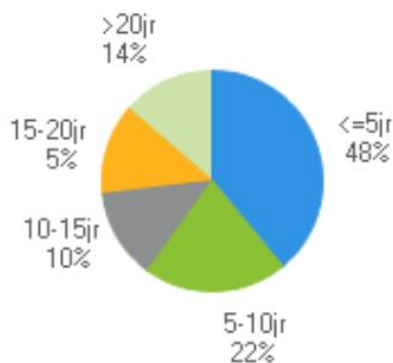
Kengetallen personeel



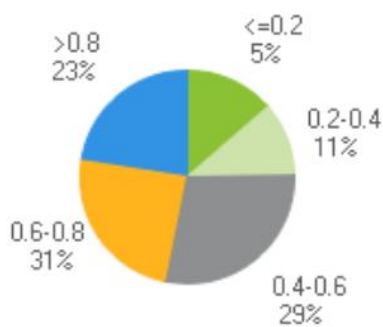
Leeftijdsopbouw

Man/vrouw-verhouding





Dienstjaren

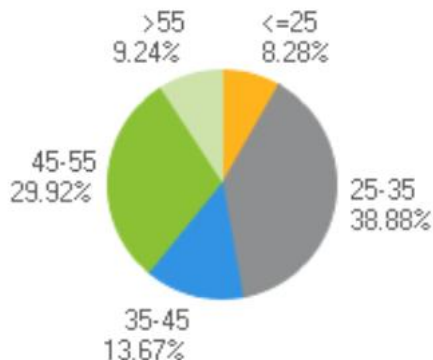


Werktijdfactor

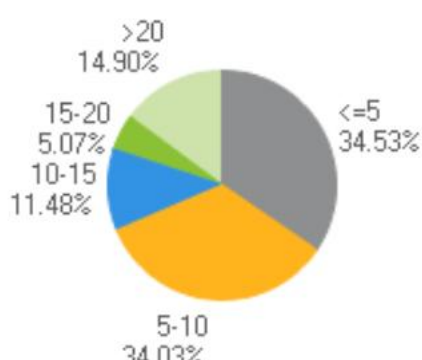
Het personeelsbestand van PCBO bestaat voor het overgrote deel uit vrouwen, waarvan het merendeel een parttimebaan heeft. We merken dat de Z-generatie vaak bewust kiest voor een deeltijdbaai zodat zij de goede balans houden tussen werk en privé. De gemiddelde leeftijd is 41,8 jaar. De gemiddelde leeftijd van niet onderwijsgevend personeel (OOP/directie/staf) is iets hoger (42,6) dan dat van OP (41,4).

Verzuim

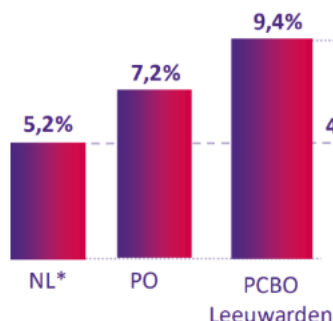
In het eerste kwartaal van 2025 is ons verzuim geanalyseerd door het Vervangingsfonds. Door gemaakte keuzes in het verleden was het verzuim in Youforce niet goed te monitoren en te analyseren. Inzage in de feitelijke situatie ontbrak daardoor, maar het vermoeden was dat het verzuim rond de 8,5% zou bedragen. De analyse van het Vervangingsfonds over het jaar 2024 was helder maar verontrustend: het verzuim bij PCBO bedroeg over 2024 zelfs 9,4%, ruim boven het sectorgemiddelde. Daarbij leert verdere analyse dat het verzuim zich concentreert bij de collega's in de leeftijd 25-35 en die maximaal 10 jaar in dienst zijn.



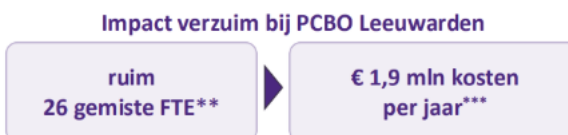
Verzuim per leeftijdscategorie



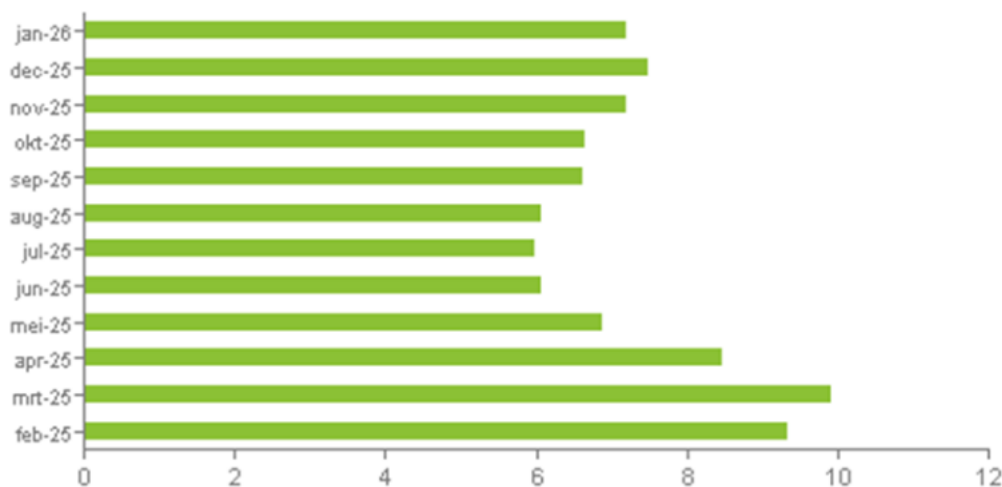
Verzuim naar dienstjaren



Verzuim (2024)*



7,31% verzuim in de laatste 12 maanden



In 2025 is het verzuim niet verder toegenomen, maar met bijna 2% gedaald naar 7,3%. Dit is nog ruim 1,1% hoger dan het landelijk gemiddelde over 2024 (bron: DUO). De actuele data over 2025 worden in september 2026 gepubliceerd. Het verzuim binnen PCBO is daarmee nog ruim hoger dan het landelijk gemiddelde. Het streven van PCBO is om het verzuim terug te brengen naar het landelijk gemiddelde voor PO. De oorzaak van verzuim is veelal psychisch van aard. Uit de individuele gesprekken die met medewerkers worden gevoerd, komt naar voren dat vaak een gebeurtenis in de privésfeer de trigger is geweest. Dit maakt duidelijk dat aandacht voor veerkracht en balans een belangrijke knop is in het kader van preventie. Dit zal dan ook een belangrijk aandachtspunt zijn voor het inzetbaarheidsbeleid dat wordt ontwikkeld.

FTE (teldatum 31-12-2025)

Aantal FTE	Vorig jaar (T-1)	Verslagjaar (T)	T+1	T+2	T+3
Bestuur/ management	21	17	16	15	15
Personeel primair proces/ onderwijzend personeel	198	179	176	177	176
Ondersteunend personeel/ overige medewerkers	60	65	62	55	55
Totaal	279	261	254	247	246

Bovenstaand overzicht van fte's laat een daling zien in het aantal fte. Dit is te verklaren doordat in het huidige verslagjaar een aantal tijdelijke contracten niet is verlengd. Soms in het kader van functioneren, soms in het kader van het krimpen van formatieruimte op een school. In de jaren T+1 tot en met T+3 neemt de formatie verder af omdat voor deze drie jaren uitsluitend de medewerkers in vaste dienst worden getoond. Dat de daling van formatie tussen t en t1 een geleidelijke daling laat zien is te verklaren doordat tijdelijke contracten niet meer per definitie per 1 augustus eindigen, maar we steeds meer flexibel omgaan met de einddatum. Dat de totale formatie krimpt heeft te maken met het afvloeien van personeel dat was benoemd in het kader van de NPO-middelen.



2.3. HUISVESTING & FACILITAIRE ZAKEN

Met name bij de huisvesting zijn er een aantal doorlopende aandachtsgebieden:

- Het huisvestingsbeleid van PCBO Leeuwarden is afgestemd met de gemeente Leeuwarden v.w.b. visie en realisatie van IKC's (Integrale Kind Centra).
- De scholen en hun omgeving zijn fysiek veilig
- Schoolgebouwen zijn aantrekkelijk en schoon

Vanuit de aan de scholen toegekende middelen romen we bestuurlijk financiële middelen af om de materiële kosten op stichtingsniveau te bekostigen. Voor een aantal schoolgebouwen wordt er geen vaste voet ontvangen aangezien zij een dislocatie zijn. De middelen die er stichtingsbreed voor 13 zelfstandige locaties worden ontvangen, zijn ingezet voor 18 schoolgebouwen.

Er wordt gewerkt met een MJOP (MeerJarenOnderhoudsPlan). Dit plan is eind 2024 weer opgesteld voor vier jaar. Zaken die in dit plan staan worden in principe uitgevoerd tenzij dit niet noodzakelijk is. Op het moment dat er bijv. het vervangen van een dak op staat, maar er op het mogelijke moment van uitvoering geen lekkages zijn, wordt dit doorgeschoven naar een later moment. Zo zijn er soms ook zaken die nog niet aan vervanging qua tijd in het MJOP toe waren, maar wel uitgevoerd moeten worden. Uitgaven voor dit MJOP worden vanaf 2022 geactiveerd en in een aantal jaren, volgens de in het huisvestingsbeleid bepaalde afschrijvingstermijnen, afgeschreven. Voor IKC Albertine Agnes en IKC Middelsee moet nog een nieuw MJOP worden opgesteld. Investerings in deze gebouwen zijn echter nog niet aan de orde. De in het verleden opgebouwde onderhoudsreserve is eind 2021 overgeboekt naar de algemene reserve van de stichting. Dit houdt wel in dat iedere investering de komende jaren ervoor zorgt dat de jaarlijkse afschrijvingskosten hoger worden. Hier moet in de exploitatie goed rekening mee worden gehouden. Daar waar de kinderopvang zelf heeft geïnvesteerd in gebouwen (via de gemeente), zijn er in 2025 goede afspraken gemaakt m.b.t. het MJOP. In de verrekening van exploitatielasten zit ook een deel voor groot onderhoud.

Doelen en resultaten over 2025 m.b.t. meerjarenonderhoud

- In 2023 is de bouw van IKC Middelsee gerealiseerd. In 2024 is de doelgroep uitgebreid wat in dit gebouw onderwijs krijgt, door de opstart van een afdeling 10 tot 14-jarigen. Ook is inmiddels onderzocht of het starten met een Internationale school op deze locatie mogelijk is. Vanaf 1 januari 2026 opent deze school in Middelsee.
- In 2025 is er op vier locaties schilderwerk uitgevoerd, soms een bijwerkbeurt, op andere locaties een complete beurt. Ook hiervoor is het MJOP de basis, waarbij iedere locatie één keer in de zes jaar een complete schilderbeurt krijgt.
- De Sprinkel heeft in 2025 een nieuwe ruimte voor de directeur en kc-er (flexruimte) gekregen door een deel van de personeelsruimte op te splitsen.
- In IKC Johan Willem Friso is in vier ruimten de vloerbedekking vervangen door pvc. Daarnaast is het dak van de buitenberging vervangen en is een deel van de schutting vervangen.
- Op IKC Koningin Wilhelmina is in de hal boven het plafond vervangen en is een toiletgroep volledig gerenoveerd.
- In IKC Alexia is de helft van het aantal toiletten gerenoveerd. De school bestaat inmiddels ruim veertig jaar en hier moest echt iets gebeuren. De school is erg blij met het resultaat. De andere helft gaat in 2026 aangepakt worden.
- Op IKC Prins Constantijn zijn de zinken kilgoten vervangen en is het metselwerk aangepast i.v.m. blijvende lekkages. Dit betreft het oude gedeelte.
- IKC Prins Maurits heeft een nieuwe deur en nieuwe boeidelen op de berging gekregen.
- Op IKC Maria Louise is de vloerbedekking op de zolderruimte vervangen.
- Op het plein van IKC Koningin Wilhelmina is een nieuwe kleuterberging geplaatst, gezamenlijk uitgevoerd met de vergroening van het schoolplein.
- Op IKC de Kinderkoepel is in één van de bovenlokalen een wtw-unit geplaatst i.v.m. voortdurende problemen met klimaat en ventilatie.



- Op IKC Middelsee is een hekwerk aangeschaft voor de onderbouw. De plannen waren destijds dat dit een open plein moest worden. In de praktijk is al snel gebleken dat een omheining een vereiste is.
- Het kantoor van de centrale dienst is deels in 2024, deels in 2025 verbouwd met als doel zowel de uitstraling, de werkomstandigheden (arbotechnisch) als de duurzaamheid te verbeteren. Zo is onder andere de oude tl-verlichting vervangen door LED-verlichting. Het vereiste energielabel C is hiermee bereikt. Meubels zijn vervangen met onder andere zit/sta-bureaus. Vloerbedekking is vervangen of er zijn pvc-vloeren gelegd. Dit ging helaas gepaard met het aantreffen en verwijderen van zwam.

Meubilair

Op IKC Albertine Agnes, IKC Maria Louise en IKC Middelsee is extra meubilair aangeschaft i.v.m. groei van het aantal leerlingen. Op de International School Friesland (ISF) is meubilair aangeschaft voor de start in 2026. Dit meubilair is uiteraard in 2025 aangeschaft. Op IKC Wilhelmina en IKC Alexia is voor de groepen 3-5 nieuw meubilair aangeschaft.

Schoonmaak

Schone scholen is een doel. Op een aantal scholen wordt de schoonmaak op orde ervaren, een aantal scholen zou graag verbetering zien. Korte lijnen met het schoonmaakbedrijf zorgen er wel voor dat er snel kan worden ingegrepen mochten de scholen 's morgens geconfronteerd worden met vuile scholen. Daarnaast doen tik-tok challenges, met name in het VO, de ronde waar je niet blij van wordt. Controle op het toiletgebruik is helaas noodzakelijk. De vergroening van schoolpleinen, passend bij de ambities van de gemeente Leeuwarden, zorgt ervoor dat er veel extra zand en modder de scholen binnenkomt. We zullen moeten onderzoeken hoe we hier gezamenlijk mee om moeten gaan en welke verantwoordelijkheden dit van eenieder vraagt. Goede communicatie tussen school/schoonmaak is hierbij sowieso van groot belang. Zoveel als mogelijk worden er bij een aantal scholen al roosters geplaatst om het 1e vuil buiten de deur te houden. Daarna moeten de schoonloopmatten hun werk doen, maar die zijn soms snel verzadigd.

Duurzaamheid & maatschappelijk verantwoord ondernemen

Daar waar mogelijk wordt er duurzaam gebouwd, met name in nieuwbouwprojecten. Aangezien er bij de gemeente te weinig financiële ruimte is binnen het IHP om aan de gewenste snelheid van de nieuwbouwopgave te voldoen, zullen er wellicht investeringen komen die duurzaamheid raken, maar nu door PCBO zelf moeten worden gedragen i.p.v. dit te kunnen combineren met geld van de gemeente. Het gaat hierbij met name om LED-verlichting, PV-panelen en isolatie onder dakbedekking.

Duurzaamheid en vervolg in 2026

In aansluiting op de in 2025 uitgevoerde maatregelen zet PCBO de ingezette koers op het gebied van duurzaamheid de komende jaren voort. Hoewel PCBO zelf verantwoordelijk is voor de bekostiging van verdere verduurzamingsmaatregelen, blijven wij gericht investeren in duurzame oplossingen in en rondom de scholen, met een terugverdientijd van maximaal vijf jaar.

Kleine isolatiemaatregelen, zoals het isoleren van waterleidingen en het aanbrengen van tochtstrippen bij ramen en deuren, worden waar mogelijk meegenomen tijdens regulier onderhoud.

Daarnaast wordt ingezet op bewustwording van duurzaamheid bij leerlingen en medewerkers. Een voorbeeld hiervan is de samenwerking vanaf 1 januari 2026 met afvalverwerker Omrin. Hun inzamelvoertuigen rijden op groengas en op tien scholen wordt groenafval in de lokalen gescheiden ingezameld en afgevoerd. Hiermee worden leerlingen actief betrokken bij afvalscheiding en het verantwoord omgaan met grondstoffen.

De vervanging van TL-verlichting door LED wordt voortgezet; in de afgelopen twee jaar zijn ons kantoorpand en vijf scholen voorzien van ledverlichting, de laatste vier locaties worden in 2026 voorzien.



2.4. FINANCIËEL BELEID

Doelen en resultaten

Kijkend naar de kengetallen heeft het CvB financieel gezien als doel een rentabiliteit van 0 te behalen. Dit houdt in dat er geen winst of verlies gedraaid wordt. De exploitatie moet rond gekregen worden. Hierbij moet er altijd oog zijn voor de liquide middelen die noodzakelijk zijn voor investeringen e.d. Bij PCBO is geen sprake van bovenmatig eigen vermogen, de signaleringswaarden die hiervoor zijn opgesteld, worden niet gehaald.

Voor 2025 is er een negatief resultaat begroot (-€ 544k). Vanaf schooljaar 2024-2025 is er een plan opgesteld waardoor PCBO Leeuwarden weer een gezonde financiële huishouding krijgt. Er is gekozen om alle tijdelijke benoemingen en uitbreidingen te beëindigen en mensen die met pensioen gaan niet te vervangen. Daarnaast is er per school een taakstelling opgenomen waarbij de personele lasten 83% mogen zijn van de Rijksbijdrage. Scholen krijgen hun eigen toekenning van financiële middelen, waarbij kosten rondom solidariteit afgeroomd of toegevoegd worden en de gezamenlijke lasten worden verrekend.

De realisatie 2025 is uitgekomen op een positief resultaat (+€ 426k), waardoor de rentabiliteit > 0 is. Ook de begroting 2026 komt uit op een positief resultaat. De ingrepen in 2024/2025 hebben geleid tot een verbetering van het resultaat. Daarnaast hebben de hogere indexering van de OCW bekostiging, de extra bekostiging voor Passend Onderwijs en de vrijval van subsidies tot dit positieve resultaat ten opzichte van begroting.

Opstellen beleidsrijke meerjarenbegroting

Zoals hierboven reeds beschreven, hebben we middels sturing op het personeelsbestand in 2024 en 2025 regie op onze begrotingstekorten genomen. We streven hierbij naar een gezonde verhouding personele (83%) en materiële kosten (17%) en een gezonde opbouw van ons personeelsbestand (vast/flexibel). In de meerjarenbegroting laten we zien dat we vanaf 2026 weer een positief resultaat behalen. Voor 2026 hebben we begroot dat we dat jaar afsluiten met een overschot van € 171k. Tevens hebben we bij het opstellen van de meerjarenbegroting alle personele lasten transparant en inzichtelijk gemaakt voor de budgethouders, inclusief alle daarbij passende beleidsrijke uitgangspunten. Hierbij hebben de budgethouders een grotere verantwoordelijkheid gekregen om de aan hen toegewezen middelen te verdelen op een passende wijze bij de context en het gevoerde of gewenste beleid. Het doel is om deze vervolgstap in 2026 op gebied van materiële lasten te zetten.

Toekomstige ontwikkelingen

Aanvullend op de sturing op ons personeelsbestand en de materiële lasten, gaan we de komende jaren duurzaamheidsbeleid ontwikkelen voor ons vastgoed. Bij nieuwbouwprojecten is dit binnen het bouwbesluit al een eis. Bij het overige, verouderde, vastgoed zijn investeringen m.b.t. duurzaamheid noodzakelijk om bijvoorbeeld het gasverbruik te verminderen. Zeker van veel laagbouwlocaties. In de gemeente Leeuwarden is in 2025 een nieuw Integraal Huisvestings Plan (IHP) opgesteld. Wanneer scholen van onze stichting hierin meegenomen worden voor renovatie e.d., dan zal duurzaamheid ook op de agenda staan. Ook ervaren en stimuleren we een trend om schoolpleinen groener te maken. Deze vergroening van schoolpleinen zorgt er echter ook voor dat met name de posten schoonmaak (door inloop van modder en zand) en tuinonderhoud niet met dezelfde middelen op te lossen zijn dan nu het geval is.

Ontwikkelingen rond contractactiviteiten en derden activiteiten

Contracten worden opgeslagen in het contractenregister met daarin de einddatum en de uiterste opzegdatum. Contracteigenaren zijn verantwoordelijk voor het verlengen of opzeggen van de contracten.

Investeringsbeleid

De grootste investeringen komen uit het MeerJarenOnderhoudsPlan (MJOP). Dit plan wordt één keer per vier jaar opgesteld en loopt tot 2029. Sommige zaken worden een aantal jaren soms doorgeschoven, andere zijn toch eerder nodig dan was verwacht. Met name het vervangen van daken en vloeren zorgen voor de grootste investeringsbedragen. Omdat we in het huidige stelsel zelf verantwoordelijk zijn voor het onderhoud, terwijl niet alle gebouwen deugdelijk zijn opgeleverd en we indertijd geen 'bruidsschat' hebben gekregen, moeten we vanuit de reguliere vergoeding voorzien in het onderhoud. Bij grote investeringen komt dit niet altijd uit



en heeft dit impact op onze liquide middelen. Ook de aanschaf en het onderhoud van installaties wordt planmatig uitgevoerd. Met name de nieuwste installaties zorgen in nieuwbouwprojecten voor een hoge investering. Deze investeringen worden bij nieuwbouwprojecten door de gemeente opgepakt. In de exploitatie zorgen deze scholen echter wel voor hogere lasten, door o.a. het vervangen van filters, dan voorheen met cv-ketels het geval was.

Daarnaast is het meubilair een vaste investeringspost, waarbij verschillende afschrijvingstermijnen horen. Zo worden leerlingensets in 10 jaar afgeschreven, kasten e.d. in 20 jaar. Ook ICT is een post waarin geïnvesteerd wordt

Tot slot wordt er vanuit het onderwijsleerpakket (OLP) geïnvesteerd in nieuwe methodes. We streven ernaar dat de aanschaf en afschrijving financieel in balans zijn. Toch merken we in de praktijk dat er vaak extra investeringen nodig zijn om aan de gewenste kwaliteit te voldoen.

Treasury

Het huidige treasurystatuut is vastgesteld in maart 2018 en nog steeds van toepassing. Voor PCBO Leeuwarden geldt dat er niet wordt belegd. Voor de liquide middelen wordt er gebruik gemaakt van de regeling Schatkistbankieren. Dit houdt in dat de publieke middelen aangehouden worden bij het ministerie van Financiën. In 2025 is een lening (€ 100k) afgesloten met Stichting FB Oranjewoud. Doel van de lening is om bij te dragen aan de International School Fryslân. Het betreft een lening met een onvoorwaardelijke terugbetalingsverplichting. Over de hoofdsom is geen rente verschuldigd, met ingang van 2031 wordt er € 20k per jaar afgelost. PCBO Leeuwarden heeft zich ertoe verplicht de lening vóór 1 juli 2035 in zijn geheel af te lossen.

Allocatie van middelen

De middelen die worden ontvangen worden op schoolniveau berekend, maar op bestuursniveau ontvangen. Voor het OnderwijsLeerPakket (OLP), een deel van ICT, scholing en teambuilding is de school verantwoordelijk. Formatie is bovenscholings beheerd en toegekend, uitgaande van gemiddelde salarislasten per functie-categorie. M.b.t. duurzame inzetbaarheid, verlof en mobiliteit wordt er dan alleen over fte's gesproken en niet over geld.

Door de vereenvoudiging van de bekostiging door OCW is de bekostiging per school voor iedereen goed te doorgronden. Er wordt een bedrag per leerling ontvangen en een vaste voet per school, het bedrag hiervoor is afhankelijk van de schoolgrootte. Aangezien er bij PCBO locaties zijn die onder hetzelfde brinnummer vallen, ontvangt een deel van onze scholen geen vaste voet.

Vanuit solidariteit romen we een deel van de vaste voet af, zodat alle scholen een gelijke vaste voet ontvangen. De lasten voor gezamenlijke uitgaven worden door iedereen naar schoolgrootte gedragen. Scholen krijgen vanuit deze uitgangspunten meer regie, doordat ze bijvoorbeeld binnen hun personeelsbudget, met de daarbij geldende rekenregels, zelf hun eigen formatie beleidsrijk kunnen samenstellen passend bij hun context en visie.

Onderwijsachterstandsmiddelen

Deze middelen worden ontvangen op basis van de schoolscores en indicatoren van het CBS. De scholen ontvangen het volledige bedrag dat op basis daarvan wordt toegekend. Behalve voor de personele component 'Arbeidsmarkttoelage' is een andere verdeling niet aan de orde. Door de gemeente Leeuwarden worden er middelen beschikbaar gesteld onder de noemer 'Kansen voor Kinderen' en 'School en Omgeving', wat tot doel heeft het aanpakken en voorkomen van onderwijsachterstanden en het vergroten van onderwijskansen. Scholen dienen hiervoor jaarlijks een plan in bij de gemeente. Wanneer toegekend, worden de middelen volgens plan door de school besteed.

Planning- en controlcyclus

Door interne controle wordt zoveel mogelijk risico uitgesloten. Deze controle uit zich door verantwoordelijkheden op verschillende niveaus binnen de organisatie neer te leggen. De begroting voor jaar T wordt gemaakt in oktober/november op basis van de leerlingentelling per 1 februari van het jaar daarvoor (T-1).



De totale reguliere inkomsten zijn daardoor meteen duidelijk. Voor de uitgaven dienen de uitgaven van het lopende jaar als uitgangspunt. De begroting wordt gemaakt door de Centrale Dienst in samenwerking met het College van Bestuur. Dit geldt voor zowel de jaarlijkse begroting als de meerjarenbegroting.

Na vaststelling legt het College van Bestuur periodiek verantwoording af aan de Raad van Toezicht. De hiervoor benodigde gegevens worden per vier maanden aangeleverd door de Centrale Dienst. Hierbij is al gecontroleerd of de bedrijfsprocessen op de juiste wijze zijn afgehandeld, de informatievoorziening betrouwbaar is en de wet- en regelgeving is nageleefd. Aangezien het grootste risico voor het onderwijs het aantal kinderen is, is er tijdens het schooljaar in ieder geval geen afwijking in de inkomsten, die worden nl. op 1 februari het jaar ervoor al duidelijk. We weten uit het verleden dat de grootste afwijking tussen begroting en realisatie meestal zit in de inzet van personeel. In het najaar 2024 zijn we gestart om betere en meer actuele sturingsinformatie voor directeuren en bestuur beschikbaar maken, zodat de budgethouders beter in staat zijn om met begrotingsdiscipline binnen de aan hun toegekende budgetten te blijven. Indien er binnen de begroting verschillen ontstaan tussen begroting en realisatie, zal bijsturing sneller mogelijk zijn. Dit beleid is in 2025 voortgezet.

Door met tijdelijke middelen geen structurele verplichtingen aangaan, willen we de financiële risico's die de aanvullende subsidiestromen meebrengen aanzienlijk verkleinen.

2.5. CONTINUÏTEITSPARAGRAAF

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

- Prognose voor medewerkers en leerlingen en de toelichting daarop in hoofdstuk 3.1 (A1)
- Meerjarenbegroting (Staat van baten en lasten en MJ balans en de toelichting daarop in hoofdstuk 3.2 en 3.3 (A2))

De rapportage van het toezichthoudend orgaan is opgenomen in het verslag intern toezicht.

Rapportage aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem (B1)

Raad van Toezicht en College van Bestuur: De stichting is in 2023 bestuurlijk veranderd van een one-tier bestuur naar een Raad van Toezicht en een College van Bestuur. In de statuten en in het Bestuurs- en Managementstatuut is de scheiding tussen bestuur en intern toezicht vormgegeven. De Raad van Toezicht functioneert met onderliggende commissies, die vanuit hun expertise verdiepende gesprekken voeren met het College van Bestuur en de portefeuillehouders binnen de staf. PCBO Leeuwarden houdt zich aan de Governancecode Funderend Onderwijs.

Staf: In de staf wordt er gewerkt met een relatief klein team. Dit heeft altijd belemmeringen voor functiescheiding. In jaarlijkse afstemming met de accountant vullen we dit binnen onze mogelijkheden zo goed mogelijk in. Belangrijke functiescheiding zoals het klaarzetten van betalingen en het goedkeuren hiervan is altijd strikt gescheiden, waarbij de betaling altijd door twee personen wordt uitgevoerd. De kleine bezetting van de staf leidt ook tot risico's bij ziekte of uitval van stafleden. De stafbezetting is zo ingericht dat er op cruciale functies minder risico wordt gelopen.

Leerlingenaantallen: Zoals eerder gemeld is een terugloop van het aantal kinderen het grootste risico. Jaarlijks worden de aantallen 0 t/m 3-jarigen in de wijk afgezet tegen het belangstellingspercentage van de school. Hiermee wordt een redelijk betrouwbaar beeld geschetst van het aantal kinderen dat daadwerkelijk de school gaat bezoeken. De teldatum 1 februari is bepalend voor de bekostiging van het kalenderjaar daarna. Meestal spreken we hier van T-1. Op dat moment wordt de bekostiging al bekend en zal hooguit nog geïndexeerd worden.

Financieel: In 2025 sluiten we elke 2 maanden af met een financiële rapportage. De rapportages over april en augustus bevatten een uitgebreide analyse met meer actuele sturingsinformatie. Hierdoor kan er beter bijgestuurd worden bij afwijkingen in de begroting. In 2026 willen we meer follow-up geven aan deze cijfers. We gaan het gesprek aan met de budgethouders over de uitputting van hun budget, en zullen meer accenten



geven, zodat zij passend binnen hun budget blijven werken. Het meer transparant en inzichtelijk maken van de begroting moet ertoe leiden dat het toezicht op de deugdelijkheid hiervan wordt vergroot. De toepassing van duidelijke uitgangspunten in het begrotingsproces ondersteunt het begrotingsproces om tot een deugdelijke begroting te komen. Dit is een doorlopend proces, wat continu aandacht vraagt.

Managementrapportages: Drie keer per jaar wordt er vanuit de centrale dienst een perioderapportage opgesteld waardoor het CvB inzicht heeft op de ontwikkelingen en hier adequaat op kan sturen. De Raad van Toezicht kan middels deze rapportages haar toezichthoudende rol vervullen. Passend bij het nieuwe kwaliteitszorgsysteem bestaat deze rapportage, naast de financiële rapportage, uit informatie over HR, onderwijskwaliteit en facilitaire zaken. Deze perioderapportages worden ook ter informatie aangeboden worden aan de directeuren en GMR. Bij de directeuren worden deze rapportages vanaf 2025 benut als input voor de datasessies om de waargenomen data te begrijpen en gezamenlijk leren te ondersteunen.

Toetsing beleidsafspraken: Het College van Bestuur toetst of beleid tot stand komt in lijn met de visie en het daaruit ontstane koersplan en controleert de uitvoering van beleidsafspraken op de scholen/kindcentra en binnen de organisatie passend bij haar besturingsfilosofie. Zij monitort hierbij op risico's. Deze toetsing en monitoring vindt plaats op verschillende momenten en manieren:

- Binnen de organisatie en op de scholen/kindcentra vindt dataverzameling plaats via de kwaliteitskalender voor het signaleren van risico's, analyse en bijstelling van beleid;
- De schooldirecties schrijven een schoolplan, schooljaarplannen en jaarplanevaluaties, waarbij getoetst wordt of deze aansluiten bij het strategisch koersplan;
- Het College van Bestuur bezoekt de locaties minimaal twee keer per jaar tijdens de bespreking van de voortgang van de schooljaarplannen. Dit wordt gecombineerd met een teambijeenkomst om wederzijdse betrokkenheid en laagdrempelig contact te stimuleren;
- Daarnaast vinden de maandelijkse vergaderingen plaats van de directieraad waar ook het College van Bestuur bij aanwezig is;
- Het College van Bestuur vergadert maandelijks over de (benodigde) organisatieontwikkelingen met het stafkernteam waarin de teamleiders van de staf en de onderwijsadviseurs betrokken zijn.
- De organisatie werkt met een ProcesFLOW, waarin verschillende werkgroepen en ontwikkelnetwerken bijdragen aan de organisatieontwikkeling en beleidsvorming. Er wordt gebruik gemaakt van themabijeenkomsten, bijeenkomsten rondom beleidsvorming en databijeenkomsten op basis van perioderapportages in het directieoverleg. Een regiegroep met afvaardiging van alle werkgroepen ondersteunt bij de prioritering van de agenda passend bij de strategie.
- Het College van Bestuur onderzoekt wetenschappelijk het proces van besluitvorming, hoe directies dit ervaren en hoe besluiten uitwerken in de praktijk.

Het College van Bestuur is van mening dat het gehele stelsel van interne beheersing op deze wijze voldoende garanties geeft voor het rechtmatig en doelmatig realiseren van de doelstellingen van de stichting. De organisatie is goed in staat beleid gericht op de praktijk met draagvlak op te stellen. Wel blijkt uit het onderzoek dat evaluatie van beleid frequenter ingezet kan worden, omdat in de praktijk de uitvoering van beleid soms weerbarstiger is dan vooraf bedacht, wat soms vraagt om bijstelling van inhoud of uitvoeringstijd.

Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden (B2)

Interne risico- en beheersingssystemen: Zoals in de vorige paragraaf weergegeven, zijn er een aantal aanpassingen in de interne risico- en beheersingssystemen doorgevoerd of in planning gezet om de continuïteit van de organisatie voor de toekomst beter te garanderen.

Incidentele middelen, de subsidiespaghetti: Een deel van onze beleidsuitvoering en van onze inkomsten is gebaseerd op subsidies. Dit maakt de continuering van het beleid en de daarbij passende financiering grillig. Ons antwoord hierop: *Financieel sturen we hierop door als uitgangspunt van de begroting mee te nemen dat de inzet van incidentele middelen geen structurele verplichtingen kunnen opleveren. Inhoudelijk maakt dit het wel complexer om mensen voor de uitvoering van deze taken vast te houden wanneer subsidies worden verlengd. Inhoudelijk zorgen we voor het voorkomen van risico's door geen veranderingen door te voeren die niet gecontinueerd kunnen worden én een risico vormen bij het wegvallen van de subsidie. Daarnaast pleiten we voor meer structurele bekostiging.*

Personeelstekorten en leerlingontwikkeling: Hoewel het aantal leerlingen tot 2030 met 10% daalt, loopt het lerarentekort loopt de komende jaren licht op, van 3,9% in 2025 naar 4,9% in 2030. Dit tekort speelt ook voor de functie schoolleider, maar stijgt daarna door. Het tekort in de onderwijsregio Noord is minder groot



dan landelijk, maar speelt zowel bij de functies van leerkracht als directie. Het lerarentekort dat ondanks de leerlingendaling ontstaat is te verklaren door uitstroom in verband met het gemiddelde hoge leeftijd en het grote percentage deeltijders. Meer dan de helft van de arbeidskrachten in het primair onderwijs is ouder dan 45 jaar. Meer dan 60% werkt in deeltijd.

Ons antwoord hierop: *PCBO Leeuwarden vormt met de andere onderwijsbesturen en hogescholen in Noord-Nederland een onderwijsregio. Daarin staat samenwerking op gebied van werving, matching, opleiden, begeleiden en professionaliseren centraal. We streven hierbij o.a. na om alle starters en studenten adequaat te begeleiden. Studenten krijgen deze begeleiding op een opleidingsschool. Het gebruiken van uitzendbureaus wordt zoveel mogelijk vermeden. Voor de langdurige vervanging hebben we een vervangingspool op organisatieniveau. Voor kortdurende vervanging nemen de directeuren zelf een budget op in hun formatie. Rondom deze vervanging maken ze binnen hun eigen team afspraken.*

Segregatie: Er is sprake van een toename van segregatie in de maatschappij. De kloof tussen arm en rijk vergroot en mede door de ontzuiling zijn er minder sociale gemeenschappen waarin mensen zijn verenigd of mensen vanuit verschillende achtergronden elkaar ontmoeten. Politieke of religieuze spanningen in de wereld worden door kinderen meegenomen naar school. Migratiestromen zorgen voor meer behoefte aan NT2 onderwijs. Daarnaast is kansengelijkheid niet vanzelfsprekend voor alle kinderen en wordt belemmerd doordat niet alle kinderen dezelfde mogelijkheden hebben rondom voorschoolse educatie en een naschools aanbod. Ook vroege selectie (12 jaar) belemmert kansengelijkheid.

Ons antwoord hierop: *Vanuit de strategische koers 2024-2027 zetten we in op het versterken van de basisvaardigheid burgerschap. Op (een aantal van) onze kindcentra spelen we hierop aanvullend in door: de ontwikkeling van een rijke schooldag; inzet van jeugdondersteuners/brugfunctionarissen; aanbod van NT2 onderwijs in samenwerking met Proloog (voltijd of vervolgfase); identiteitsrijk onderwijs met verbindende christelijke waarden.*

Duurzaamheid en kwaliteit: Binnen de Verenigde Naties zijn er daarom wereldwijd afspraken gemaakt om de aarde meer leefbaar, sociaal en eerlijker te maken. Deze afspraken bestaan uit 17 doelstellingen: de Sustainable Development Goals (SDG's). Er bestaat voor het onderwijs een morele verantwoordelijkheid om aan deze doelen voor 2030 bij te dragen. Dat kan door de SDG's actief onderdeel te laten zijn van het onderwijsaanbod, maar ook door de eigen onderwijsorganisatie op de SDG's af te stemmen. Het bieden van kwalitatief onderwijs maakt deel uit van deze doelstellingen. Ook in Nederland blijft dat aandacht vragen. De beheersing van de basisvaardigheden rekenen en taal neemt zorgelijk af. Op gebied van energie zien we een grote stijging van energiekosten.

Ons antwoord hierop: *Vanuit onze strategische koers zetten we in op het versterken van de kwaliteit van het onderwijs door het versterken van onze basisvaardigheden, onze kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur (SDG4). Daarnaast trachten we ongelijkheid te verminderen door de versterking van IKC-vorming (SDG10). Ook hebben we aandacht voor het benutten van duurzame energiebronnen bij onze huisvestingsopgave (SDG7) en zullen steeds meer groene pleinen inrichten.*

Kwaliteit van onderwijs: PCBO heeft veel elementen van een goed kwaliteitszorgsysteem in huis. Deze zijn inzichtelijk, maar nog niet altijd effectief aan elkaar verbonden en compleet, zodat het zicht en de sturing van het College van Bestuur nog verbeterd kan worden. Hierdoor vermindert de afhankelijkheid van het signalerend en handelend vermogen van de bestuurder.

Ons antwoord hierop: *In 2026 zal er gewerkt gaan worden met een aanvullend digitaal kwaliteitssysteem, dit zal bijdragen aan de ondersteunende structuur, daar waar de inhoud en cultuur van onderwijskwaliteit reeds aanwezig is. Het effectief samenbrengen van alle signalerende elementen leidt tot nog beter inzicht in de kwaliteit.*

Fraude: Binnen PCBO Leeuwarden is er aandacht voor fraude. Belangrijkste risico's zijn o.a. onjuiste betalingen naar een ander bankrekeningnummer dan op de factuur staat, het wijzigen van crediteurenstamgegevens, fictieve declaraties etc. Belangrijkste beheersingsmaatregelen die o.a. getroffen zijn, zijn:

- Mutaties van crediteurenstamgegevens worden via het systeem gemeld en gecontroleerd door de assistent controller. Bij de betalingen controleert de financieel controller de juistheid van (met name) de bankgegevens.
- Door functiescheidingen, op basis van 4 ogen principe, worden de betalingen verricht. Een medewerker kan binnen PCBO Leeuwarden niet zelfstandig betalingen doen.
- Stichting PCBO Leeuwarden is in 2026 gestart met een risicomanagement inventarisatie. In de loop van 2026 zal ook een fraude risicoinventarisatie worden opgestart.



Ook in het bestuursverslag 2024 heeft het College van Bestuur verwachtingen uitgesproken ten aanzien van de ontwikkeling van de organisatie en zijn op enkele thema's onzekerheden benoemd. Conform de verslaggevingsrichtlijnen wordt in onderstaande tabel expliciet teruggeblikt op deze verwachtingen en onzekerheden, en wordt inzicht gegeven in de mate waarin deze zich in het verslagjaar 2025 hebben ontwikkeld.

De tabel maakt onderscheid tussen de oorspronkelijke verwachting of onzekerheid, de ontwikkeling in 2025 en een duiding van de trend. Hiermee wordt zichtbaar in hoeverre de organisatie op koers ligt ten opzichte van de eerder geformuleerde ambities en waar aanvullende aandacht nodig blijft.

Thema	Verwachting / onzekerheid (2024)	Ontwikkeling in 2025	Trend	Duiding
Financieel beleid	Herstel balans na afbouw NPO-middelen en personele bijsturing	Organisatie financieel gezond, stabiel en in control	↑ Positief	Verwachting grotendeels gerealiseerd
Kwaliteitszorg-systeem	Verwachting dat nieuw systeem leidt tot betere sturing en verantwoording	Procesflow geïmplementeerd, betere HGW-cyclus en meer data gedreven werken	↑ Positief	Verwachting gerealiseerd, verdere doorontwikkeling nodig
IKC-ontwikkeling	Doorgroei naar fase 'Hand in hand', met onzekerheid in samenwerking	Meetbare groei op meerderheid criteria, maar verschillen tussen locaties blijven. Samenwerkingsonderzoek gestart.	↑ Gedeeltelijk positief	Op koers, maar afhankelijk van externe partners
Onderwijskwaliteit	Resultaten onder ambitie, verdere ontwikkeling nodig	Interventies ingezet, maar resultaten nog niet expliciet op streefniveau	→ / ↑ Beperkt positief	Verdere ontwikkeling nodig
Kwaliteitsstandaarden	Alle standaarden richting 'voldoende', OPO naar 'goed'	Lichte stijging gemiddeld niveau, variatie tussen standaarden	↑ Gedeeltelijk positief	Op koers, maar nog niet op streefniveau
Personeel	Onzekerheid m.b.t. beschikbaarheid en kwaliteit	Introductie kwaliteitscoördinatoren, verzuimaanpak gestart	↑ Positief	Onzekerheid deels vermindert, blijft aandachtspunt
Datagericht werken	Verwachting versterking data gedreven sturing	HGW-cyclus versterkt, data-analyse en dialoog verbeterd	↑ Positief	Verwachting gerealiseerd

Informatiebeveiliging, normenkader privacy (IBP) (B3)

Vanuit een samenwerking tussen het ministerie van OCW, de PO-Raad, VO-Raad, SIVON en kennisnet is er het 'normenkader IBP' opgesteld. Met de toenemende digitalisering in het onderwijs, nemen ook de dreigingen en privacy risico's toe. Het Normenkader IBP biedt hulp aan onderwijsorganisaties om het onderwijs digitaal veilig in te richten. Richtlijn op dat moment is het op orde hebben van een digitaal veilige omgeving op volwassenheidsniveau 3 per 2027. Ook PCBO Leeuwarden wordt geacht hier iets mee te doen. In maart



2025 is er dan ook een nieuwe medewerker met de functie 'Adviseur normenkader' aangesteld om voor PCBO Leeuwarden een start te maken met dit normenkader IBP. '

Stand van zaken PCBO Leeuwarden in begin 2025

Bewustwording noodzaak digitaal veilige schoolomgeving

Het College van bestuur is zich bewust van de noodzaak tot het inrichten van een digitaal veilige schoolomgeving en het normenkader IBP. In een nulmeting vanuit Yoursafetynet en het normenkader IBP komt naar voren dat PCBO Leeuwarden op veel gebieden nog niet voldoet aan volwassenheidsniveau 3.

(IT)inrichting begin 2025

Er is een IBP-team die met de FG werkt aan informatieveiligheid en privacy. Er is één keer per maand een overleg. De privacy officer houdt zich, naast de taak van directeur bezig met lopende (veiligheids)zaken waaronder incidenten, datalekken en verwerkersovereenkomsten. Er is een Onderwijskundig ICT-er die vooral op het gebied van technologie en onderwijs lijnen uitzet. In het ICT-ontwikkelnetwork, waarin alle scholen zitting hebben, wordt nagedacht over het ICT (onderwijs)beleidsplan en het vormgeven van digitale geletterdheid op schoolniveau binnen het onderwijs. Er is een externe IT-organisatie de verantwoordelijkheid draagt voor de kwaliteit, beveiliging en continuïteit van de ICT-diensten. Dit houdt onder andere in: netwerkbeheer, omgevingsbeheer, apparaatbeheer, back up beheer en alle andere lopende zaken rondom ICT. Er is een IBP beleidsplan aanwezig en de basis voor het managementsysteem Informatiebeveiliging en Privacy staat (YSN).

Wat loopt er goed?

PCBO Leeuwarden heeft goed in kaart wat er nodig is om het normenkader in te bedden in de organisatie. Er is een budget vrijgemaakt voor het aanstellen van een adviseur normenkader IBP en deze is sinds maart 2025, na een sollicitatieprocedure, benoemd. Er vinden elke maand gesprekken plaats op verschillende niveaus (IBP, ICT werkgroep, ICT ontwikkelnetwork). Het privacydeel van IBP is grotendeels goed geregeld: er is een goedlopend IBP-team, er is beleid en strategie bepaald voor IBP en er is een gedegen verwerkingsregister en de procedure voor incidenten en datalekken verloopt steeds beter.

Knelpunten die invloed hebben op de organisatie PCBO Leeuwarden



Naast de bovenstaande knelpunten liggen er ook aanbevelingen vanuit het FG-jaarverslag van 2024 en vanuit de accountantscontrole van november 2025.

Wat is er in 2025 opgepakt ten opzichte van de knelpunten?

Ontbreken 'regievoerder'

PCBO Leeuwarden heeft behoefte aan een 'regievoerder' die IBP en processen vanuit het normenkader aanstuurt. Hiervoor is een andere IT-organisatie nodig. Bij dit ontwerp heeft PCBO Leeuwarden niet alleen gekeken naar een nieuwe indeling van de IT-organisatie in functies maar ook in inrichting. Dit om de bedrijfscontinuïteit en bedrijfsveiligheid beter te kunnen waarborgen. Er wordt begin 2026 een vacature uitgezet voor een IT-functie als adviseur die verantwoordelijk wordt voor IB&P en de processen die vanuit het normenkader moeten worden ingericht. Deze regievoerder zal vanuit expertise de processen (cyclisch) inrichten.



Verouderde hardware

Er is vanuit de nieuwe IT-inrichting gekozen voor het spreiden van de verantwoordelijkheid van belangrijke systemen. Er is gekozen voor een nieuwe netwerkbeheerder die de netwerken op alle locaties van PCBO Leeuwarden zal vernieuwen, inrichten en beheren.

Verouderde laptops en configuratiemanagement

Alle medewerkers krijgen in 2026 (vanuit een aanbesteding) een nieuwe laptop waarvan de huidige laptop ouder is dan 2022 en ervoor. De laptops worden gekoppeld aan de gebruiker (in Visma) zodat er overzicht is over digitale middelen en het beheer ervan bij vermissing, diefstal etc. Tegelijk wordt het in dienst/wijziging/uit dienst proces aangescherpt.

Huidige risico's

Er is een risicoanalyse op ICT-niveau gedaan en de huidige risico's zijn in kaart gebracht. De zeer hoge, en hoge risico's worden in 2026 geprioriteerd en weggezet bij een verantwoordelijke zodat de risico's zoveel mogelijk gemitigeerd worden.

De PDCA-cyclus

Middels de inhoud van het normenkader is het IBP beleid gereviewd. Dit is een groeidocument die periodiek wordt bijgewerkt. In dit beleid komt de PDCA-cyclus uitgebreid naar voren.

Wat is er in 2025 opgepakt vanuit de adviezen uit het FG jaarverslag

Governance

Het IBP-beleid is gereviewd en er is een eerste concept gemaakt met de verdeling van domeinen en proces-eigenaren. In 2026 wordt hiervan een definitieve versie gemaakt. Er wordt gewacht op de invulling van de vacature voor een 'regievoerder'.

Groeipad

De adviseur normenkader heeft samen met de IBP-groep een roadmap opgesteld. Vanuit deze roadmap is er een planning gemaakt en is er reeds gestart met de normen die prioriteit hebben. Het College van Bestuur heeft de roadmap en planning goedgekeurd.

Bewaartermijnen

De procedure bewaartermijnen is vastgesteld. De procedure is in het coalitieoverleg besproken en directeurs hebben voorlichting gehad over de tool van ParnasSys 'Privacy Basis'. Hiermee kunnen directeurs op een effectieve manier de bewaartermijnen van leerlinggegevens/dossiers hanteren.

Toegangsbeleid en autorisatiematrix

Er is een nieuwe autorisatiematrix (SOLL) gemaakt en deze is vergeleken met de huidige versie. De nieuwe matrix moet nog verder worden gefinetuned waarna deze in gebruik wordt genomen. Dit zal in 2026 gevolg krijgen. Toegang tot systemen door onbevoegden is reeds gecheckt en aangescherpt.

Rechten betrokkenen

Er is een procedure voor rechten betrokkenen. Deze procedure heeft herhaling nodig en zal in 2026 wordt opgepakt. Registreren van verzoeken gebeurt nu nog grotendeels op schoolniveau en de verantwoordelijkheid hierin ligt bij de school zelf. Zodra de procedure herhaald wordt, wordt er ook gekeken naar effectieve en uitvoering registratie ervan.

Personeelsbeheer

Er is een procedure personeelsbeheer ontworpen. Hierin is met name eerst aandacht geweest voor het on-boardings/wijzigings/uitdienst proces. Deze wordt aangestuurd vanuit Visma en is geautomatiseerd. Er wordt hierin nog verder doorontwikkeld. Er wordt gewerkt met een nieuw systeem voor werving.

Bewustwording

Er is een scholingstraject gekozen voor medewerkers van PCBO Leeuwarden betreffende IBP en de daarbij behorende domeinen. Vanaf schooljaar 2026 – 2027 zal elke medewerker van PCBO Leeuwarden scholing volgen die cyclisch is weggezet. Ook gaat PCBO Leeuwarden werken met phishing simulaties ter input voor



gerichte scholing. Om te zorgen voor blijvende aandacht voor datalekken, phishing etc. wordt er regelmatig via Social School informatie gedeeld. Ook is er een poster verspreid die door de directeuren binnen de teams besproken is.

Wat is er in 2025 opgepakt vanuit aanbevelingen accountants audit

In dienst proces

De processen en systemen van PCBO Leeuwarden zijn in kaart gebracht en aan elk systeem is proceseigenaar en een systeemeigenaar gekoppeld. Deze systeemeigenaar is verantwoordelijk voor de autorisatie tot systemen. Bij de koppeling van systeemeigenaren is nu rekening gehouden met de lijnorganisatie en cruciale systemen worden nu door een systeemeigenaar van een andere afdeling beheerd. De uitvoering hiervan zal in 2026 plaatsvinden waarbij ook de systeemeigenaren hierover uitleg ontvangen.

Uit dienst proces

Er wordt naar een geautomatiseerd proces (Visma) van uitdiensttreding toe gewerkt. In 2026 zal dit meer vorm krijgen. Focus ligt al wel op het beter afdichten van het proces vanuit uitdiensttreding en het blokkeren van alle autorisaties direct nadat de medewerker uit dienst is.

Periodieke review op rechten en rollen

Zodra de nieuwe autorisatiematrix (SOLL) in gebruik wordt genomen zal er ook een jaarlijks een review komen op de inhoud, rechten en rollen.





Verantwoording van de financiën



3.1. ONTWIKKELINGEN IN MEERJARIG PERSPECTIEF

Leerlingen (teldatum 01-02-2025)

	Vorig jaar (T-1)	Verslagjaar (T)	T+1	T+2	T+3
Aantal leerlingen	3.258	3.175	3.258	3.318	3.547

Jaarlijks is er op 1 februari (T-1) een leerlingtelling voor de bekostiging in verslagjaar T. Voor het nieuwe IKC in de wijk Middelsee blijft de instroom van het aantal kinderen lastig te bepalen en is het gemiddelde genomen van de gemeentelijke prognose en de verwachting van de school.

FTE (teldatum 31-12-2025)

Aantal FTE		Vorig jaar (T-1)	Verslag- jaar (T)	T+1	T+2	T+3
Bestuur/ management		21	17	16	15	15
Personeel primair proces/ onderwijzend personeel		198	177	176	177	176
Ondersteunend personeel/ overige medewerkers		60	67	62	55	55
Totaal		279	261	254	247	246

In kolom T-1 staan de gemiddelde FTE's in 2024. In kolom T staan de aantallen personeelsleden per 31 december 2025. Er is een duidelijke dalende trend te zien in de aantallen. Dit is te verklaren doordat in het verslagjaar 2024 een aantal personeelsleden vervroegd zijn uitgetreden en een aantal tijdelijke contracten niet is verlengd.

In de jaren T+1 tot en met T+3 neemt de formatie verder af omdat voor deze drie jaren uitsluitend de medewerkers in vaste dienst worden getoond. De uiteindelijke inzet van formatie zal in de komende jaren weer enigszins toenemen doordat er inzet nodig is op basis van toegekende subsidiemiddelen. Op de projectmatige gelden wordt uitsluitend flexibele formatie ingezet.

3.2. STAAT VAN BATEN EN LASTEN EN BALANS

Staat van baten en lasten

		Begroting verslagjaar (T)	Realisatie verslagjaar (T)	T+1	T+2	T+3	Verskil verslag- jaar t.o.v. begro- ting	Verskil verslag- jaar t.o.v. vo- rig jaar
BATEN								
Rijksbijdragen	25.697	25.071	26.674	26.634	26.999	27.463	1.603	977
Overige overheidsbijdragen en subsidies	1.029	1.518	1.211	1.490	961	136	-307	182
Baten werk in opdracht van derden								



	(T-1)	Begroting verslagjaar (T)	Realisatie verslagjaar (T)	T+1	T+2	T+3	Vershil ver- slagjaar t.o.v. begro- ting	Vershil verslag- jaar t.o.v. vo- rig jaar
Overige baten	876	75	870	673	560	586	795	-6
TOTAAL BATEN	27.602	26.664	28.755	28.797	28.520	28.185	2.091	1.153
LASTEN								
Personeelslasten	24.294	22.894	23.386	24.040	23.923	23.967	-478	922
Afschrijvingen	665	633	556	805	864	874	77	109
Huisvestingslasten	1.593	1.578	1.666	1.646	1.688	1.756	-74	-59
Overige lasten	2.368	2.266	2.814	2.217	2.123	1.645	-548	-446
TOTAAL LASTEN	28.920	27.373	28.422	28.710	28.598	28.239	-1.023	526
SALDO								
Saldo baten en lasten	-1.318	-709	333	88	-78	-157	1.068	1.679
Saldo financiële baten en lasten	156	165	93	84	84	84	-72	-63
Saldo buitengewone ba- ten en lasten								
TOTAAL RESULTAAT	-1.162	-544	426	171	6	28	998	1.616

Het resultaat van 2025 komt €970k positiever uit dan begroot. De baten zijn €2.091k hoger dan verwacht. Dit heeft te maken met de indexatie van de bekostiging welke hoger uitviel dan begroot (+ €530k). Daarnaast hadden we een positief resultaat op de bijdragen vanuit het Samenwerkingsverband voor Passend Onderwijs en het HB onderwijs (+€307k) en de subsidie Basisvaardigheden voor een tweetal scholen viel vrij (+€118k). Voor het resultaat wat ontstaat vanuit de Basisvaardigheden en de bijdragen vanuit het Samenwerkingsverband wordt een bestemmingsreserve gevormd.

De lasten komen €1.048 hoger uit dan begroot. Dit zie je terug in de personeelslasten en overige lasten. Deze hogere lasten worden voor een groot deel gedekt door de subsidies.

In 2024 zijn een aantal interventies gedaan om financieel weer in balans te komen tussen de inkomsten en de uitgaven. De belangrijkste interventie is het afstemmen van het personeelsbestand, zowel kwantitatief als kwalitatief op de inkomsten. Door deze interventies en door kritisch te blijven kijken naar de kosten en de inzet van onze flexibele schil op de subsidies hebben we in 2025 een positief resultaat gehaald. Ook de begroting van 2026 is positief.

Balans in meerjarig perspectief

	Realisatie vo- rig jaar (T-1)	Realisatie ver- slagjaar (T)	Begroting T+1	Begroting T+2	Begroting T+3
ACTIVA					
VASTE ACITVA					
Immateriële vaste activa					
Materiële vaste activa	4.805	5.051	6.197	6.550	6.789
Financiële vaste activa					
Totaal vaste activa	4.805	5.051	6.197	6.550	6.789
VLOTTENDE ACTIVA					
Voorraden					



	Realisatie vo- rig jaar (T-1)	Realisatie ver- slagjaar (T)	Begroting T+1	Begroting T+2	Begroting T+3
Vorderingen	900	773	773	773	773
Kortlopende effecten					
Liquide middelen	4.394	4.957	3.982	3.635	3.424
Totaal vlottende activa	5.294	5.730	4.755	4.408	4.074
TOTAAL ACTIVA	10.099	10.781	10.952	10.958	10.986
PASSIVA					
EIGEN VERMOGEN					
Algemene reserve publiek	2.639	2.741	2.912	2.918	2.946
Bestemmingsreserves en fondsen publiek	1.505	1.866	1.866	1.866	1.866
Reserves en fondsen privaat	481	445	445	445	445
Totaal eigen vermogen	4.625	5.051	5.223	5.229	5.257
VOORZIENINGEN	190	144	144	144	144
LANGLOPENDE SCHULDEN		100	100	100	100
KORTLOPENDE SCHULDEN	5.284	5.485	5.485	5.485	5.485
TOTAAL PASSIVA	10.099	10.781	10.952	10.958	10.986

3.3. FINANCIËLE POSITIE

Kengetallen

Kengetal	Realisatie Vorig jaar (T-1)	Realisatie Verslag- jaar (T)	Begroting T+1	Begroting T+2	Begroting T+3	Signaleringswaarde
Solvabiliteit 2 (Eigen vermogen + voorzieningen) / Balanstotaal	47,68%	48,19%	49,00%	49,02%	49,15%	Ondergrens ¹ : < 0,3
Weerstandsvermogen Eigen vermogen/ totale baten (incl. financiële baten)	16,76%	17,51%	18,08%	18,28%	18,56%	Ondergrens: < 0,05

¹ <https://www.onderwijsinspectie.nl/onderwerpen/toezicht-op-financieel-beheer/risico-indicatoren-en-signaleringswaarden-financieel-conti-nuiteitstoezicht>



Kengetal	Realisatie Vorig jaar (T-1)	Realisatie Verslag- jaar (T)	Begroting T+1	Begroting T+2	Begroting T+3	Signaleringswaarde
Liquiditeit Vlottende activa/ Kortlopende schulden	1,00	1,04	1,12	1,15	1,15	Ondergrens ² : 1,5 (bij totale baten onder €3 mln.), 1,0 (bij totale baten tussen €3 mln. en €12 mln.), 0,75 (bij totale baten tussen €12 mln. en €25 mln.) 0,5 (bij totale baten boven €25 mln.)
Rentabiliteit Resultaat/ totale baten (incl. financiële baten) * 100%	-4,19%	1,48%	0,59%	0,02%	0,1%	Afhankelijk van de financiële positie
Reservepositie o.b.v. signaleringswaarde OCW (Feitelijk publiek eigen vermogen -/- Signaleringswaarde publiek Eigen vermogen)/ totale baten	*		*	*	*	Bovengrens ³ : > 0

* is optioneel

Toelichting op de financiële positie

Op basis van de jaarcijfers van 2025 en de meerjarenbegroting zitten de kengetallen allemaal op een positief niveau.

De solvabiliteit van de stichting is als goed aan te merken, en ook het weerstandsvermogen zit boven de vastgestelde marge.

De liquiditeit is voldoende gelet op de omvang van de totale baten. Maar blijft de aandacht verdienen bij het investeringen in ICT, gebouwen en terreinen.

Uitgangspunt voor de rentabiliteit is 0, door het positieve resultaat in 2025 staat deze nu op 1,48%

² <https://www.onderwijsinspectie.nl/onderwerpen/toezicht-op-financieel-beheer/risico-indicatoren-en-signaleringswaarden-financieel-continuiteitstoezicht>

³ <https://www.onderwijsinspectie.nl/onderwerpen/toezicht-op-financieel-beheer/toezicht-op-publiek-eigen-vermogen/rekenhulp-signaleringswaarde>





Onderwijsinstelling
School
[Aanpassen](#)



Publiek eigen
vermogen
€ 4.606.918
[Aanpassen](#)



Gebouwen
€ 1.933.783
[Aanpassen](#)



Resterende MVA
€ 3.593.319
[Aanpassen](#)



Baten
€ 28.755.298
[Aanpassen](#)

Berekening

Totaal eigen vermogen € 5.051.537

Privaat eigen vermogen € 444.619

----- -

Publiek eigen vermogen € 4.606.918

Signaleringswaarde eigen vermogen € 6.259.036

----- -

Mogelijk bovenmatig eigen vermogen € 0

Ratio eigen vermogen: 0,74

N.B. Aan de berekening zijn geen rechten te ontleen.

Uit de door u ingevulde gegevens blijkt niet dat er sprake is van mogelijk bovenmatig eigen vermogen.





Verslag intern toezicht



4.1. JAARVERSLAG RAAD VAN TOEZICHT

Inleiding

Dit jaarverslag biedt een overzicht van de wijze waarop de Raad van Toezicht (RvT) van stichting PCBO Leeuwarden in 2025 toezicht heeft gehouden. Het biedt een overzicht van de activiteiten, besluiten en de voortgang van de verdere professionaliseringsinspanningen.

De RvT werkt volgens de in 2022 vastgestelde toezichtvisie, die zich richt op "samenwerking vanuit onderling vertrouwen en verbinding", met aandacht voor identiteit, strategische koers en financiële kaders. De RvT houdt toezicht op de ontwikkeling en uitvoering van de strategie, de financiële gezondheid, de kwaliteit van het onderwijs en het bestuur van stichting PCBO Leeuwarden.

Samenstelling

Per 31 december 2025 bestaat de Raad van Toezicht uit de volgende leden:

Naam	Rol	Aantreden
Dhr. S. van der Berg	Voorzitter, lid Remuneratiecommissie	Juli 2021
Mevr. J. Lenters	Vice voorzitter, lid commissie Financiën	Juli 2018
Mevr. W. van der Molen	Lid commissie Onderwijs, Kwaliteit en Identiteit, lid Remuneratiecommissie	Juli 2021
Mevr. N. de Jong	Lid commissie Financiën	September 2023
Mevr. R. Linthorst	Lid commissie Onderwijs, Kwaliteit en Identiteit	September 2023
Mevr. E. Libbenga	Lid	Januari 2025

Per 1 januari 2025 is Esther Libbenga benoemd als lid van de Raad van Toezicht. Haar ervaring en expertise zijn een waardevolle aanvulling. In 2025 heeft mevrouw Libbenga een rol gespeeld in meerdere commissies.

Professionalisering en taakverdeling

In 2025 heeft de RvT haar professionalisering voortgezet, middels onder andere de volgende interventies:

- De opgerichte commissies Financiën, Remuneratie en Onderwijs, Kwaliteit & Identiteit hebben haar werkwijzen op een raadsbrede uniforme wijze ontwikkeld en goede werkafspraken gemaakt met de stichting. De commissies ondersteunen de RvT bij het uitvoeren van haar taken en bieden gedetailleerd toezicht en advies op deze specifieke terreinen.
- De RvT heeft conform het door haar vastgestelde scholingsplan structureel en gericht de kwaliteit van haar toezicht versterkt. Zo is een masterclass 'Effectieve communicatie in de boardroom' gevolgd, hebben twee leden de opleiding tot 'Startend Toezichthouder' gevolgd en is deelgenomen aan de opleiding 'Samenwerkingsvraagstukken: een uitdaging voor het toezicht'.

Locatiebezoeken

De RvT bezoekt de verschillende scholen binnen de stichting periodiek. Dit gebeurt in koppels, om een goed inzicht te krijgen in de situatie ter plaatse en om direct in contact te komen met directie, onderwijzend personeel en leerlingen. In 2025 zijn de volgende scholen bezocht:

- IKC Prins Constantijn, 3 oktober 2025
- IKC De Sprankel, 8 oktober 2025
- IKC Máxima, 30 oktober 2025
- IKC de Kinderkoepel, 6 november 2025
- IKC Albertine Agnes, 19 november 2025
- CBS Klaverblad HB, 10 december 2025



Belangrijke besluitpunten 2025

- **Goedkeuring Begroting 2026:** De begroting 2026 van stichting PCBO Leeuwarden, met een verwacht positief resultaat, is goedgekeurd. De organisatie maakt een positieve ontwikkeling door.
- **Goedkeuring Jaarrekening 2024**
- **Goedkeuring starten strategische verkenning**
- **Goedkeuring voorgenomen besluit opening Internationale School Fryslân**

Vergaderingen

In 2025 heeft de RvT 6 reguliere vergaderingen gehouden. Daarnaast waren er 2 overlegmomenten met de GMR en hebben de commissies verschillende overleggen gevoerd met leden van de organisatie.

Overzicht besproken onderwerpen (niet limitatief)

- Internationale School Fryslân
- Inclusief passend onderwijs
- 10-14 onderwijs
- Nieuwbouw Wirdum
- Ontwikkeling van de kwaliteit van het onderwijs
- Financiële tussenrapportages
- Starten strategische verkenning
- Managementletter van de accountant

Evaluatie van het functioneren

De RvT evalueert haar functioneren jaarlijks. Deze evaluatie helpt om kritisch te reflecteren op de werkwijze en om verbeteringen door te voeren waar nodig. De jaarlijkse zelfevaluatie vond plaats in december 2025 onder begeleiding van een externe raadgever. Diepgaand is gesproken over ontwikkelingen in het landelijke PO toezichtskader en het eerste volledige jaar met het werken met commissies is geëvalueerd, waaronder de juiste positionering en het benodigde detailniveau.

Conclusie

Het jaar 2025 was een jaar van inhoudelijke vooruitgang. Er zijn keuzes gemaakt inzake het 10-14 onderwijs, de Internationale School Fryslân en het aangaan van een strategische verkenning. De RvT ziet dat PCBO Leeuwarden gericht verder werkt aan kwalitatief goed onderwijs, een stevig fundament en een ambitieuze toekomst.

Ondertekening door toezichthouder

Naam

Functie

Datum



PCBO Leeuwarden e.o.

41419

Jaarrekening 2025

Financiële kengetallen

Aan de hand van de jaarrekening kan een aantal kengetallen en ratio's worden berekend die verder inzicht kunnen geven in de gevolgen van het gevoerde beleid over het boekjaar en waardoor het beeld uit de jaarrekening kan worden verduidelijkt.

<u>Kengetallen</u>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
<u>Solvabiliteit 1</u>		
<i>Eigen vermogen in percentage van het totale vermogen.</i>	46,85%	45,80%
<u>Solvabiliteit 2</u>		
<i>Eigen vermogen plus voorzieningen in percentage van het totale vermogen.</i>	48,19%	47,68%
De solvabiliteit geeft aan in hoeverre de stichting in staat is aan haar langetermijnverplichtingen te voldoen.		
Is de waarde hoger dan 30% dan is de stichting in staat om haar langetermijnverplichtingen te voldoen.		
<u>Liquiditeit (Quick ratio)</u>	1,04	1,00
<i>Verhouding vlottende activa minus voorraden en kortlopend vreemd vermogen.</i>		
Deze verhouding geeft aan in hoeverre de stichting in staat is aan haar verplichtingen voor kortlopend vreemd vermogen te voldoen. Een waarde boven de 0,5 is goed.		
De stichting is goed in staat aan haar verplichtingen voor kortlopend vreemd vermogen te voldoen.		
<u>Weerstandvermogen</u>	17,51%	16,76%
<i>Verhouding tussen het totale eigen vermogen en het totaal van de baten (inc financiële baten)</i>		
Het weerstandsvermogen geeft een indicatie over de financiële veerkracht van de stichting.		
Is PCBO voldoende in staat eventuele financiële tegenvallers op te vangen? Het weerstandsvermogen vormt daarmee een buffer voor eventuele calamiteiten. Een te laag weerstandsvermogen brengt de weerbaarheid van de stichting om eventuele risico's op te kunnen vangen in gevaar. Signaleringswaarde Inspectie van het Onderwijs < 5% bij totale baten boven de € 25 mln.		
<u>Rentabiliteit</u>	1,48%	-4,19%
<i>Verhouding exploitatieresultaat en de totale baten.</i>		
Dit heeft betrekking op het rendement en geeft aan of er sprake is van een positief dan wel negatief exploitatieresultaat. Daarbij wordt uitgegaan van de gewone bedrijfsvoering.		
<u>Kapitalisatiefactor</u>	32,3%	31,6%
<u>Kapitalisatiefactor exclusief privaat</u>	32,3%	31,6%
De kapitalisatiefactor geeft een indicatie of het totale vermogen van de organisatie niet of inefficiënt wordt benut voor de uitvoering van de taken van de organisatie. De kapitalisatiefactor wordt bepaald door het totale kapitaal minus de gebouwen en terreinen te delen door de totale baten inclusief de financiële baten.		
De volgende % worden hierbij ter indicatie gehanteerd.		
35% bovengrens grote besturen (> 8mln omzet)		
60% voor kleine besturen (<5 mln)		
Aantal leerlingen per teldatum 1-2 (t-1)	3.175	3.258
Aantal FTE (inclusief vervanging)	260,69	278,91
<u>Personeelskosten per FTE</u>	€ 86.612	€ 83.425
<u>Percentage personeelskosten t.o.v. de totale lasten</u>	79,44%	80,45%

Grondslagen

1 Algemeen

Activiteiten van het bevoegd gezag

In deze jaarrekening zijn de activiteiten van PCBO Leeuwarden e.o. en van de onder deze rechtspersoon vallende scholen (zie gegevens rechtspersoon) verantwoord.

Grondslagen voor de jaarrekening

Bij de inrichting van de jaarrekening is de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, RJ-richtlijn 660 en Titel 9 Boek 2 BW gehanteerd. De in de jaarrekening opgenomen bedragen luiden in hele euro's. In de balans is het resultaatbestemmingsvoorstel reeds verwerkt. De waardering van activa en passiva vindt plaats op basis van historische kosten. Tenzij bij de betreffende grondslag voor de specifieke balanspost anders wordt vermeld, worden activa en passiva opgenomen tegen nominale waarde.

Financiële instrumenten

PCBO Leeuwarden e.o. heeft alleen primaire financiële instrumenten, zoals vorderingen en schulden. Voor de grondslagen wordt verwezen naar de behandeling per post.

2 Grondslagen voor waardering van activa en passiva

Materiële vaste activa

Investerings in meubilair, ICT en onderwijsleerpakket worden op de balans gewaardeerd tegen de aanschafwaarde verminderd met de cumulatieve afschrijvingen. De materiële vaste activa worden lineair afgeschreven vanaf de maand van aanschaf. Investeringsubsidies die ontvangen zijn, worden in mindering gebracht op de investering. De afschrijvingen worden gebaseerd op de geschatte economische levensduur rekening houdend met een eventuele restwaarde. Door de stelselwijziging van de onderhoudsvoorziening wordt er vanaf 1 januari 2021 de componentenbenadering toegepast. Het uitgangspunt van de componentenbenadering is het volgende. Als een materieel vast actief te onderscheiden is in aparte componenten met elk een eigen gebruiksduur en/of restwaarde, dan dienen deze componenten apart geactiveerd en afgeschreven te worden. De stelselwijziging is prospectief toegepast.

Eigendom

Schoolgebouwen, waarvan het juridisch eigendom berust bij de stichting en het economisch eigendom bij de gemeente, zijn niet in de balans opgenomen. Eventuele bruikleenscholen zijn eveneens niet verwerkt.

De kosten van groot onderhoud aan de binnenkant alsmede het buitenschilderwerk van de schoolgebouwen en het buitenonderhoud worden vanaf 1 januari 2021 geactiveerd.

Vorderingen

Vorderingen worden gewaardeerd op nominale waarde onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen voor oninbaarheid. De vorderingen hebben een looptijd korter dan een jaar, tenzij dit bij de toelichting op de balans anders is aangegeven.

Overlopende activa

De overlopende activa betreffen vooruitbetaalde kosten die aan opvolgende perioden worden toegerekend, voor zover ze niet onder overige vorderingen/schulden zijn te plaatsen.

Liquide middelen

Liquide middelen zijn gewaardeerd tegen nominale waarde. Liquide middelen die niet ter directe beschikking staan worden verwerkt onder de vorderingen. Liquide middelen die gedurende langer dan 12 maanden niet ter directe beschikking staan, worden verwerkt onder de financiële vaste activa.

Algemene reserve

De algemene reserve vormt een buffer ter waarborging van de continuïteit van PCBO Leeuwarden e.o..

Bestemmingsreserves (publiek en privaat)

Deze post betreft de niet-gebonden reserve die voortkomt uit de door (semi-)overheidsinstellingen gefinancierde activiteiten. Aan de reserve worden via de resultaatbestemming overschotten in een boekjaar toegevoegd en tekorten onttrokken.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor verplichtingen die op balansdatum bestaan en waarvan de omvang onzeker maar wel betrouwbaar te schatten is.

Voorziening ambtsjubileum

Voor op balansdatum bestaande verplichtingen uit hoofde van ambtsjubilea is een voorziening gevormd. De voorziening is gewaardeerd tegen contante waarde van de toekomstige uitbetalingen en is afhankelijk van de ingeschatte blijfkans, gemiddelde salarisstijging en disconteringsvoet. De percentages gemiddelde salarisstijging en disconteringsvoet bedragen respectievelijk 3% zijn in het boekjaar niet gewijzigd. Betaalde bedragen inzake jubileum worden ten laste van deze voorziening gebracht.

Langlopende schulden

Langlopende schulden worden bij de eerste waardering gewaardeerd tegen de reële waarde. Schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten.

Kortlopende schulden

Dit betreffen schulden met een op balansdatum resterende looptijd van ten hoogste één jaar. Kortlopende schulden worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Overlopende passiva

De overlopende passiva betreffen vooruit ontvangen bedragen die aan opvolgende perioden worden toegerekend en nog te betalen bedragen, voor zover ze niet onder andere kortlopende schulden zijn te plaatsen.

3 Grondslagen voor bepaling van het resultaat

Algemeen

Bij de bepaling van het exploitatiesaldo is uitgegaan van het baten en lastenstelsel. Dit betekent dat de opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop ze betrekking hebben. Kosten hoeven nog geen uitgaven te zijn en opbrengsten nog geen inkomsten.

Rijksbijdragen

- de ontvangen (normatieve) rijksbijdrage en de niet geoormerkte OCW-subsidies (vrij besteedbare doelsubsidies zonder verrekeningsclausule) worden in het jaar waarop de toekenningen betrekking hebben volledig verwerkt in de staat van baten en lasten.
- geoormerkte OCW-subsidies met een vrij besteed overschot (doelsubsidies waarbij het overschot geen verrekeningsclausule heeft) worden ten gunste van de staat van de baten en lasten verantwoord naar rato van de voortgang van de gesubsidieerde activiteiten. Het deel van de subsidies waarvoor nog geen activiteiten zijn verricht per balansdatum worden verantwoord onder de overlopende passiva.
- geoormerkte OCW-subsidies (doelsubsidies met verrekeningsclausule) 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 zodra de bestedingstermijn is verlopen op balansdatum.

Opbrengsten

Subsidies, niet zijnde investeringssubsidies, worden in het resultaat verantwoord zodra het waarschijnlijk is dat de desbetreffende subsidies zullen worden ontvangen en voor zover de hiermee samenhangende bestedingen zijn verricht.

Pensioenen

PCBO Leeuwarden e.o. heeft een pensioenregeling. Pensioenen voor het onderwijspersoneel zijn ondergebracht bij het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP).

Per eind 2025 heeft dit pensioenfonds een beleidsdekkingsgraad van 123,5%. De pensioenverplichting wordt gewaardeerd volgens de "verplichting aan de pensioenuitvoerder benadering". In deze benadering wordt de aan de pensioenuitvoerder te betalen premie als last in de staat van baten en lasten verantwoord. Er bestaat geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bedragen in het geval van een tekort bij het ABP, anders dan het effect van hogere premies.

Rente

Renteopbrengsten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende actiefpost.

Balans per 31 december 2025

(na resultaatverdeling)

1.	Activa	31 december 2025	31 december 2024
	Vaste Activa		
1.2	Materiële vaste activa	5.051.364	4.805.145
	<u>Totaal vaste activa</u>	5.051.364	4.805.145
	Vlottende activa		
1.5	Vorderingen	773.411	900.120
1.7	Liquide middelen	4.956.849	4.394.327
	<u>Totaal vlottende activa</u>	5.730.260	5.294.447
	<u>Totaal activa</u>	<u>10.781.624</u>	<u>10.099.592</u>

Balans per 31 december 2025

(na resultaatverdeling)

2.	Passiva	31 december 2025	31 december 2024
2.1	Eigen vermogen	5.051.537	4.625.474
2.2	Voorziening	144.388	189.669
2.3	Langlopende schulden	100.000	-
2.4	Kortlopende schulden	5.485.699	5.284.449
	<u>Totaal passiva</u>	<u>10.781.624</u>	<u>10.099.592</u>

Staat van baten en lasten over 2025

		Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
3.	Baten			
3.1	Rijksbijdragen	26.674.497	25.070.501	25.696.519
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.211.139	1.517.722	1.029.825
3.5	Overige baten	869.662	75.400	876.423
	Totaal baten	28.755.298	26.663.623	27.602.767
4.	Lasten			
4.1	Personeelslasten	23.386.315	22.894.267	24.294.170
4.2	Afschrijvingen	555.660	633.415	664.614
4.3	Huisvestingslasten	1.665.862	1.577.619	1.592.854
4.4	Overige lasten	2.814.488	2.267.790	2.368.656
	Totaal lasten	28.422.325	27.373.090	28.920.295
	Saldo baten en lasten	332.974	(709.468)	(1.317.528)
5	Financiële baten en lasten	93.089	165.000	155.670
	<u>Resultaat</u>	<u>426.063</u>	<u>(544.468)</u>	<u>(1.161.859)</u>
	<u>Nettoresultaat</u>	<u>426.063</u>	<u>(544.468)</u>	<u>(1.161.859)</u>

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Bij deze methode wordt het nettoresultaat aangepast voor posten van de winst- en verliesrekening die geen invloed hebben op ontvangsten en uitgaven in het verslagjaar, mutaties in de balansposten en posten van de winst- en verliesrekening waarvan de ontvangsten en uitgaven niet worden beschouwd als behorende tot de operationele activiteiten.

De liquiditeitspositie in het kasstroomoverzicht bestaat uit liquide middelen onder aftrek van gerealiseerde bankkredieten. In het kasstroomoverzicht wordt onderscheid gemaakt tussen operationele, investerings- en financieringsactiviteiten.

	2025	2024
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo baten en lasten	332.974	(1.317.528)
<i>Aanpassingen voor:</i>		
- Afschrijvingen	549.241	566.614
- Mutaties voorzieningen	(45.281)	(17.098)
<i>Veranderingen in vlottende middelen:</i>		
- Vorderingen	126.709	(352.722)
- Kortlopende schulden	201.250	1.514.395
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties:	1.164.893	393.660
Ontvangen interest	93.089	155.670
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten:	1.257.982	549.330
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings materiële vaste activa	801.879	945.545
Desinvesteringen materiële vaste activa	(6.419)	(98.001)
Koersmutaties financiële vaste activa		
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten:	795.460	847.544
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Nieuw opgenomen leningen	100.000	-
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	100.000	-
Mutatie liquide middelen	562.522	(298.214)
Beginstand liquide middelen	4.394.327	4.692.541
Mutatie liquide middelen	562.522	(298.214)
Eindstand liquide middelen	4.956.849	4.394.327

Vaste Activa

1. Activa

1.2 Materiele vaste activa

		Mutaties 2025									
		Cumulatieve aanschafwaarde per 31 december 2024	Cumulatieve afschrijvngen tot en met 31 december 2024	Boekwaarde per 31 december 2024	Investeringen	Des- investeringen	Afschrijvingen	Afschrijvingen desinvesteringen	Cumulatieve aanschafwaarde per 31 december 2025	Cumulatieve afschrijvngen tot en met 31 december 2025	Boekwaarde per 31 december 2025
1.2.1	Gebouwen en terreinen	1.711.658	373.017	1.338.641	222.125	-	102.721	-	1.933.783	475.738	1.458.045
	ICT	1.999.768	1.383.473	616.295	47.367	297.550	159.012	291.131	1.749.585	1.251.354	498.231
	Meubilair	3.285.905	1.259.112	2.026.793	312.370	-	163.196	-	3.598.275	1.422.308	2.175.966
	Inventaris	771.198	223.999	547.199	187.098	-	54.230	-	958.296	278.229	680.067
1.2.2	Inventaris en apparatuur	6.056.871	2.866.584	3.190.287	546.835	297.550	376.438	291.131	6.306.156	2.951.891	3.354.265
1.2.3	Andere vaste bedrijfsmiddelen	1.446.530	1.170.313	276.217	32.919	-	70.082	-	1.479.449	1.240.395	239.054
Totaal materiële vaste activa		9.215.059	4.409.914	4.805.145	801.879	297.550	549.241	291.131	9.719.388	4.668.023	5.051.364

Onder inventaris en apparatuur vallen de posten meubilair, inventaris en ICT middelen.
Duurzame goederen worden geactiveerd bij een aanschafwaarde boven de € 1.000,-.
Onder andere vaste bedrijfsmiddelen vallen o.a. onderwijsleerpakket.

Gebouwen nieuwbouw	30 jaar
Vloeraanpassingen	20 jaar
CV installatie's	15 jaar
Schilderwerk	6 jaar
Meubilair	10, 20 en 40 jaar
Inventaris	5,10, 15 en 20 jaar
ICT	3 ,4, 5 , 8 en 10 jaar
Leermiddelen	4 en 8 jaar

Vorraden en vorderingen

1.5 Vorderingen

		31 december 2025	31 december 2024
1.5.1	Debiteuren	144.534	81.295
1.5.2	OCW / EZ	1.632	50.893
1.5.7	Overige vorderingen	3.118	35.939
1.5.8	Overlopende activa	624.127	731.993
	Totaal Vorderingen	<u>773.411</u>	<u>900.120</u>

Uitsplitsing vorderingen

De totale vorderingen van de debiteuren betreffen:

1.5.2	Vorderingen OCW / EZ		
1.5.2.2	Betalingsritme 1e en 2e vreemdelinge opvang	<u>1.632</u>	<u>50.893</u>
	Totaal Vorderingen OCW	<u>1.632</u>	<u>50.893</u>
1.5.7	Uitsplitsing overige vorderingen		
1.5.7.2	Overige vordering	<u>3.118</u>	<u>35.939</u>
	Totaal overige vorderingen	<u>3.118</u>	<u>35.939</u>
1.5.8			
1.5.8.3	Overige overlopende activa	<u>624.127</u>	<u>731.993</u>
	Totaal overlopende activa	<u>624.127</u>	<u>731.993</u>

Effecten en Liquide middelen

1.7 Liquide middelen

		31 december 2025	31 december 2024
1.7.2	Tegoeden op bank- en girorekeningen	<u>4.956.849</u>	<u>4.394.327</u>
		<u>4.956.849</u>	<u>4.394.327</u>

Eigen vermogen

	Stand per 31 december 2024	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31 december 2025
2.1.1 Algemene reserve	2.638.881	102.312	-	2.741.193
2.1.2 Bestemmingsreserve (publiek)				
<i>Bestemmingsreserve personeel</i>	<i>1.505.405</i>	-		<i>1.505.405</i>
<i>Bestemmingsreserve verbetering Basisvaardigheden</i>	-	<i>118.019</i>	-	<i>118.019</i>
<i>Bestemmingsreserve Passend Onderwijs en HB onderwijs</i>	-	<i>242.302</i>		<i>242.302</i>
	4.144.286			4.606.919
2.1.3 Bestemmingsreserve (privaat)	<u>481.188</u>	(36.569)		<u>444.619</u>
	481.188			444.619
2.1.7 Andere wettelijke reserves				
Totaal Eigen Vermogen	4.625.474	426.063		5.051.537

Bestemmingsreserve Basisvaardigheden

Voor IKC Prins Maurits en IKC Prins Constantijn wordt het resultaat op de subsidie Basisvaardigheden in een bestemmingsreserve gestopt
In 2026 zal dit worden ingezet op werkzaamheden die betrekking hebben op Basisvaardigheden

Bestemmingsreserve Passend Onderwijs en HB onderwijs

Vanuit het SVB zijn er gelden ontvangen voor Passend Onderwijs en HB, overkoepelend voor onderwijs voor alle scholen
De gelden die over zijn op deze subsidies zullen in 2026 aan gelieerde activiteiten worden besteed

International School Fryslân

In 2025 is PCBO Leeuwarden gestart met de International School Fryslân (ISF). De betreffende tuition fees (verplichte ouderbijdragen)
en daarmee samenhangende kosten moeten worden aangemerkt als privaat eigen vermogen. Indien er een positief resultaat wordt behaald
op deze tuition fees, zal dit in een bestemmingsreserve worden opgenomen. De eerste leerlingen op de ISF zijn in januari 2026 gestart.

Publieke reserves ontstaan voor invoering Lumpsum

Met de invoering van de Lumpsum per 1 augustus 2006 mogen door onderwijsinstellingen geen rijksmiddelen meer worden
ingezet voor huisvestingsvoorzieningen waar de gemeente verantwoordelijk voor is. Uitgaven aan een huisvestingsvoorziening
is alleen toegestaan indien deze aanvullend is en bekostigd is uit private middelen of uit de publieke reserves die zijn
opgebouwd voor de invoering van de lumpsum.

Saldo (publieke) reserves per 1-1-2006	406.953	
Exploitatieresultaat (publiek) januari-juli 2006	<u>(106.372)</u>	
Saldo (publieke) reserves per 1-8-2006		300.581
Ontrekking voorziening na 1-8-2006	<u>(38.750)</u>	
		(38.750)
Stand per 31 december 2025		261.831

Voorzieningen en langlopende schulden

2.2 Voorzieningen

		<u>Mutaties 2025</u>						
		Stand per 1 januari 2025	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Stand per 31 december 2025	Looptijd < 1 jaar	Looptijd > 1 jaar
2.2.1	Personeel							
	<i>Jubilea</i>	189.669	25.000	42.703	27.578	144.388	2.671	141.717

2.3 Langlopende schulden

		<u>Mutaties 2025</u>					
		Stand per 1 januari 2025	Aangegane leningen	Aflossingen	Stand per 31 december 2025	Looptijd > 1 jaar en < 5 jaar	Looptijd > 5 jaar
2.3.5	FB Oranjewoud		100.000	-	100.000	-	100.000
		-	100.000	-	100.000	-	100.000

Lening is verstrekt door Stichting FB Oranjewoud met als doel te ondersteunen bij de opzet van de International School Fryslân
Over de hoofdsom is geen rente verschuldigd. Aflossing á € 20.000 per jaar start per 2031

Kortlopende schulden

		31 december 2025	31 december 2024
2.4	Kortlopende schulden		
2.4.3	Crediteuren	627.000	459.886
2.4.7	Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.069.065	1.100.315
2.4.8	Schulden terzake van pensioenen	291.492	283.301
2.4.9	Overige kortlopende schulden	427.891	514.119
2.4.10	Overlopende passiva	3.070.250	2.926.828
Totaal kortlopende schulden		<u>5.485.699</u>	<u>5.284.449</u>
Uitsplitsing kortlopende schulden			
2.4.7	Belastingen en premies sociale verzekeringen		
2.4.7.1	Loonheffing	1.056.475	1.083.258
2.4.7.3	Premies sociale verzekeringen	12.590	17.057
		<u>1.069.065</u>	<u>1.100.315</u>
2.4.9	Overige kortlopende schulden		
2.4.9.2	Overige kortlopende schulden	427.891	514.119
		<u>427.891</u>	<u>514.119</u>
2.4.10	Overlopende passiva		
2.4.10.5	Vakantiegeld en -dagen	818.576	738.615
2.4.10.8	Overige overlopende passiva	2.251.675	2.188.212
		<u>3.070.250</u>	<u>2.926.828</u>

Opgave overheidsbijdragen

3 Baten

3.1 Rijksbijdrage OCW/EZ

		Werkelijk 2025	Begroting 2025	Werkelijk 2024
3.1.1	Rijksbijdrage OCW/EZ	23.456.908	22.969.953	23.062.193
	<i>Rijksbijdrage Personeel</i>	19.380.662	18.841.104	19.088.911
	<i>Rijksbijdrage Materieel</i>	4.076.246	4.128.849	3.973.281
		23.456.908	22.969.953	23.062.193
3.1.2	Overige subsidies OCW/EZ			
3.1.2	<i>Niet geoormerkte subsidies</i>	1.924.248	1.113.951	1.623.478
		1.924.248	1.113.951	1.623.478
3.1.3.3	Ontvangen doorbetalingen Rijksbijdrage SWV	1.293.342	986.597	1.010.849
	<u>Totaal Rijksbijdrage OCW/EZ</u>	26.674.497	25.070.501	25.696.519

3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies

		Werkelijk 2025	Begroting 2025	Werkelijk 2024
3.2.1	Gemeentelijke bijdrage	1.211.139	1.517.722	1.029.825
	<u>Totaal Overige overheidsbijdragen en subsidies</u>	1.211.139	1.517.722	1.029.825

Opgave overige baten

3.5 Overige baten

		Werkelijk 2025	Begroting 2025	Werkelijk 2024
3.5.4	Verhuur	121.206	75.400	142.252
3.5.6	Overige baten	748.456	-	734.171
	<u>Totaal overige baten</u>	869.662	75.400	876.423

Onder de overige baten is een subsidie á € 90.000 van de Gemeente Leeuwarden en een subsidie van € 30.000 van de Provinsje Fryslân opgenomen ten bate van de International School Fryslân.

Opgave van de lasten

Lasten

4.1 Personele lasten

		Werkelijk 2025	Begroting 2025	Werkelijk 2024
4.1.1	Lonen en salarissen	22.578.887	22.165.173	23.267.611
	<i>Brutolonen en salarissen</i>	16.629.321		17.225.150
	<i>Sociale lasten</i>	2.434.013		2.456.363
	<i>Pensioenpremies</i>	3.515.553		3.586.099
4.1.2	Overige personele lasten	1.118.384	1.129.095	1.534.679
	<i>Dotaties personele voorzieningen</i>	(2.578)	25.000	(5.491)
	<i>Personeel niet in loondienst</i>	474.115	468.150	972.267
	<i>Overige personele lasten</i>	646.847	635.945	567.904
4.1.3	Af: Uitkeringen	(310.955)	(400.000)	(508.121)
	<u>Totaal personele lasten</u>	23.386.315	22.894.267	24.294.170
	<u>Aantal FTE (inclusief vervanging)</u>	260,69		278,91

4.2 Afschrijvingslasten

		Werkelijk 2025	Begroting 2025	Werkelijk 2024
4.2.2	Materiële vaste activa			
	<i>Afschrijving gebouwen en terreinen</i>	102.721	127.482	82.837
	<i>Afschrijving inventaris en apparatuur</i>	376.438	420.917	399.291
	<i>Afschrijving andere vaste bedrijfsmiddelen</i>	70.082	85.015	84.475
	<i>Afschrijving activa verlies/winst</i>	6.419	-	98.011
	<u>Totaal afschrijvingslasten</u>	555.660	633.415	664.614

4.3 Huisvestingslasten

		Werkelijk 2025	Begroting 2025	Werkelijk 2024
4.3.2	Verzekeringen	4.625	5.200	4.939
4.3.3	Onderhoud	290.985	292.898	315.705
4.3.4	Energie en water	547.532	575.185	559.168
4.3.5	Schoonmaakkosten	657.291	622.577	609.381
4.3.6	Heffingen	62.320	50.726	50.592
4.3.8	Overige huisvestingslasten	103.108	31.033	53.069
	<u>Totaal huisvestingslasten</u>	1.665.862	1.577.619	1.592.854

4.4 Overige lasten

		Werkelijk 2025	Begroting 2025	Werkelijk 2024
4.4.1	Administratie- en beheerslasten	741.192	483.464	583.315
4.4.2	Inventaris, apparatuur en leermiddelen	1.705.538	1.758.968	1.280.354
4.4.4	Overige lasten	367.758	25.358	504.987
	<u>Totaal overige lasten</u>	2.814.488	2.267.790	2.368.656

Honorarium onderzoek jaarrekening

Accountantslasten

31.460	25.000	28.647
31.460	25.000	28.647

Financiële baten en lasten

5	Financiële baten en lasten			
		Werkelijk 2025	Begroting 2025	Werkelijk 2024
5.1	Rentebaten	(93.089)	(165.000)	(155.670)
	<u>Totaal financiële baten en lasten</u>	<u>(93.089)</u>	<u>(165.000)</u>	<u>(155.670)</u>

Overzicht verbonden partijen

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Activiteiten
VVE Akkrum	Vereniging	Akkrum	Contractonderwijs
VVE Grou	Vereniging	Grou	Contractonderwijs
CBO Fryslân	Coöperatie	Sneek	Contractonderwijs
Passend onderwijs Friesland	Stichting	Leeuwarden	Contractonderwijs
Stichting Proloog	Stichting	Leeuwarden	Contractonderwijs

VvE's brede scholen in Akkrum en Grou

De brede scholen in Akkrum en Grou zijn op 1 januari 2013 in gebruik genomen. Beide brede scholen hebben een Vereniging van Eigenaren (VvE). PCBO Leeuwarden e.o. voert de financiën van de beide VvE's. Partners zijn het openbaar onderwijs, resp. De Basis en Proloog, Stichting kinderopvang Friesland (SKF) en de gemeente Leeuwarden.

CBO Fryslân

Om te kunnen participeren in en invloed te hebben op onderwijsontwikkelingen op provinciaal niveau, is PCBO Leeuwarden e.o. lid van CBO.

Passend onderwijs Friesland

Alle scholen voor regulier (en speciaal) basisonderwijs en het speciaal onderwijs cluster 3 en 4 in de provincie Friesland vallen onder het samenwerkingsverband 'Primair onderwijs Friesland'.

De belangrijkste taak voor het samenwerkingsverband is om alle leerlingen (basisschoolleeftijd) die wonen in de provincie Friesland een passende onderwijsplek te bieden. De onderling gemaakte afspraken zijn vastgelegd in het gezamenlijk ondersteuningsplan.

Stichting Proloog

Samen met Proloog verzorgen we de taalschool. Kinderen die geen Nederlands spreken worden maximaal 2 jaar op deze taalschool ondergedompeld in taal en krijgen daarnaast natuurlijk volledig onderwijs.

Vanaf 1 december 2021 is hier de noodopvang bijgekomen. Aan de kinderen van vluchtelingen/nieuwkomers die in het WTC in Leeuwarden worden opgevangen, verzorgen de koepels Proloog en PCBO onderwijs i.s.m. COA en LOWAN.

Vanaf 1 mei 2022 verzorgen BMS, Proloog en PCBO Leeuwarden e.o. onderwijs aan Oekraïense kinderen. In aug 2024 is het penvoerderschap van de Taalschool in zijn geheel overgegaan naar Proloog. BMS participeert niet meer.

Overzicht geormerkte doelsubsidies OCW

G1. Subsidies zonder verrekeningsclausule

Omschrijving	Kenmerk	Toewijzing	Datum	Status
Subsidie basisvaardigheden		VBV25-PO-2366	28-4-2025	Onderhanden
Subsidie basisvaardigheden		VBV25-PO-2020	28-4-2025	Onderhanden
Subsidie basisvaardigheden		VBV25-PO-1979	28-4-2025	Onderhanden
Subsidie basisvaardigheden		VBV25-PO-1292	28-4-2025	Onderhanden
Subsidie basisvaardigheden		VBV25-PO-0629	28-4-2025	Onderhanden
Subsidie basisvaardigheden		VBV24-PO-3075	18-6-2024	Onderhanden
Subsidie basisvaardigheden		VBV24-PO-1650	18-6-2024	Onderhanden
Subsidie basisvaardigheden		VBV24-PO-3191	18-6-2024	Onderhanden
Subsidie basisvaardigheden		VBV24-PO-2889	18-6-2024	Onderhanden
Subsidie basisvaardigheden		VBV23-PO-3320	31-5-2023	Ja
Subsidie basisvaardigheden		VBV23-PO-3322	31-5-2023	Ja
Brugfunctionaris		BRF-240513	8-5-2024	Onderhanden
Brugfunctionaris		BRF-240508	8-5-2024	Onderhanden
Brugfunctionaris		BRF-240510	8-5-2024	Onderhanden
Ontwikkeldkracht		OWK240129	5-6-2024	Ja
Onderwijsassistenten opleiding leraar		SOOLPO25372	19-11-2025	Onderhanden
Onderwijsassistenten opleiding leraar		SOOLPO25208	5-11-2025	Onderhanden
Onderwijsassistenten opleiding leraar		SOOLPO24556	6-11-2024	Onderhanden
Studieverlof		1350432	1-8-2023	Ja
Studieverlof		1414497	19-7-2024	Ja
Studieverlof		1447320	15-11-2024	Ja
Studieverlof		1447333	15-11-2024	Ja

Toelichting status

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

G2. Subsidies met verrekeningsclausule

G2.A. Aflopend per ultimo verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing	bedrag	ontvangen t/m	totale	te verrekenen
	Datum	toewijzing	verslagjaar	kosten	ultimo verslagjaar
		€	€	€	€
N.v.t.					
</					

G2.B. Doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Omschrijving	Kenmerk	Toewijzing	Datum	bedrag	saldo	ontvangen in	lasten in	totale kosten	saldo nog te besteden
				toewijzing	1-1-2025	verslagjaar	verslagjaar	31-12-2025	ultimo verslagjaar
				€	€	€	€	€	€
N.v.t.				€	€	€	€	€	€

De WNT is van toepassing op Stichting PCBO Leeuwarden e.o.. Het is voor Stichting PCBO Leeuwarden e.o. toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 € 191.000 (Bezoldigingsmaximum voor het onderwijs, klasse D, complexiteitspunten 10)

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling alsmede degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt.

Gegevens 2025	
bedragen x € 1	
Naam	B. Poede-Steenbeek
Functiegegevens	Directeur bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01-01/31-12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,000
Dienstbetrekking?	Ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	140.956
Beloningen betaalbaar op termijn	22.389
<i>Subtotaal</i>	163.344
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	191.000
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.
Bezoldiging	163.344
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.

Gegevens 2024	
bedragen x € 1	
Naam	B. Poede-Steenbeek
Functiegegevens	Directeur bestuurder
Aanvallen einde functievervulling in 2024	01-01/31-12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,000
Dienstbetrekking?	Ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	139.519
Beloningen betaalbaar op termijn	21.950
<i>Subtotaal</i>	161.469
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	166.000
Bezoldiging	161.469

1c. Topfunctionarissen alsmede degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt
Gegevens 2025

Functie gegevens	S. van der Berg	J. Lenters	W.M. van der Molen	T.R. Linthorst	N. de Jong	E.G.M Libbenga
	Voorzitter	Lid Rvt	Lid Rvt	Lid Rvt	Lid Rvt	Lid Rvt
Aanvang en einde functievervulling 2025	1/1-31-12	1/1-31-12	1/1-31-12	1/1-31-12	1/1-31-12	1/1-31-12
Bezoldiging						
Bezoldiging	10.500	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	28.650	19.100	19.100	19.100	19.100	19.100
Onverschuldigd betaal en nog niet terug ontvangen bedragen						
Bezoldiging	10.500	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
Bedrag van overschrijding	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT

Gegevens 2024

Functie gegevens	S. van der Berg	J. Lenters	W.M. van der Molen	T.R. Linthorst	N. de Jong	
	Voorzitter	Lid Rvt	Lid Rvt	Lid Rvt	Lid Rvt	
Aanvang en einde functievervulling 2024	1/1-31-12	1/1-31-12	1/1-31-12	1/1-31-12	1/1-31-12	
Bezoldiging						
Bezoldiging	9.462	6.308	6.308	6.308	6.308	
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	24.900	16.600	16.600	16.600	16.600	
Onverschuldigd betaal en nog niet terug ontvangen bedragen						
Bezoldiging	9.462	6.308	6.308	6.308	6.308	

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

Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Niet uit de balans blijkende verplichtingen

Het bestuur heeft de volgende "niet uit de balans blijkende verplichtingen".

Nivo Noord

Met NivoNoord is een schoonmaakcontract aangegaan voor de periode januari 2022 t/m december 2024.

Deze mag 5 keer 12 maand verlengd worden en is in 2025 verlengd voor een jaar.

De totale kosten voor 2025 € 636.389 bedragen (incl. btw).

Visma Raet B.V.

Met Visma Raet B.V. is een softwareovereenkomst aangegaan ingaande op 1-1-2024 voor 48 maanden.

De totale kosten voor 2025 bedragen € 78.731,05 (incl. btw)

ENGIE Energie Nederland N.V.

Met Engie Energie Nederland N.V. is via Collectief Energie voor Scholen een contract aangegaan van 1 januari 2024 tm 31 december 2025.

Inmiddels is het contract verlengd van 1 januari 2026 tm 31 december 2030

De totale kosten voor 2025 bedragen € 511.884

Apple Financial Services

Met Apple Financial Services leasecontract aangegaan van 48 maand voor leasing Apple tablets.

Looptijd is 1 november 2022 tm 31 oktober 2026

De totale kosten voor 2025 bedragen € 42.790,55

IT-Wizzard

Met IT-Wizzard is een contract aangegaan van 36 maanden voor ICT dienstverlening

Looptijd is van 1 januari 2025 t/m 31 januari 2027

De totale kosten voor 2025 bedragen € 179.362

DOCU concept

Met docu concept is een contract aangegaan van 48 maanden voor kopieermachines.

De looptijd is van 1 september 2021 t/m 31 augustus 2025

Dit contract is verlengd tot 31 augustus 2026

De totale kosten voor 2025 bedragen € 59.857

APS-IT diensten a 42.042 Micro basis pakket 2022 tot en met 31-12-2026

Met APS IT diensten een contract aangegaan van 48 maanden voor cloudlicenties.

De looptijd is van 1 januari 2022 t/m 31 december 2026

De totale kosten voor 2025 bedragen € 59.587

Aanbesteding laptops, Ipads en Beeldschermen

In december 2025 heeft SIVON namens PCBO Leeuwarden een opdracht van levering gegeven aan Pro Warehouse voor 1.700 Ipads

á € 586.142, aan Signpost Nederland voor 300 laptops á € 148.358 en aan Cloudwise voor 20 beeldschermen á € 2.691.

Levering van alle devices vindt plaats in februari 2026.

Niet uit de balans blijkende rechten

Vordering Primair Onderwijs op Ministerie van OCW door overgang schooljaren naar kalenderbesteding.

Op 25 maart 2026 heeft de Raad van State uitspraak gedaan in het hoger beroep over de onvoldoende besteding in de periode augustus-september 2022. De deelnemende schoolorganisaties zijn volledig in het gelijk gesteld.

PCBO Leeuwarden heeft niet meegedaan met de procedure, maar zijn wel voornemens deel te nemen aan de mogelijke vervolprocedure. Het betreft hier een vordering van € 1.195.334. Dit is berekend op basis van 7,12% van de personele vergoeding OCW over 2022 en verhoogd met de wettelijke rente van augustus 2022 tm 31 december 2025.

Bestemming van het resultaat

Vanuit de statuten zijn geen nadere bepalingen opgenomen met betrekking tot de bestemming van het resultaat.

Het voorstel voor de resultaatbestemming is als volgt:

Resultaat 2025

€	102.312	wordt toegevoegd aan de algemene reserve
€	(36.569)	wordt onttrokken aan de algemene bestemmingsreserve privaat
€	118.019	wordt toegevoegd aan de bestemmingsreserve verbetering basisvaardigheden
€	242.302	wordt toegevoegd aan de bestemmingsreserve passend onderwijs en ontwikkeling overkoepelend HB onderwijs
€	426.063	totaal resultaatverdeling

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balans datum.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

Voorzitter College van Bestuur

- B. Poede-Steenbeek
Voorzitter College van Bestuur

Raad van Toezicht

- S. van der Berg
Voorzitter
- J. Lenters
- W.M. van der Molen-De Jong
- T.R. Linthorst
- N. de Jong
- E. Libbenga

Datum vaststellen jaarrekening: 15 juni 2026

Gegevens over de rechtspersoon

Algemene gegevens

Bestuursnummer	41419
Rechtsvorm	Stichting
KvK-nummer	01101624
Naam instelling	PCBO Leeuwarden e.o.
Adres	Margaretha de Heerstraat 2
Postadres	Postbus 1090
Postcode	8921 AK
Plaats	Leeuwarden
Telefoon	058 - 21 30 350
E-mailadres	info@pcboleeuwarden.nl
Website	www.pcboleeuwarden.nl
Contactpersoon	B. Poede
Telefoon	058 - 21 30 350
E-mailadres	info@pcboleeuwarden.nl

BRIN-nummers	04MS	CBS Nijdjip
	05UW	Doarpsskoalle Wurdum
	09UD	IKC De Sprankel
	12QC	IKC Johan Willem Friso
	12QC1	Klaverblad HB
	13IR	IKC Willem Alexander
	14QA	IKC Alexia
	15AH	IKC Prins Constantijn
	15BD	Ds. Hasperschool
	15IV	IKC Prins Maurits
	15NV	IKC Albertine Agnes
	15QK	IKC Koningin Wilhelminaschool, Fontein
	15QK1	IKC Maria Louise
	15SW	IKC Kinderkoepel, Pieter Feddesstraat
	15SW1	IKC Kinderkoepel, Vredeman de Vriesstraat
	27NL	IKC Máxima
	Middels	IKC Middelsee
	ISF	Internationale School Fryslân



Integriteitscode



Toelichting

In de Code Goed Bestuur PO is aangegeven dat het bestuur voor de organisatie een integriteitscode publiceert en periodiek het gesprek in de organisatie voert over integer, professioneel en ethisch verantwoord handelen. PCBO Leeuwarden erkent dat integer handelen vorm krijgt in een specifieke context en daarmee grotendeels afhankelijk is van enerzijds de cultuur en gedeelde normen in de organisatie en anderzijds de drijfveren en intenties van betrokkenen. Het periodiek bespreken van de integriteitscode en de onderliggende principes maakt daarom deel uit van dit beleid.

Integriteitscode

Het college van bestuur van PCBO Leeuwarden besluit – gelet op verplichtende bepaling 1h van de Code Goed Bestuur PO 2021– tot vaststelling van de onderstaande integriteitscode.

Artikel 1 Begripsbepalingen

code:	De integriteitscode die door het college van bestuur voor de organisatie is vastgesteld;
college van bestuur:	Het orgaan van de organisatie dat de bestuurlijke taken en bevoegdheden uitoefent;
medewerkers:	De personen die een dienstverband bij de organisatie hebben of bij de organisatie te werk zijn gesteld;
raad van toezicht:	Het orgaan van de organisatie dat het intern toezicht uitoefent;
statuten:	De statuten van de organisatie;
wet:	De Wet op het Primair Onderwijs

Artikel 2 Reikwijdte integriteitscode

De code is van toepassing op alle medewerkers, het college van bestuur en de raad van toezicht van de organisatie.

Artikel 3 Vaststelling en wijziging code

Lid 1

Het college van bestuur stelt de code vast. Alvorens tot vaststelling of wijziging van de code te besluiten, stelt het college van bestuur de raad van toezicht en de GMR in de gelegenheid een advies over de voorgenomen vaststelling of wijziging uit te brengen.

Lid 2

Het college van bestuur evalueert ten minste eenmaal in de vier jaar de werking van de code, en besluit – met inachtneming van het bepaalde in het eerste lid van dit artikel – zo nodig de code te wijzigen.

Lid 3

Het college van bestuur draagt er zorg voor dat de code openbaar wordt gemaakt en dat de code toegankelijk is voor medewerkers, ouders en andere belanghebbenden buiten de organisatie.



Artikel 4 Uitleg en toepassing code

Het college van bestuur beslist in die situaties waarin niet voorzien is in de code, de tekst van de code die aanleiding geeft tot verschil in interpretatie dan wel dat de toepassing van de code leidt tot een kennelijke onbillijkheid.

Artikel 5 Kernwaarden integriteit

Binnen de organisatie gelden de onderstaande kernwaarden als richtsnoer voor integer handelen en de interne en externe omgangsvormen:

1. Openheid

Openheid houdt in dat de medewerkers en de leden van het college van bestuur en de raad van toezicht zich openstellen voor andermans meningen en voor nieuwe ervaringen. Zij geven openheid van zaken. Zij zijn transparant en stellen zich toegankelijk op voor anderen.

2. Betrouwbaarheid

Medewerkers en leden van het college van bestuur en de raad van toezicht zijn eerlijk, komen hun afspraken na en moeten op elkaar kunnen rekenen. Kennis en informatie waarover zij op grond van hun positie en functie beschikken, gebruiken zij uitsluitend voor het doel waarvoor die kennis en informatie is verworven of verstrekt.

3. Respect

Medewerkers, leden van het college van bestuur en de raad van toezicht laten alle betrokkenen bij de organisatie in hun waarde. Zij respecteren de overtuigingen, meningen en handelwijzen van die anderen voor zover die derden geen schade berokkenen.

Artikel 6 Voorkomen belangenverstrengeling

Lid 1

Medewerkers van de organisatie:

- a. melden bij het college van bestuur hun financiële of andere belangen in organisaties, instellingen en bedrijven waarmee de organisatie zakelijke relaties onderhoudt;
- b. voorkomen – in het geval er sprake is van een zakelijke relatie zoals genoemd onder a - bevoordeling dan wel de schijn van bevoordeling in het geval van samenwerking met organisaties, instellingen en bedrijven;
- c. onthouden zich van betrokkenheid bij de besluitvorming over opdrachten van aanbieders van diensten aan de organisatie in het geval die medewerkers familie- of persoonlijke betrekkingen met die aanbieders hebben.
- d. zijn niet gelijktijdig in dienst zijn bij de organisatie en verstrekken diensten via een (eigen) bedrijf.
- e. werken niet als partners¹ binnen dezelfde school samen.

¹ Met partners wordt niet alleen bedoeld relaties tussen gehuwden/samenwonenden, maar ook relaties die in de loop van een schooljaar tussen collega's kunnen ontstaan. Deze worden het schooljaar daaropvolgend ontvlecht.



Lid 2

Het bepaalde in het eerste lid van dit artikel is op overeenkomstige wijze van toepassing op de leden van het college van bestuur en de leden van de raad van toezicht rekening houdend met wat voor deze leden met betrekking tot het voorkomen van belangenverstrengeling is geregeld in de wet, de statuten en reglementen van de organisatie.

Artikel 7 Aannemen giften en geschenken

Lid 1

Geschenken en giften die medewerkers, de leden van het college van bestuur en de leden van de raad van toezicht uit hoofde van hun functie ontvangen, worden gemeld.

Lid 2

In afwijking van het bepaalde in het eerste lid van dit artikel mogen medewerkers, de leden van het college van bestuur en de leden van de raad van toezicht giften of geschenken die een waarde van minder dan € 50 (vijftig euro) vertegenwoordigen, behouden. Van de ontvangst van een dergelijke gift of geschenk wordt wel melding gemaakt.

Lid 3

Medewerkers, de leden van het college van bestuur en de leden van de raad van toezicht weigeren altijd een gift, geschenk of activiteit in het geval er sprake is (schijnbare) belangenverstrengeling en/of een overleg- of onderhandelingsituatie met de geveer.

Artikel 8 Nevenfuncties

Lid 1

Medewerkers melden bij hun leidinggevende al hun betaalde nevenfuncties waarvan de uitoefening strijdig is of kan zijn met het belang van de organisatie.

Lid 2

Medewerkers vervullen in beginsel geen betaalde of onbetaalde nevenfuncties waarvan de uitoefening strijdig is of kan zijn met het belang van de organisatie tenzij de leidinggevende tot het oordeel komt dat het uitoefenen van de desbetreffende nevenfunctie in een specifieke situatie niet leidt tot een belangenverstrengeling of tot schade voor de organisatie.

Lid 3

Het bepaalde in het eerste lid van dit artikel is op overeenkomstige wijze van toepassing op de leden van het college van bestuur en de leden van de raad van toezicht, rekening houdend met wat voor deze leden met betrekking tot het uitoefenen van nevenfuncties is geregeld in de wet, de statuten en reglementen van de organisatie.



Artikel 9 Reizen, excursies en evenementen

Lid 1

Het volgen van excursies en bijwonen van evenementen op uitnodiging van derden is alleen toegestaan als er – ter beoordeling van de leidinggevende – sprake is van een concreet belang voor de organisatie.

Lid 2

Een medewerker kan een buitenlandse dienstreis uitsluitend maken nadat het college van bestuur daarvoor toestemming heeft verleend. Een verzoek daartoe dient informatie te bevatten over het doel van de reis, het belang voor de organisatie en de kosten.

Lid 3

In het geval een lid van het college van bestuur of een lid van de raad van toezicht een buitenlandse dienstreis wil maken is het bepaalde in het tweede lid van dit artikel van overeenkomstige toepassing. De raad van toezicht beslist over het verzoek.

Artikel 10 Gebruik van voorzieningen van de stichting

Lid 1

Met het oog op het belang van de uit te voeren werkzaamheden kan het college van bestuur aan medewerkers op basis van een bruikleenovereenkomst de volgende voorzieningen ter beschikking stellen:

- a. een mobiele telefoon voor specifieke functies;
- b. een laptop of een ander device;

Lid 2

De medewerkers gebruiken de in het eerste lid van dit artikel genoemde voorzieningen overeenkomstig de voorschriften die deel uitmaken van de bruikleenovereenkomst.

Lid 3

Het college van bestuur kan het gebruik van de in het eerste lid van dit artikel genoemde voorzieningen slechts controleren voor zover er sprake is van een vermoeden van misbruik dan wel handelen in strijd met de code.

Lid 4

Het bepaalde in dit artikel is van overeenkomstige toepassing op de leden van het college van bestuur, rekening houdend met wat voor deze leden met betrekking tot het gebruik van voorzieningen met de raad van toezicht is afgesproken.

Artikel 11 Melden (vermoeden) van misstanden

Medewerkers melden het vermoeden van misstanden binnen de organisatie niet aan de pers en aan derden buiten de organisatie. In het geval van het vermoeden van misstanden binnen de



organisatie maken de medewerkers gebruik van de geldende klachtenregeling of klokkenluidersregeling.

Artikel 12

1. Deze regeling treedt in werking op 4 november 2025.
2. In gevallen waarin de regeling niet voorziet, beslist het bevoegd gezag .
3. Deze regeling kan worden aangehaald als 'Integriteitscode PCBO Leeuwarden e.o.'.

Aldus vastgesteld door het bevoegd gezag op 4 november 2025.





Klokkenluidersregeling



Regeling inzake het omgaan met een vermoeden van een misstand of een inbreuk op het Unierecht ('Klokkenluidersregeling PO PCBO Leeuwarden')

Preamble

De regeling betreffende het omgaan met een vermoeden van een misstand of een inbreuk op het Unierecht binnen PCBO Leeuwarden biedt een beschrijving van de procedure die gevolgd moet worden wanneer een (op redelijke gronden gebaseerd) vermoeden van een misstand of een inbreuk op Unierecht bestaat.

Sinds 2019 is er een nieuwe Europese richtlijn die klokkenluiders beter moet beschermen. Deze geldt voor het onderwijs per 17 december 2021. De aanleiding voor deze richtlijn was dat niet elke Europese lidstaat regelgeving had om klokkenluiders te beschermen. De strengere eisen aan de interne meldprocedure betekent dat deze ook open moet staan voor het melden van informatie over inbreuken op het recht van de Europese Unie.

De richtlijn is niet meteen overgenomen in Nederlands recht (Wet bescherming klokkenluiders), maar had al wel directe werking voor werkgevers in het publieke domein. Op 18 februari 2023 is de Wet bescherming klokkenluiders in werking getreden. Een belangrijk gevolg van de Richtlijn en dus ook van de wet is dat klokkenluiders niet meer verplicht zijn om kwesties eerst intern (bij de werkgever) te melden, maar er ook voor kunnen kiezen die extern te melden (bij een autoriteit) of zelfs direct een kwestie openbaar te maken.

De regeling biedt duidelijkheid over zorgvuldigheidseisen en biedt de melder bescherming tegen benadeling. De regeling brengt hiermee tot uitdrukking dat het melden van een misstand of inbreuk gezien wordt als een bijdrage aan het verbeteren van het functioneren van de organisatie en dat de melding serieus zal worden onderzocht.

De onderhavige regeling is niet bedoeld voor persoonlijke klachten van melders en moet onderscheiden worden van de 'Klachtenregeling', de geschillenregeling medezeggenschap, 'Integriteitscode' en de 'Regeling ter voorkoming van seksuele intimidatie, agressie, geweld (waaronder pesten) en discriminatie'.



Begripsbepalingen en Algemene Bepalingen

Artikel 1

1.A. Begripsbepalingen

In deze regeling wordt verstaan onder:

- a) *Bevoegd gezag*: de (onderwijs)rechtspersoon, die voor de toepassing van deze regeling wordt vertegenwoordigd door één of alle leden van het (college van) bestuur;
- b) *Externe derde*: iedere organisatie of vertegenwoordiger van een organisatie die naar het redelijk oordeel van de melder in staat mag worden geacht direct of indirect de vermoede misstand te kunnen oplossen of doen oplossen, zoals bedoeld in artikel 4 lid 4;
- c) *Externe instantie*: de instantie die naar het redelijk oordeel van de melder het meest in aanmerking komt om de externe melding van het vermoeden van een misstand bij te doen;
- d) *Huis*: het Huis voor Klokkenluiders bedoeld in artikel 3 van de Wet bescherming klokkenluiders (Staatsblad 2016 – nr. 147 en 148), dat openstaat voor werknemers en personen die in een werkgerelateerde context activiteiten verrichten voor een organisatie;
- e) *Inbreuk op het Unierecht*: handeling of nalatigheid die:
 - a. onrechtmatig is en betrekking heeft op Uniehandelingen en beleidsterreinen die binnen het in artikel 2 van de richtlijn bedoelde materiële toepassingsgebied vallen; of
 - b. het doel of de toepassing ondermijnt van de regels in de Uniehandelingen en beleidsterreinen die binnen het in artikel 2 van de richtlijn bedoelde materiële toepassingsgebied vallen.
- f) *Informatie over een inbreuk*: informatie, waaronder redelijke vermoedens, over feitelijke of mogelijke inbreuken op het Unierecht, die hebben plaatsgevonden of zeer waarschijnlijk zullen plaatsvinden binnen de organisatie waar de melder werkt of heeft gewerkt of binnen een andere organisatie waarmee de melder uit hoofde van zijn werk in contact is geweest, alsmede over pogingen tot het verhullen van dergelijke inbreuken;
- g) *Melder*: de werknemer en personen die in een werkgerelateerde context activiteiten verrichten voor een organisatie;
- h) *Melding*: het melden door melder van een vermoeden van een misstand of een inbreuk op het recht van de Europese Unie (het Unierecht);
- i) *Richtlijn*: Richtlijn (EU) 2019/1937 van het Europees Parlement en de Raad van 23 oktober 2019 (PbEU 2019, L 305);
- j) *Toeziethouder*: in deze regeling de persoon/personen die belast is/zijn met het interne toezicht op het (college van) bestuur;
- k) *Vertrouwenspersoon*: de vertrouwenspersoon die speciaal belast is met de begeleiding van melder);
- l) *Vermoeden van een misstand of inbreuk op het Unierecht*: het vermoeden van de melder, dat binnen de organisatie waarin hij werkt of heeft gewerkt of bij een andere organisatie indien hij door zijn werkzaamheden met die organisatie in aanraking is gekomen, sprake is van een misstand voor zover:
 - a. het vermoeden gebaseerd is op redelijke gronden, die voortvloeien uit de kennis die de melder in de organisatie heeft opgedaan of voortvloeien uit de kennis die de melder heeft gekregen door zijn werkzaamheden bij een



andere organisatie, en

b. het maatschappelijk belang in het geding is bij:

1. de schending van een wettelijk voorschrift, waaronder een strafbaar feit;
2. een gevaar voor de volksgezondheid;
3. een gevaar voor de veiligheid van personen;
4. een gevaar voor de aantasting van het milieu;
5. een gevaar voor het goed functioneren van de organisatie als gevolg van een onbehoorlijke wijze van handelen of nalaten;
6. een schending van andere regels dan een wettelijk voorschrift;
7. een verspilling van overheidsgeld;
8. het bewust achterhouden, vernietigen of
9. manipuleren van informatie over de onder 1 tot en met 7 hierboven genoemde feiten.

m) *Werkgerelateerde context*: huidige of vroegere werkgerelateerde activiteiten in de publieke of private sector waardoor, ongeacht de aard van die werkzaamheden, personen informatie kunnen verkrijgen over inbreuken op het Unierecht of misstanden en waarbij die personen te maken kunnen krijgen met benadeling indien zij dergelijke informatie zouden melden;

n) *Werknemer*: degene die krachtens arbeidsovereenkomst naar burgerlijk recht of publiekrechtelijke aanstelling arbeid verricht of heeft verricht dan wel degene die anders dan uit dienstbetrekking arbeid verricht of heeft verricht.

1.B. Algemene bepalingen

- a. Deze regeling is van toepassing op alle melders en heeft als doel hen en mensen die een melder bijstaan (zoals een vertrouwenspersoon of vakbondsvertegenwoordiger) en de betrokken derden (bijvoorbeeld een collega of familielid die verbonden is met een melder) zonder gevaar voor hun (rechts)positie de mogelijkheid te bieden te melden over een vermoeden van een misstand binnen de organisatie of het melden van informatie over inbreuken op het Unierecht.
- b. Deze regeling is niet bedoeld voor klachten van persoonlijke aard van een melder, ook niet voor kritiek op gemaakte beleidskeuzes of voor gewetensbezwaren.
- c. De melder die een melding maakt van een vermoeden van een misstand of een inbreuk op het Unierecht dient niet uit persoonlijk gewin te handelen.
- d. De melder die een melding maakt van een misstand of een inbreuk op het Unierecht waar hijzelf bewust aan heeft deelgenomen, is niet gevrijwaard van sancties.

Informatie, advies en ondersteuning

Artikel 2

1. De melder kan de vertrouwenspersoon integriteit verzoeken om informatie, advies en ondersteuning inzake het vermoeden van een misstand of een inbreuk op het Unierecht.
2. De melder een beroep doen op de adviestaak van het Huis, bijvoorbeeld een verzoek



om informatie, advies en ondersteuning inzake het vermoeden van een misstand of een inbreuk op het Unierecht.

Interne melding

Artikel 3

1. Melder kan een vermoeden van een misstand of een inbreuk op het Unierecht intern:
 - a. melden bij het bevoegd gezag via info@pcboleeuwarden.nl t.a.v. de Voorzitter College van Bestuur of;
 - b. indien het vermoeden van een misstand het bevoegd gezag regardeert, melden bij de intern toezichthouder via info@pcboleeuwarden.nl t.a.v. Voorzitter Raad van Toezicht;
 - c. Bespreken met een vertrouwenspersoon via het GIMD, Jannet Poppe: 06-81182573 of j.poppe@gimd.nl.

Melding aan de vertrouwenspersoon kan ook plaatsvinden naast melding aan het bevoegd gezag dan wel diens intern toezichthouder.

2. Indien melder het vermoeden van een misstand of een inbreuk op het Unierecht alleen besproken heeft met de vertrouwenspersoon, brengt deze - met uitdrukkelijke instemming van de melder - het bevoegd gezag dan wel diens intern toezichthouder op de hoogte met vermelding van de datum waarop de melding ontvangen is, zij het op een met melder overeengekomen wijze en tijdstip. De identiteit van de melder moet geheim blijven, en kan alleen vrijgegeven worden mits uitdrukkelijke toestemming van de melder.
3. Het bevoegd gezag dan wel diens intern toezichthouder legt de schriftelijke dan wel de mondelinge melding met de datum waarop deze ontvangen is schriftelijk vast in een daarvoor ingericht register¹ en laat die vastlegging voor akkoord tekenen door de melder (dan wel de vertrouwenspersoon integriteit), die daarvan een gewaarmerkt afschrift ontvangt.
4. De melder die het vermoeden van een misstand of een inbreuk op het Unierecht meldt en degene(n) aan wie het vermoeden van de misstand of een inbreuk op het Unierecht is gemeld, behandelen de melding vertrouwelijk. Zonder toestemming van het bevoegd gezag dan wel diens intern toezichthouder wordt geen informatie verschaft aan derden binnen of buiten de organisatie. Bij het verschaffen van informatie zal de identiteit van de melder niet worden genoemd en zal de informatie zo worden verstrekt dat de anonimiteit van de melder gewaarborgd blijft.
5. Het bevoegd gezag dan wel diens intern toezichthouder bevestigt de ontvangst van de melding aan de vertrouwenspersoon integriteit en of de melder uiterlijk binnen zeven kalenderdagen.
6. Het bevoegd gezag stelt, zo spoedig als redelijkerwijs mogelijk is, een onderzoek in naar

¹ Het bevoegd gezag/de werkgever moet de meldingen over misstanden of inbreuken op een goede manier registreren. De gegevens over een melding mogen niet langer worden opgeslagen dan nodig is om aan wet- en regelgeving te voldoen. Als een melding wordt gedaan via de telefoon of een ander spraakberichtsysteem, moet deze melding worden geregistreerd door:

- het gesprek op te nemen en als zodanig op te slaan;
- door een nauwkeurige schriftelijke weergave (transcriptie) van het gesprek op te slaan.

Wil het bevoegd gezag/de werkgever het gesprek opnemen, dan moet de melder van tevoren toestemming geven. Wordt er een schriftelijke weergave opgeslagen, dan moet de melder de kans krijgen om de schriftelijke weergave te controleren, eventueel te corrigeren en goed te keuren.



het gemelde vermoeden van een misstand of een inbreuk op het Unierecht, tenzij:

- a. de melding niet gebaseerd is op redelijke gronden, of
 - b. op voorhand duidelijk is dat de melding geen betrekking heeft op een vermoeden van een misstand of een inbreuk op het Unierecht als bedoeld in deze regeling.
7. Indien het bevoegd gezag besluit geen onderzoek in te stellen, informeert hij de melder daar binnen twee weken na de interne melding schriftelijk over. Dit besluit wordt met redenen omkleed.
 8. Indien het bevoegd gezag de melding ontvankelijk heeft verklaard, informeert het bevoegd gezag de melder binnen acht weken na de melding schriftelijk over het inhoudelijk standpunt met betrekking tot het gemelde vermoeden van een misstand of een inbreuk op het Unierecht. Daarbij wordt tevens aangegeven tot welke stappen de melding heeft geleid dan wel zal leiden.
 9. Indien duidelijk wordt dat het standpunt niet binnen de in lid 8 gestelde termijn kan worden gegeven, informeert het bevoegd gezag de melder daar schriftelijk over. Daarbij wordt aangegeven binnen welke termijn de melder het standpunt tegemoet kan zien. Binnen een termijn van maximaal drie maanden na verzending van de ontvangstbevestiging, moet het bevoegd gezag de melder informatie verstrekken over de beoordeling en hoe de melding is of wordt opgevolgd (als dit aan de orde is).

Externe melding

Artikel 4

1. Indien de melder geen interne melding wil doen bij het bevoegd gezag dan wel diens intern toezichthouder, heeft melder altijd de mogelijkheid rechtstreeks een externe melding te doen.
2. De melder kan ook na een interne melding een externe melding doen indien:
 - a. de melder het niet eens is met het besluit dan wel het standpunt van het bevoegd gezag als bedoeld in artikel 3 lid 7 respectievelijk lid 8 en van oordeel is dat het vermoeden of een inbreuk op het Unierecht ten onrechte terzijde is gelegd;
 - b. de melder geen standpunt heeft ontvangen binnen de termijn als bedoeld in artikel 3 lid 8 c.q. lid 9.
3. De melder kan de externe melding doen bij een externe instantie die daarvoor naar het redelijk oordeel van de melder het meest in aanmerking komt. Onder externe instantie wordt in ieder geval verstaan:
 - a. een instantie die is belast met de opsporing van strafbare feiten;
 - b. een instantie die is belast met het toezicht op de naleving van het bepaalde bij of krachtens enig wettelijk voorschrift;
 - c. een andere daartoe bevoegde instantie waar het vermoeden van een misstand kan worden gemeld, waaronder de afdeling onderzoek van het Huis.
4. Indien naar het redelijk oordeel van de melder het maatschappelijk belang zwaarder weegt dan het belang van de instelling bij geheimhouding, kan de melder de externe melding ook doen bij een externe derde die naar zijn redelijk oordeel in staat mag worden geacht direct of indirect de vermoede misstand of inbreuk te kunnen opheffen of doen opheffen.



5. Zowel in het geval van melding bij een externe instantie als melding bij een externe derde dient de melder zorgvuldig te handelen en een afweging te maken tussen het maatschappelijk belang en de belangen van de instelling, waarbij schade voor de instelling zoveel als mogelijk wordt voorkomen (voor zover die schade niet noodzakelijkerwijs voortvloeit uit het optreden tegen de misstand).

Rechtsbescherming

Artikel 5

1. De melder die met inachtneming van de bepalingen in deze regeling te goeder trouw en naar behoren een vermoeden van een misstand of inbreuk op het Unierecht heeft gemeld, wordt op geen enkele wijze in zijn positie benadeeld als gevolg van het melden.
2. Personen die een melder bijstaan, zoals de adviseur als bedoeld in artikel 2 lid 1 of de vertrouwenspersoon integriteit als bedoeld in artikel 3, die in dienst van de instelling is, worden op geen enkele wijze benadeeld als gevolg van het fungeren als zodanig krachtens deze regeling. Dit geldt eveneens voor betrokken derden, bijvoorbeeld een collega of familielid die verbonden is met een melder en die benadeeld kan worden in zijn werkzaamheden.

Openbaarheid van de regeling

Artikel 6

1. Het bevoegd gezag zorgt ervoor dat de regeling op een vertrouwelijke manier kan worden geraadpleegd en publiceert de regeling op de website van de schoolorganisatie.
2. Het bevoegd gezag stelt alle belanghebbenden op de hoogte van de wijze waarop invulling is gegeven aan het bepaalde in lid 1.

Overige bepalingen

Artikel 7

1. Deze regeling treedt in werking op 4 november 2025.
2. In gevallen waarin de regeling niet voorziet, beslist het bevoegd gezag.
3. Deze regeling kan worden aangehaald als 'Regeling inzake het omgaan met een vermoeden van een misstand of een inbreuk op het Unierecht PCBO Leeuwarden e.o.'.

Aldus vastgesteld door het bevoegd gezag op 4 november 2025.



Governancecode funderend onderwijs

25 juni 2025

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	4
2.	Het belang en reikwijdte	6
3.	De code: vijf principes	8
	Principe 1: Verantwoordelijkheid	10
	Principe 2: Verbinding	12
	Principe 3: Lerend vermogen	13
	Principe 4: Integriteit	15
	Principe 5: Openheid	17
4.	Lidmaatschapsvoorwaarden PO-Raad	20
5.	Lidmaatschapseisen VO-raad	24
6.	Lidmaatschapsvoorwaarden VTOI-NVTK	28
7.	Begrippenlijst	32

1. Inleiding

Dit is de governancecode funderend onderwijs 2025. Goed bestuur en goed intern toezicht (hierna: good governance) zijn belangrijke voorwaarden voor goed onderwijs. Het basisonderwijs, voortgezet onderwijs en (voortgezet) speciaal onderwijs vormen samen het funderend onderwijs. Het funderend onderwijs is van vitaal belang voor de maatschappij. In het funderend onderwijs wordt in meer dan zeventuizend scholen onderwijs verzorgd aan 2.5 miljoen leerlingen. Deze scholen worden in stand gehouden door onderwijsorganisaties in het funderend onderwijs; deze zijn daarnaast ook de werkgever van ongeveer driehonderdduizend professionals die zich samen inzetten voor goed onderwijs. De verantwoordelijkheid voor die onderwijsorganisaties is belegd bij besturen. Samen dragen de onderwijsorganisaties collectieve verantwoordelijkheid voor goed onderwijs voor alle leerlingen. Het intern toezicht houdt op deze besturen toezicht. Vanwege het grote maatschappelijk belang van goed onderwijs, is het essentieel dat voor iedereen duidelijk is wat van het bestuur en het intern toezicht verwacht mag worden. De Governancecode funderend onderwijs 2025 (hierna: code) beschrijft de gedeelde principes ten aanzien van good governance en normen die daaruit voortvloeien. De voorliggende code gaat uit van vijf breed gedragen principes die leidend zijn voor het bestuur en het intern toezicht in het funderend onderwijs. De code is in juni 2025 vastgesteld door de Algemene Ledenvergaderingen van de PO-Raad, de VO-raad en de VTOI-NVTK.

Hieronder volgt een korte beschrijving van de context en reikwijdte ervan. De code begint met vijf principes die we in het funderend onderwijs belangrijk vinden.

Verantwoordelijkheid is het overkoepelend principe en wordt als eerste toegelicht. Vervolgens worden de overige principes beschreven. Daarbij wordt aan elk principe meer inhoud gegeven via concrete normen. Deze code beschrijft na de normen ook de lidmaatschapseisen die gelden voor de leden de PO-Raad, de VO-raad en de VTOI-NVTK. De code sluit af met een begrippenlijst. Begrippen die in deze lijst zijn opgenomen worden in de tekst de eerste keer dat ze hieronder worden gebruikt, vetgedrukt weergegeven.

2. Het belang en reikwijdte

Onderwijsorganisaties verzorgen onderwijs en richten zich op het voorbereiden van jonge mensen op deelname aan de samenleving. Tegelijkertijd zijn onderwijsorganisaties onderdeel van een maatschappij in beweging. De maatschappij stelt continu andere eisen aan het onderwijs en bestaat uit belanghebbenden die in wisselende mate betrokken zijn bij het onderwijs. Naast onderwijsvraagstukken komen ook andere maatschappelijke vraagstukken de onderwijsorganisaties binnen. Het bestuur en *intern toezicht* dienen zich te verhouden tot deze – vaak met de tijd wisselende – vraagstukken. Deze vraagstukken zijn over het algemeen organisatie- en domeinoverstijgend en vereisen vaak maatwerk, en/of vernieuwing en samenwerking. Denk bijvoorbeeld aan de aanpak van het lerarentekort, het toenemende belang van digitalisering en informatiebeveiliging, duurzaamheid en de opgave om leerlingen gelijke kansen te bieden. Het bestuur gebruikt de ruimte die hij heeft om in deze context de juiste keuzes te maken en de goede besluiten te nemen. Dit vereist van het bestuur het zorgvuldig wegen van belangen om vervolgens besluiten te nemen en hierover verantwoording af te leggen. Het intern toezicht ziet erop toe dat deze belangenafwegingen op een zorgvuldige manier worden gemaakt en de resultaten daarvan op een passende manier in de onderwijsorganisatie hun weerslag krijgen. Omdat maatschappelijke vraagstukken steeds minder vaak op school- of organisatie-niveau kunnen worden opgelost, mag van onderwijsorganisaties worden verlangd intern en extern de samenwerking op te zoeken, met andere onderwijsorganisaties en met relevante belanghebbenden. Bij die samenwerking is soms sprake van een spanning tussen het *maatschappelijk belang*, het belang van de onderwijsorganisatie of het belang van een specifieke school binnen het geheel. Van zowel het bestuur als het intern toezicht mag worden verwacht dat ze toekomstgericht besturen en rekening houden met de belangen van (maatschappelijke) stakeholders. Het interne toezicht houdt toezicht op het bestuur ter zake.

Onderwijsorganisaties nemen verantwoordelijkheid voor goed onderwijs voor de eigen leerlingen én een regionaal dekkend, kwalitatief hoogstaand en divers onderwijsaanbod voor alle kinderen en jongeren in Nederland. Het principe ‘verbinding’ uit deze code gaat hier nadrukkelijk op in.

De kern van deze code ligt in de beschreven principes en de meerwaarde van deze code ligt in het gedragen beeld van wat de gekozen principes inhouden. Benadrukt wordt dat de code in de eerste plaats bedoeld is als normatief kader voor het bestuur en het intern toezicht. Zij worden geacht te handelen naar de inhoud van de code en zijn hierop aanspreekbaar. De principes uit de code zijn daarnaast ook relevant voor anderen in de onderwijsorganisatie, zoals de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraden, schoolleiders, docenten en onderwijsondersteunend personeel. Daarom wordt deze code breed in de onderwijsorganisatie besproken en samen besloten welke onderdelen op welke anderen en met welke invulling van toepassing zijn.

3. De code: vijf principes

Het overkoepelende principe in de code is:

Verantwoordelijkheid

Uit het principe verantwoordelijkheid volgen ook de vier overige principes die worden beschreven in deze code:

Verbinding

Integriteit

Lerend vermogen

Openheid

Verbinding volgt als vanzelf uit de noodzaak om in contact met eigen onderwijsorganisatie en de relevante belanghebbenden te staan, om tot een gedragen visie op onderwijs en goede besluitvorming te komen. Het lerend vermogen is noodzakelijk om een hoge standaard van *governance* te behalen en te behouden, alsmede om maatschappelijke ontwikkelingen en voortschrijdende wetenschappelijke inzichten naar de eigen organisatie en het eigen handelen te kunnen vertalen. Integriteit is een onmisbare kernwaarde van het bestuur en het intern toezicht, en openheid dient een vanzelfsprekendheid te zijn voor een organisatie die met publieke middelen is gefinancierd.

Deze principes in de code kennen een ‘pas toe én leg uit’ karakter. Dit betekent dat het bestuur en het intern toezicht zichtbaar maken hoe zij de principes uit de code toepassen in hun handelen. Omdat de toepassing contextafhankelijk is, is het van belang dat het bestuur en het intern toezicht met elkaar en met andere relevante belanghebbenden hierover in gesprek zijn.

Bij ieder principe is vervolgens een aantal normen beschreven. Deze normen geven nadere invulling van de principes. Deze normen beschrijven welk gedrag en welk gesprek (het ‘wat’) hoort bij het handelen vanuit elk principe. Deze normen zijn niet vrijblijvend maar vragen nog wel om eigen invulling en besluitvorming (het ‘hoe’) om te bepalen hoe deze in de eigen onderwijsorganisatie worden gerealiseerd.

Enkele normen hebben — soms in een vanwege sectorale context aangepaste vorm — door besluitvorming in de eigen Algemene Ledenvergaderingen de status van lidmaatschapseisen. Deze beschrijven naast het ‘wat’ ook ‘hoe’ daaraan moet worden voldaan. Het voldoen aan deze normen wordt essentieel geacht voor het gedrag dat hoort bij wat in de verenigingen — de PO-Raad, VO-raad en VTOI-NTVK — is afgesproken. Deze lidmaatschapseisen krijgen binnen de code een eigen hoofdstuk per vereniging.

Principe 1: Verantwoordelijkheid

De verantwoordelijkheid voor goed onderwijs gaat over de opdracht van een onderwijsorganisatie om zorg te dragen voor een onderwijsomgeving waarin het leren en ontwikkelen van kinderen optimaal tot uiting komt. Met onderwijs van hoge kwaliteit, dat aantoonbaar aansluit op de behoeften van leerlingen en de relevante belanghebbenden van hun *scholen*, creëren onderwijsorganisaties publieke waarde. Daarnaast hebben onderwijsorganisaties te maken met maatschappelijke vraagstukken en uitdagingen die op de onderwijsorganisatie en scholen afkomen. Het geheel beschouwen we als een brede maatschappelijke verantwoordelijkheid; die volgt logischerwijs uit de centrale positie die onderwijsorganisaties innemen in de samenleving. Deze verantwoordelijkheid staat in nauwe verbinding met de eigen onderwijsvisie, identiteit, de onderwijswensen in de regio en context. Het bestuur en het intern toezicht zijn – ieder vanuit hun eigen rol – gezamenlijk verantwoordelijk voor de onderwijskwaliteit en de randvoorwaarden die dat mogelijk maken; zij nemen gezamenlijk met andere onderwijsorganisaties verantwoordelijkheid voor een regionaal dekkend, kwalitatief hoogstaand en divers onderwijsaanbod.

Deze verantwoordelijkheid kent drie invalshoeken. De eerste invalshoek betreft de verantwoordelijkheid van de onderwijsorganisatie om zorg te dragen voor goed onderwijs. Vervolgens heeft het bestuur de verantwoordelijkheid om de onderwijsorganisatie zo goed mogelijk te besturen. Tot slot heeft het intern toezicht de verantwoordelijkheid om op het bestuur en (de korte en lange termijneffecten van) diens handelen toe te zien. De drie invalshoeken van dit principe worden verder in de code nader toegelicht.

Het bestuur heeft een op haar eigen besturingsfilosofie gebaseerde verantwoordelijkheid om de onderwijsorganisatie goed te besturen. Goed besturen vraagt om handelen in lijn met een goed moreel kompas. Goed bestuur is immers meer dan naleving van regels en richtlijnen. Het draait om cultuur, gedrag, leiderschap en professionaliteit. Goed bestuur in de context van een onderwijsorganisatie betekent dat het bestuur aanspreekbaar is op de behaalde onderwijskwaliteit, integer handelt en alle relevante belangen bij het onderwijs goed weegt en deze belanghebbenden ook zoveel mogelijk meeneemt in de afwegingen om tot gedragen visies en besluiten te komen. Daarnaast betekent goed bestuur dat het bestuur handen en voeten geeft aan de principes in deze code en zich houdt aan de gemeenschappelijke normen die de sector heeft (vastgesteld) en zich binnen deze sector als een goede partner opstelt.

Wat voor het bestuur geldt, geldt vanuit de eigen rol ook voor het intern toezicht. Goed intern toezicht in de context van een onderwijsorganisatie betekent dat het

intern toezicht aanspreekbaar is op de wijze waarop het toezicht heeft gehouden op de onderwijskwaliteit. Daarnaast ziet het intern toezicht erop toe dat het bestuur de belangen die spelen in en om de onderwijsorganisatie goed kent en afweegt. Hiervoor wint het intern toezicht — in overleg met het bestuur — informatie in bij diverse belanghebbenden binnen en buiten de organisatie.

Onderdeel van het toezicht is ook het hanteren en het naleven van deze code en sectorale afspraken door het bestuur. Het intern toezicht heeft vier rollen: intern toezichthouder, werkgever, adviseur en netwerker/ambassadeur. Het intern toezicht onderscheidt deze rollen en is transparant over vanuit welke rol hij wanneer acteert.

Bij verantwoordelijkheid horen de volgende normen.

Om goed onderwijs te bereiken zorgt het bestuur op effectieve wijze voor het bevorderen van een kwaliteitscultuur én heeft het bestuur zicht op de (ontwikkeling van) de onderwijskwaliteit op hun scholen. De vastgelegde onderwijsvisie is voor hen leidend bij de strategische keuzes en realisatie op het gebied van goed werkgeverschap en strategisch personeelsbeleid, sociale veiligheid met aandacht voor diversiteit en inclusie en informatie-beheer en digitalisering.

Het bestuur stelt een eigen visie op onderwijskwaliteit en kwaliteitszorg vast. Deze visie is ambitieus. De bijbehorende kwaliteitszorg is zodanig ingericht dat de (mate van) realisatie van deze visie meetbaar, merkbaar en zichtbaar vastgesteld kan worden.

Het bestuur draagt zorg voor een veilige omgeving met aandacht voor het welbevinden van leerlingen waarin zij de kans krijgen zich voluit te ontwikkelen.

Het intern toezicht ontwikkelt, in afstemming met het bestuur, een toezichtvisie en -kader en operationaliseert deze. In de toezichtvisie formuleert het intern toezicht de uitgangspunten die zij hanteert bij het uitvoeren van het toezicht.

Het intern toezicht handelt vanuit het principe van goed werkgeverschap richting het bestuur. Het intern toezicht maakt ook haar eigen evaluatie en functioneren onderwerp van de gespreksagenda.

Principe 2: Verbinding

Goed onderwijs komt tot stand door de bijdrage(n) van vele partijen, zowel binnen als buiten de onderwijsorganisatie. Het bestuur en het intern toezicht hebben ieder een eigen rol om partijen te verbinden.

Interne verbinding betekent dat het bestuur, het intern toezicht, medezeggenschap, schoolleiders, medewerkers ouders en leerlingen verbonden zijn in een sterk samenspel. Ook het stimuleren en faciliteren van informele participatie bij de onderwijsorganisatie maakt hier onderdeel van uit.

Externe verbinding betekent dat er verbinding wordt gezocht met andere onderwijsorganisaties en relevante belanghebbenden bij het onderwijs, zoals maatschappelijke partners en ketenpartners. Dit is nodig om de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor goed onderwijs waar te maken. Dat betekent dat er een brede verantwoordelijkheid voor alle leerlingen wordt gevoeld en niet alleen voor de eigen leerlingen. De onderwijsorganisatie dient zich in te spannen om een regionaal dekkend, kwalitatief hoogstaand en divers onderwijsaanbod te realiseren.

Het bestuur neemt een brede maatschappelijke verantwoordelijkheid voor regionaal dekkend, kwalitatief hoogstaand en divers onderwijsaanbod voor alle leerlingen in de regio. Dit reikt verder dan de continuïteit van de eigen organisatie. Dit betekent ook dat het bestuur de samenwerking met andere partijen opzoekt wanneer het maatschappelijk belang daarom vraagt. Wanneer besturen participeren in vormen van regionale samenwerking dragen zij zorg voor een goede inrichting van de governance en doorwerking van de gemaakte afspraken in de eigen organisatie.

Het bestuur draagt zorg voor heldere verhoudingen en goed samenspel met schoolleiders en de medezeggenschapsorganen, waarbij wordt uitgegaan van het *subsidiariteitsbeginsel* en het respecteren van professionele ruimte. Het intern toezicht ziet hierop toe.

Het intern toezicht ziet erop toe dat het bestuur voldoende de interne en externe verbinding zoekt en daar waar nodig de samenwerking aangaat. Het intern toezicht is maatschappelijk ingebed in de regio en samenleving en neemt dat perspectief mee bij de invulling zijn rollen. Het intern toezicht ziet erop toe dat het bestuur zich inspant om een regionaal dekkend, kwalitatief hoogstaand en divers onderwijsaanbod te realiseren. Het intern toezicht houdt toezicht vanuit het perspectief van de brede maatschappelijke verantwoordelijkheid voor onderwijs. Het intern toezicht biedt het bestuur daarmee de ruimte om een weging te maken tussen de eigen (statutaire) doelstellingen en het maatschappelijke belang.

Het bestuur legt via het jaarverslag verantwoording af over de wijze waarop door middel van samenwerking invulling wordt gegeven aan de brede maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Principe 3: Lerend vermogen

Het verzorgen van goed onderwijs vindt plaats in een veranderende samenleving die hoge eisen stelt aan de professionaliteit binnen een onderwijsorganisatie. Deze hoge professionele eisen gelden ook voor het bestuur en het intern toezicht. De onderwijsorganisatie dient een veilige omgeving te zijn met ruimte voor reflectie en dialoog over professioneel handelen. Good governance op dit principe vraagt om zelfkennis, reflectie en een kritische en nieuwsgierige grondhouding en betekent dat er een klimaat wordt geschapen waarin binnen de onderwijsorganisatie actief wordt geleerd van fouten en ervaringen. Good governance op dit principe betekent blijven streven naar een eigen hoge professionele standaard, het onderhouden en verbeteren van de eigen deskundigheid. Bestuur en intern toezicht tonen hierin voorbeeldgedrag en bevorderen een veilige aanspreekcultuur.

Het bestuur draagt zorg voor een professionele cultuur binnen de onderwijsorganisatie, gericht op voortdurende professionalisering en onderlinge samenwerking. Onderdeel daarvan is het goed functioneren en de doorlopende professionalisering van de (G)MR en de schoolleiding en het levend houden van het managementstatuut en het professioneel statuut; documenten die in samenspraak met de betrokkenen tot stand komen en worden vastgesteld.

Een bestuurder werkt aan de eigen professionalisering door één keer in de vijf jaar deel te nemen aan accreditatie zoals door de eigen sector-organisatie aangewezen. Accreditatie is bedoeld voor leden van het statutair bestuur. Een statutair bestuurder ¹ start één jaar na benoeming met het accreditatietraject. ²

Het bestuur draagt zorg voor een veilige werkomgeving en een open cultuur waarin medewerkers elkaar kennen en elkaar, leidinggevend en het bestuur kunnen aanspreken.

Het bestuur en het intern toezicht waarborgen de aanwezigheid van voldoende expertise, ervaring en diversiteit in hun midden. Voor bestuurders vormt het beroepsprofiel voor bestuurders in het funderend onderwijs hiervoor een belangrijk uitgangspunt. Voor intern toezicht is een competentieprofiel beschikbaar.

Het bestuur en intern toezicht nemen één keer in de vier jaar deel aan collegiale (bestuurlijke) visitatie en verbeteren de onderwijsorganisatie en het eigen handelen naar aanleiding van de opgedane inzichten.

Het intern toezicht evalueert jaarlijks het eigen functioneren als collectief, en de individuele leden, de werking van eventuele commissies en inventariseert jaarlijks haar professionaliseringsbehoefte en voert dit uit. Eén keer in de vier jaar wordt de evaluatie door (een) externe deskundige(n) begeleid.

Principe 4: Integriteit

Integer handelen omvat ‘het juiste doen’, en het ‘niet juiste laten’ en ‘naar eer en geweten en naar beste kunnen en vermogen handelen’. Dit wordt voor een groot deel bepaald door de drijfveren en intenties van mensen en wordt zichtbaar in het gedrag, dat daarbij passend is. Wat dit gedrag is, hoort duidelijk te zijn voor iedereen in de onderwijsorganisatie. Integriteit gaat over het toezien op het voorkómen van conflicterende rollen, maar vooral ook over het eigen handelen. Good governance op dit principe betekent in het eerste geval dat er geen functies, rollen, taken of bevoegdheden worden geaccepteerd die conflicteren met de eigen functie. Good governance betekent daarnaast dat bij de professionele afwegingen en besluitvorming eigen belangen of oneigenlijke motieven niet mee worden gewogen. Good governance op dit principe betekent ook zorgvuldig omgaan met de bevoegdheden en het doelmatig besteden van beschikbare middelen in het belang van het onderwijs.

Het bestuur organiseert het gesprek in de onderwijsorganisatie over integer, professioneel en ethisch verantwoord handelen en vertaalt dit in een integriteitscode en draagt zorg voor het goed toepassen van de integriteitscode.

Een bestuurder kan niet tegelijkertijd de functie van intern toezichthouder vervullen binnen de eigen onderwijssector. Uitzondering hierop betreft de samenwerkingsverbanden passend onderwijs waar de eigen onderwijsorganisatie deel van uitmaakt. Een bestuurder kan niet tegelijkertijd de functie van intern toezichthouder vervullen bij een onderwijsorganisatie in een *aanpalende onderwijssector* wanneer de *voedingsgebieden* in relevante mate overlappen.

Individuele leden van het bestuur en het intern toezicht melden voorafgaand aan de beraadslaging en besluitvorming of er sprake is van *(de schijn van) mogelijke belangenverstrengeling*. Voorafgaand aan de beraadslaging en besluitvorming wordt vervolgens een afweging gemaakt door alle leden of er daardoor sprake is van een (schijnbaar) tegenstrijdig belang. Indien dit het geval is, neemt het lid waar het (schijnbaar) *tegenstrijdig belang* speelt, niet deel aan de beraadslaging en besluitvorming over dit onderwerp. Jaarlijks worden de meldingen en de uitkomsten geëvalueerd en worden in het jaarverslag het aantal meldingen en de uitkomst van de evaluatie daarvan opgenomen.

¹ Dit kan een nieuwe bestuurder betreffen die nog geen bestuurlijke ervaring heeft of een bestuurder die nieuw is in het funderend onderwijs.

² Alle leden van het statutair bestuur van de onderwijsorganisatie zijn vanaf 1 januari 2031 geaccrediteerd.

Individuele leden van het bestuur en het intern toezicht melden altijd wanneer er sprake is van mogelijke conflicterende rollen en functies. Het bestuur en het intern toezicht voeren minimaal één keer per jaar het gesprek over nevenfuncties, integriteit en (schijn van) belangenverstrengeling, en rapporteren de resultaten van dit gesprek in het jaarverslag.

Het intern toezicht stelt een rooster van aan- en aftreden vast met inachtneming van een maximale zittingstermijn van vier jaar en een maximale totale zittingsduur van acht jaar.

Het intern toezicht ziet toe op de uitvoering van de integriteitscode en voert hierover regelmatig overleg met het bestuur, met de medezeggenschap en met interne en externe belanghebbenden. Het eigen handelen met betrekking tot de integriteitscode neemt het intern toezicht mee in de zelfevaluatie.

Een (oud-)toezichthouder in het funderend onderwijs kan niet binnen vier jaar na aftreden benoemd worden tot (dagelijks) bestuurder bij dezelfde onderwijsorganisatie of haar eventuele rechtsopvolger.

Een (oud-)bestuurder kan niet binnen vier jaar na aftreden benoemd worden tot intern toezichthouder bij dezelfde onderwijsorganisatie of haar eventuele rechtsopvolger.

In het geval van een crisissituatie kan het intern toezicht bestuurlijke taken tijdelijk overnemen. Hij voorziet erin dat dit zo kort mogelijk is, maar niet langer dan uiterlijk zes maanden. De periode telt mee in de zittingstermijn van de toezichthouder.

Het intern toezicht is bekend met de doelen en procedures waar hun sector, hun onderwijsorganisatie en zichzelf zich aan dienen te houden. Zij zijn verantwoordelijk voor het toezien op de compliance of de naleving van wet- en regelgeving door de onderwijsorganisatie, maar vervangen in hun toezichtfunctie niet het externe toezicht.

Principe 5: Openheid

Onderwijsorganisaties behartigen een maatschappelijk belang en gebruiken hiervoor publieke middelen. Het belang van goed onderwijs en de inzet van publieke middelen maakt dat er een hoge standaard voor verantwoording dient te zijn. Good governance op dit principe betekent, dat het vertrouwen dat de samenleving heeft in de wijze waarop het onderwijs wordt verzorgd en gefaciliteerd, door middel van een open houding wordt onderhouden en versterkt. Daarom betekent good governance ook dat actief invulling wordt gegeven aan die openheid. Informatie over het functioneren van de governance en de prestaties van de onderwijsorganisatie wordt publiekelijk gedeeld. Onderdeel van die verantwoording is inzicht in de prestaties van scholen. In de onderlinge verhouding tussen het bestuur en het intern toezicht betekent openheid zowel informatie geven als informatie krijgen en openheid geven over de af te wegen belangen in het bijzonder. Good governance in het kader van openheid vraagt om een hoge mate van ontvankelijkheid voor interne en externe signalen.

Het bestuur draagt zorg voor transparante publicatie op de website van het jaarverslag, conform de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs; de statuten; het bestuursreglement; de samenstelling, de nevenfuncties (zowel bezoldigd als onbezoldigd) en honorering van bestuurders en intern toezichthouder; het rooster van aan- en aftreden van de toezichthouder; de klachtenregeling; de integriteitscode en de klokkenluidersregeling.

Het bestuur rapporteert in het jaarverslag over de wijze waarop de evaluatie van het bestuur door het intern toezicht heeft plaatsgevonden.

Het bestuur draagt er zorg voor dat relevante belanghebbenden mee kunnen denken over de strategie van de onderwijsorganisatie door actief informatie te verstrekken. Uit die informatie wordt duidelijk waar de onderwijsorganisatie voor staat en welke resultaten er worden geboekt.

Het bestuur maakt in overleg met het intern toezicht zichtbaar:

- welke ambities en doelen zij heeft geformuleerd, bijvoorbeeld in het strategisch beleidsplan, en welke leer- en organisatieopbrengsten zijn behaald;
- op welke wijze de betrokkenheid van relevante belanghebbenden hierbij is vormgegeven en op welk(e) moment(en) hun inbreng in de beleidscyclus en in het kader van besluitvorming heeft plaatsgevonden;
- op welke wijze de samenwerking met de aanpalende onderwijssectoren is vormgegeven;
- hoe en via welke samenwerkingen met andere onderwijsorganisaties zij een regionaal dekkend, kwalitatief hoogstaand en zo divers mogelijk onderwijsaanbod nastreeft en
- hoe en via welke samenwerkingen met andere onderwijsorganisaties zij een bijdrage levert aan de beschikbaarheid van voldoende en kwalitatief personeel.

Het bestuur en het intern toezicht leggen jaarlijks via het jaarverslag verantwoording af over de mate waarin en hoe de principes van de code zijn toegepast en worden uitgelegd.

Het intern toezicht geeft inzicht in de eigen toezichtvisie, het toezichtkader en het toetsingskader in het jaarverslag en publiceert daarin hoe het intern toezicht dat jaar invulling heeft gegeven aan hun rol.

4. Lidmaatschapsvoorwaarden PO-Raad

Dit hoofdstuk beschrijft de lidmaatschapsvoorwaarden die gelden voor de leden van de PO-Raad. Deze komen grotendeels voort uit hoofdstuk 3 en zijn in dat hoofdstuk beschreven als ‘normen’. De lidmaatschapsvoorwaarden die aanvullend zijn op de normen uit hoofdstuk 3 zijn gemarkeerd met een*.

1. Het bestuur legt via het jaarverslag verantwoording af over de wijze waarop door middel van samenwerking invulling wordt gegeven aan de brede maatschappelijke verantwoordelijkheid.
2. Een bestuurder werkt aan de eigen professionalisering door één keer in de vijf jaar deel te nemen aan accreditatie zoals door de eigen sectororganisatie aangewezen. Accreditatie is bedoeld voor leden van het statutair bestuur. Een statutair bestuurder ³ start één jaar na benoeming met het accreditatietraject. ⁴
3. Een bestuurder kan niet tegelijkertijd de functie van intern toezichthouder vervullen binnen de eigen onderwijssector. Uitzondering hierop betreft de samenwerkingsverbanden passend onderwijs waar de eigen onderwijsorganisatie deel van uitmaakt. Een bestuurder kan niet tegelijkertijd de functie van intern toezichthouder vervullen bij een onderwijsorganisatie in een aanpalende onderwijssector wanneer de voedingsgebieden in relevante mate overlappen.
4. Het intern toezicht stelt een rooster van aan- en aftreden vast met inachtneming van een maximale zittingstermijn van vier jaar een maximale totale zittingsduur van acht jaar.
5. Het intern toezicht bestaat minimaal uit één lid dat geen kind heeft dat op een school zit die bij de onderwijsorganisatie behoort.*
6. Een (oud-)toezichthouder kan niet binnen vier jaar na aftreden benoemd worden tot (dagelijks) bestuurder bij dezelfde onderwijsorganisatie of haar eventuele rechtsopvolger.

³ Dit kan een nieuwe bestuurder betreffen die nog geen bestuurlijke ervaring heeft of een bestuurder die nieuw is in het funderend onderwijs.

⁴ Alle leden van het statutair bestuur van de onderwijsorganisatie zijn vanaf 1 januari 2031 geaccrediteerd.

7. Een (oud-)bestuurder kan niet binnen vier jaar na aftreden benoemd worden tot intern toezichthouder bij dezelfde onderwijsorganisatie of haar eventuele rechtsopvolger.
8. In het geval van een crisissituatie kan het intern toezicht bestuurlijke taken tijdelijk overnemen. Hij voorziet erin dat dit zo kort mogelijk is, maar niet langer dan uiterlijk zes maanden. De periode telt mee in de zittingstermijn van de toezichthouder.
9. Het bestuur draagt zorg voor transparante publicatie op de website van het jaarverslag, conform de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs; de statuten; het bestuursreglement, de samenstelling; de nevenfuncties (zowel bezoldigd als onbezoldigd) en honorering van bestuurders en intern toezichthouder; het rooster van aan- en aftreden van de toezichthouder; de klachtenregeling; de integriteitscode en de klokkenluidersregeling.⁵
10. Het bestuur rapporteert in het jaarverslag over de wijze waarop de evaluatie van het bestuur door het intern toezicht heeft plaatsgevonden.
11. Het bestuur en het intern toezicht voeren minimaal één keer per jaar het gesprek over nevenfuncties, integriteit en (schijn van) belangenverstrengeling, en rapporteren de resultaten van dit gesprek in het jaarverslag.
12. Er mogen geen zakelijke transacties plaatsvinden tussen de onderwijsorganisatie en bedrijven waarin bestuurders of toezichthouders van deze onderwijsorganisatie zakelijke of (in)directe persoonlijke banden of belangen hebben. Onder zakelijke transacties wordt in ieder geval verstaan het sluiten van een contract of het verstrekken van een opdracht.*

⁵ Een deel van deze documenten mag ook als onderdeel van het jaarverslag gepubliceerd worden.

5. Lidmaatschapseisen VO-raad

Dit hoofdstuk beschrijft de lidmaatschapseisen die gelden voor de leden van de VO-raad. Deze komen grotendeels voort uit hoofdstuk 3 en zijn in dat hoofdstuk beschreven als ‘normen’. De lidmaatschapseisen die aanvullend is op de normen uit hoofdstuk 3 is gemarkeerd met een *.

1. Het bestuur legt via het jaarverslag verantwoording af over de wijze waarop door middel van samenwerking invulling wordt gegeven aan de brede maatschappelijke verantwoordelijkheid.
2. Een bestuurder werkt aan de eigen professionalisering door één keer in de vijf jaar deel te nemen aan accreditatie zoals door de eigen sectororganisatie aangewezen. Accreditatie is bedoeld voor leden van het statutair bestuur. Een statutair bestuurder ⁶ start één jaar na benoeming met het accreditatietraject. ⁷
3. Een bestuurder kan niet tegelijkertijd de functie van intern toezichthouder vervullen binnen de eigen onderwijssector. Uitzondering hierop betreft de samenwerkingsverbanden passend onderwijs waar de eigen onderwijsorganisatie deel van uitmaakt. Een bestuurder kan niet tegelijkertijd de functie van intern toezichthouder vervullen bij een onderwijsorganisatie in een aanpalende onderwijssector wanneer de *voedingsgebieden* in relevante mate overlappen.
4. De combinatie van bestuurs- of intern toezichtsfuncties met belangen in en/of een functie bij *onderwijsadviesbureaus* (inclusief zelfstandige ondernemingen die actief onderwijsadviesdiensten verlenen) die voor de onderwijssector vo werken is niet toegestaan. Dit houdt ook in dat een bestuurder of toezichthouder niet (tijdelijk) werkzaam kan zijn bij of belangen kan hebben in een onderwijsadviesbureau dat voor de eigen onderwijssector werkt. De onderwijsorganisatie legt dit vast in de eigen integriteitscode. ⁸ In crisissituaties is de combinatie van de functies voor een beperkte periode van zes maanden mogelijk.*

⁶ Dit kan een nieuwe bestuurder betreffen die nog geen bestuurlijke ervaring heeft of een bestuurder die nieuw is in het funderend onderwijs.

⁷ Alle leden van het statutair bestuur van de onderwijsorganisatie zijn vanaf 1 januari 2031 geaccrediteerd.

⁸ Q.q. functies, zijnde functies die vanuit de (hoofd)functie van bestuurder worden vervuld, zijn uitgesloten.

5. Het intern toezicht stelt een rooster van aan- en aftreden vast met inachtneming van een maximale zittingstermijn van vier jaar en een maximale totale zittingsduur van acht jaar.
6. Een (oud-)toezichthouder kan niet binnen vier jaar na aftreden benoemd worden tot (dagelijks) bestuurder bij dezelfde onderwijsorganisatie of haar eventuele rechtsopvolger.
7. Een (oud-)bestuurder kan niet binnen vier jaar na aftreden benoemd worden tot intern toezichthouder bij dezelfde onderwijsorganisatie of haar eventuele rechtsopvolger.
8. In het geval van een crisissituatie kan het intern toezicht bestuurlijke taken tijdelijk overnemen. Hij voorziet erin dat dit zo kort mogelijk is, maar niet langer dan uiterlijk zes maanden. De periode telt mee in de zittingstermijn van de toezichthouder.
9. Het bestuur draagt zorg voor transparante publicatie op de website van het jaarverslag, conform de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs; de statuten; het bestuursreglement; de samenstelling, de nevenfuncties (zowel bezoldigd als onbezoldigd) en honorering van bestuurders en intern toezichthouder; het rooster van aan- en aftreden van de toezichthouder; de klachtenregeling; de integriteitscode en de klokkenluidersregeling.⁹
10. Het bestuur rapporteert in het jaarverslag over de wijze waarop de evaluatie van het bestuur door het intern toezicht heeft plaatsgevonden.

⁹ Een deel van deze documenten mag ook als onderdeel van het jaarverslag gepubliceerd worden.

6. Lidmaatschapsvoorwaarden VTOI-NVTK

Dit hoofdstuk beschrijft de lidmaatschapsvoorwaarden die gelden voor de leden van de VTOI-NVTK. Leden dienen zich individueel en als raad van toezicht te houden aan deze voorwaarden. Deze komen grotendeels voort uit hoofdstuk 3 en zijn in dat hoofdstuk beschreven als ‘normen’. De lidmaatschapsvoorwaarden die aanvullend zijn op de normen uit hoofdstuk 3 zijn gemarkeerd met een *.

1. Het intern toezicht legt jaarlijks via het jaarverslag verantwoording af over de mate waarin en hoe de principes van de code zijn toegepast en worden uitgelegd en geeft inzicht in de eigen toezichtvisie, het toezichtkader en het toetsingskader in het jaarverslag en publiceert daarin hoe het intern toezicht dat jaar invulling heeft gegeven aan hun rol.

In het jaarverslag worden in ieder geval de volgende onderdelen gepubliceerd:

- a. De zelfevaluatie;
 - b. De wijze waarop invulling wordt gegeven aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid;
 - c. Het rooster van aan- en aftreden (een maximale zittingstermijn van vier jaar per termijn, met een totaalmaximum van acht jaar);
 - d. De nevenactiviteiten van de leden van de raad van toezicht;
 - e. Honorering raad van toezicht;
 - f. Invulling werkgeversrol/HRM-cyclus.*
2. Het intern toezicht ontwikkelt, in afstemming met het bestuur, een toezichtvisie en –kader en operationaliseert deze. In de toezichtvisie formuleert het intern toezicht de uitgangspunten die zij hanteert bij het uitvoeren van het toezicht.
 3. Het intern toezicht evalueert jaarlijks het eigen functioneren als collectief, en de individuele leden, de werking van eventuele commissies en inventariseert jaarlijks haar professionaliseringsbehoefte en voert dit uit. Eén keer in de vier jaar wordt de evaluatie door (een) externe deskundige(n) begeleid.
 4. Een intern toezichthouder kan niet tegelijkertijd de functie van bestuurder vervullen binnen de eigen onderwijssector. Uitzondering hierop betreft de samenwerkingsverbanden passend onderwijs waar de eigen onderwijsorganisatie deel van uitmaakt. Een intern toezichthouder kan niet tegelijkertijd de functie van bestuurder vervullen bij een onderwijsorganisatie in een aanpalende onderwijssector wanneer de voedingsgebieden in relevante mate overlappen.

5. Het intern toezicht stelt een rooster van aan- en aftreden vast met inachtneming van een maximale zittingstermijn van vier jaar en een maximale totale zittingsduur van acht jaar.
6. Een (oud-)toezichthouder in het funderend onderwijs kan niet binnen vier jaar na aftreden benoemd worden tot (dagelijks) bestuurder bij dezelfde onderwijsorganisatie of haar eventuele rechtsopvolger.
7. Een lid van het intern toezicht kan niet tegelijkertijd de functie van toezichthouder vervullen bij een onderwijsorganisatie in dezelfde of een aanpalende sector in hetzelfde voedingsgebied.*
8. Individuele leden van het intern toezicht melden altijd wanneer er sprake is van mogelijke conflicterende rollen en functies. Bestuur en intern toezicht voeren minimaal één keer per jaar het gesprek over nevenfuncties, integriteit en (schijn van) belangenverstrengeling, en rapporteren de resultaten van dit gesprek in het jaarverslag.
9. Er mogen geen zakelijke transacties plaatsvinden tussen de onderwijsorganisatie en bedrijven waarin bestuurders of toezichthouders van deze onderwijsorganisatie zakelijke of (in)directe persoonlijke banden of belangen hebben. Onder zakelijke transacties wordt in ieder geval verstaan het sluiten van een contract of het verstrekken van een opdracht.*

7. Begrippenlijst

Begrip aanpalende onderwijssector. Met aanpalende onderwijssector wordt bedoeld een onderwijssector van waaruit leerlingen instromen (bijv. van po naar vo) of een sector waar leerlingen naar uitstromen (bijv. vo naar hbo). De sector kinderopvang wordt beschouwd als een aanpalende sector, maar is geen onderwijssector; voor de combinatie van bestuurder en/of intern toezichthouder in deze sector en het funderend onderwijs gelden de algemene normen over integriteit en belangenverstrengeling.

Begrip intern toezicht. Het begrip 'intern' verwijst naar de functie toezicht als bedoeld in artikel 17c lid 1 Wpo en artikel 3.3 lid 1 Wvo 2020 'binnen' een onderwijsorganisatie. Deze functie komt meestal toe aan een Raad van Toezicht tenzij er sprake is van het bestuur-directiemodel of een 'one-tier' model. In het bestuur-directiemodel berust de functie intern toezicht bij (een deel van) het bestuur. In het one-tier model geval dient de intern toezichthoudende rol functioneel onafhankelijk te zijn belegd bij de niet-uitvoerende bestuurders.¹⁰

Begrip governance. Governance is de wijze waarop de onderwijsorganisaties intern is georganiseerd en wordt bestuurd. Dit betreft onder andere de verdeling van taken en verantwoordelijkheden op alle niveaus, maar ook elementen van de interne beheersorganisatie zoals functiescheiding, procedures en maatregelen voor de beheersing van bedrijfsprocessen en risico's en de gedragsregels en principes van de onderwijsorganisatie.

Begrip lid van het bestuur. De persoon belast met de functie 'bestuur' als bedoeld in artikel 17a Wpo en artikel 3.1 Wvo 2020. Het bestuur is het statutair orgaan dat de onderwijsorganisatie bestuurt (of in elk geval de personen die belast zijn met de functie 'bestuur').

Begrip maatschappelijk belang. In de context van deze code wordt met maatschappelijk belang bedoeld een brede maatschappelijke verantwoordelijkheid om in heel Nederland regionaal dekkend, kwalitatief hoogstaand en divers onderwijsaanbod te realiseren.

¹⁰ Partijen beseffen dat er enkele openbare scholen zijn die in stand worden gehouden door (1) het college van burgemeester en wethouders zelf die openbare, (2) een openbaar lichaam voor meerdere gemeenten of (3) een openbare rechtspersoon (artikel 1 Wpo en artikel 1 Wvo 2020). De wettelijke verplichting om de functies bestuur en intern toezicht te scheiden geldt ook voor deze organisatievormen voor openbaar onderwijs. Ook deze organisatievormen vallen onder het begrip onderwijsorganisatie. In de betreffende publiekrechtelijke regeling moet duidelijk worden gemaakt hoe de functies bestuur en intern toezicht zijn gescheiden en wie daar dus mee zijn belast.

Begrip onderwijsadviesbureau. Een organisatie of eenmanszaak die onderwijskundig advies en/of begeleiding levert voor scholen en/of besturen in het onderwijs. Daaronder wordt verstaan advies dat en/of begeleiding die leidt tot verbetering cq. professionalisering op het terrein van onderwijsprocessen, leerresultaten en pedagogisch handelen. Adviesbureaus met andersoortige expertise die voor het funderend onderwijs werken vallen hier niet onder. Een onderwijsadviesbureau dat op grond van wet- en regelgeving is opgericht of aangewezen is voor het verrichten van adviserende diensten, valt voor die activiteiten niet onder de werking van deze code.

Begrip onderwijsorganisatie. De onderwijsorganisatie (rechtspersoon) houdt één of meer scholen in stand, heeft rechtspersoonlijkheid en is als bevoegd gezag de normadressaat van de wettelijke deugdelijkheidseisen en van de privaatrechtelijke of publiekrechtelijke normen in het rechtsverkeer tussen de onderwijsorganisatie en derden. Een samenwerkingsverband Passend Onderwijs valt niet onder ‘onderwijsorganisatie’.

Begrip (dezelfde of eigen) onderwijssector. Met (dezelfde of eigen) onderwijssector wordt bedoeld de deelsector, dus het po of het vo. Onderdeel van de onderwijssector zijn de onderwijsorganisaties en de samenwerkingsverbanden passend onderwijs.

Begrip school. Een school is een pedagogische, organisatorische, administratieve eenheid en doorgaans ook een locatiegebonden of fysieke eenheid. Een school heeft geen rechtspersoonlijkheid en dus ook geen eigen rechten en/of plichten.

Begrip subsidiariteitsbeginsel. Subsidiariteit betekent dat beslissingen worden genomen en verantwoordelijkheden worden belegd op een zo laag mogelijk niveau (wanneer dat kan), zo dicht mogelijk bij de onderwijspraktijk. Verplaatsing van verantwoordelijkheid en bevoegdheid naar een hoger niveau behoeft bijzondere rechtvaardiging.

Begrip schijn van belangenverstrengeling of schijnbare belangenverstrengeling. De schijn van belangenverstrengeling doet zich voor wanneer derden, de buitenwereld, minder tot geen vertrouwen hebben in de objectieve oordeelsvorming van de betreffende functionaris, als gevolg van diens nevenfuncties of andersoortige belangen. Alleen deze schijn kan al leiden tot vragen over de integriteit en onpartijdigheid van bestuur en intern toezicht binnen de organisatie en impliciet de organisatie zelf. In dit geval dient te worden gehandeld alsof er sprake is van een belangenverstrengeling.

Begrip tegenstrijdig belang en belangenverstrengeling. Belangenverstrengeling wordt ook geregeld in artikel 2:44/291 lid 6 BW en 2:47/292a lid 7 BW en de Wet bestuur en toezicht rechtspersonen onder de noemer tegenstrijdig belang. De code wil aan dit begrip geen andere betekenis geven die de wet en voortschrijdende jurisprudentie daaraan geeft.

Begrip voedingsgebied. Het gebied waar de leerlingen van alle schoollocaties van de onderwijsorganisatie wonen. De 4 postcodecijfers van de schoollocatie bepalen dit gebied. Voor primair onderwijs geldt een straal van 6 kilometer vanaf dit gebied. Voor voortgezet onderwijs geldt een straal van 15 kilometer.

