

Jaarverslag 2025



Vastgesteld door bestuur op 04-06-2026
Goedgekeurd door de Raad van Toezicht op 25-06-2026

Inhoudsopgave

Bestuursverslag

	1 t/m 51	Toelichting behorende tot de balans per 31 december 2025	61
1	Schoolbestuur	4	
2	Verantwoording beleid	12	
3	Financiële analyse	32	
4	Continuïteitsparagraaf	40	
	Verslag Raad van Toezicht	48	
	Bijlagen	51	
		Overzicht verbonden partijen	66
		Niet uit de balans blijkende verplichtingen	66
		Toelichting op de staat van baten en lasten over 2025	67
		WNT-verantwoording 2025 Stichting KyK	71
		Overige gegevens	73

Jaarrekening

	52 t/m 75
Algemene toelichting	54
Balans per 31 december 2025 (na voorstel resultaatbestemming)	58
Staat van baten en lasten over 2025	59
Kasstroomoverzicht over 2025	60



Bestuursverslag

2025



Vastgesteld door bestuur op 04-06-2026
Goedgekeurd door de Raad van Toezicht op 25-06-2026

Voorwoord

Ook in dit vierde jaar van KyK heeft de organisatie weer een goede ontwikkeling doorgemaakt. Daarbij volgden we de lijn van het Strategisch Beleidsplan. Op onze KyK Dag continueerden we de koers op inclusief onderwijs, dit keer belicht vanuit het perspectief van verbindend gezag, aangevuld met vele workshops over uiteenlopende onderwijsthema's. Het thema inclusief onderwijs is complex en zal de komende jaren centraal blijven staan. In augustus startten we op uitnodiging van het Samenwerkingsverband Passend Onderwijs Fryslân met een voltijds hoogbegaafdheidsklas op De Blinker in Bolsward. Al snel werd duidelijk dat dit in een grote behoefte voorziet.

In het directieoverleg en binnen het netwerk van de kwaliteitscoördinatoren is de dialoog over het verder verbeteren van passend onderwijs op iedere school gecontinueerd. Ook de verdere professionalisering van schoolteams en het versterken van onze bedrijfsvoering heeft veel aandacht gekregen. Immers goed onderwijs vraagt om sterke teams op iedere school die zich goed ondersteund weten door het servicebureau.

Veel van onze scholen vallen in de categorie kleine scholen. De meeste KyK-scholen zijn namelijk kleiner dan 150 leerlingen. Bij KyK zijn we trots op onze kleine scholen in de Friese dorpen. We vinden het belangrijk dat kinderen uit deze dorpen thuis nabij onderwijs kunnen volgen. Het vraagt wel gezamenlijk optrekken van de ouders/verzorgers, het leerkrachtteam, directie en bestuur. In 2025 is het goed gelukt om onze kleine scholen open te kunnen houden.

De kracht van goede samenwerking -Krêft yn Kollektyf- is dit jaar steeds meer voelbaar geworden in het directeurenteam, het KC-netwerk, de schoolteams, het servicebureau, met de ouders/verzorgers en met onze gemeentelijke contacten. We zijn trots op wat we samen bereikt hebben en zien ook nog ruimte om de samenwerking binnen KyK verder te versterken. Veel scholen staan voor gelijksoortige vraagstukken, maar weten elkaar nog

niet altijd te vinden. We blijven eraan werken om het netwerk binnen KyK te versterken.

De kwaliteit van het onderwijs krijgt de juiste aandacht in de schoolteams. Toch zien we nog niet bij alle scholen dat de referentieniveaus op de basisvaardigheden gehaald worden. Het auditteam voerde 6 audits uit en dat leverde bruikbare feedback op waar de schoolteams mee aan de slag zijn. Ook de inspectie bezocht een aantal van onze scholen. Het is goed om te ervaren hoe de schoolteams op basis van deze feedback het eigen onderwijs blijven doorontwikkelen.

De bedrijfsvoering is ook in 2025 voldoende stabiel gebleken. KyK staat er financieel goed voor. Daardoor kon ook dit jaar extra geld uit onze reserves vrijgemaakt worden om scholen een extra kwaliteitsimpuls te geven. Ook ons HR-beleid is een belangrijke ruggengraat voor KyK als organisatie. Het lage ziekteverzuim van 3,8% is een indicatie dat KyK een gezonde organisatie is.

Namens directie en bestuur dank ik iedereen die zich in 2025 met zoveel bevologenheid, lef en plezier heeft ingezet voor onze leerlingen. Samen blijven we werken aan onderwijs dat er écht toe doet.

Bram ten Kate
Voorzitter College van Bestuur
Stichting Samenwerkingsbestuur KyK



Inhoudsopgave

1	Schoolbestuur	4	4	Continuïteitsparagraaf	40
1.1	Organisatie	4	4.1	Meerjarenbegroting	42
1.2	Profiel	7	4.2	Meerjarenbalans	44
2	Verantwoording beleid	12	4.3	Vermogenspositie	45
2.1	Onderwijs & Kwaliteit	12	4.4	Kengetallen	45
2.2	Personeel	17	4.5	Kasstromen	46
2.3	Marketing & Communicatie	20		Verslag Raad van Toezicht	48
2.4	Huisvesting & Facilitair	22		Algemeen	48
2.5	ICT	23		Visie op toezicht	49
2.6	Finance	24		Vergoeding	49
2.7	Risico's en risicobeheersing	28		Code Goed Bestuur	49
3	Financiële analyse	32		(On)betaalde (neven)functies	50
3.1	Analyse van het resultaat	32		Bijlagen	51
3.2	Analyse balansposten activa	36		1. Scholenoverzicht	51
3.3	Analyse balansposten passiva	38			

1.



Schoolbestuur

1.1. Organisatie

Contactgegevens:

Stichting Samenwerkingsbestuur KyK
Bestuursnummer 41856

Contactpersoon:

Bram ten Kate
Voorzitter College van Bestuur
0515 857 020

Juridische structuur:

Stichting samenwerkingsbestuur

Overzicht scholen

Het scholenoverzicht 2024 is opgenomen in "Bijlage 1. Scholenoverzicht naar omvang" op pagina 51.



Organisatiestructuur

Naar de besturingsfilosofie van KyK staan de teams op de scholen centraal. Ieder schoolteam heeft onderwijskundig leiderschap op de school en is als team verantwoordelijk voor de onderwijskwaliteit, onder leiding van de schooldirecteur. De leidinggevende van de directeuren is het College van Bestuur. Het team van het servicebureau is verantwoordelijk voor goede dienstverlening aan de schoolteams en het College van Bestuur. Het servicebureau wordt geleid door een directeur. Per vakgebied in het servicebureau is een adviseur benoemd als regisseur.

De Raad van Toezicht houdt toezicht op het College van Bestuur. De medezeggenschap is in twee lagen georganiseerd. Iedere school heeft een eigen medezeggenschapsraad bestaande uit ouders en medewerkers van de school. De MR van een school heeft periodiek overleg met de schooldirecteur. Medezeggenschap op stichtingsniveau verloopt via de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) in overleg met het College van Bestuur.

Servicebureau (Staf & Expertise)

In 2025 heeft het servicebureau van KyK belangrijke stappen gezet in het verder professionaliseren van de ondersteuning aan scholen en bestuur. De focus lag op het versterken van samenhang tussen beleid, systemen en werkprocessen, zodat scholen zich zo goed mogelijk kunnen richten op hun primaire opdracht: goed onderwijs voor ieder kind.

Een belangrijk thema in 2025 was het versterken van de basis van de organisatie. Binnen het servicebureau is gewerkt aan een groeipad gericht op professionalisering, samenwerking en rolzuiverheid. Door gezamenlijke sessies en reflectie op dienstverlening is meer helderheid ontstaan over verwachtingen, verantwoordelijkheden en de manier waarop adviseurs scholen ondersteunen. Daarmee groeit het servicebureau verder naar een herkenbare en professionele dienstverleningsorganisatie binnen KyK. Daarnaast is geïnvesteerd in het verbeteren van de digitale en organisatorische infrastructuur. De implementatie van Schoolmonitor is afgerond, waardoor beleidsdocumenten, schooljaarplannen en processen op een meer samenhangende manier kunnen worden vastgelegd en gevolgd. Dit systeem vormt een belangrijke basis voor planmatig werken en de verdere ontwikkeling van de planning- en controlcyclus binnen de stichting.

Ook op het gebied van bedrijfsvoering en informatiesystemen zijn stappen gezet. In 2025 is gestart met de herpositionering van AFAS als centraal systeem voor processen, gegevens en sturingsinformatie. Daarbij is onderzocht hoe de inrichting beter kan aansluiten bij de manier van werken binnen KyK en hoe verschillende systemen (zoals CRM, dashboards en procesbeschrijvingen) meer geïntegreerd kunnen worden ingezet.

Het servicebureau ondersteunt bestuur en scholen door beleid, bedrijfsvoering, informatie en expertise met elkaar te verbinden. Daarmee zorgt het servicebureau voor samenhang tussen strategie, processen en ondersteuning, zodat middelen en inzet doelgericht bijdragen aan de kwaliteit van het onderwijs in de klas.

Met deze ontwikkelingen heeft het servicebureau in 2025 een stevig fundament gelegd voor verdere professionalisering van de organisatie. Door systemen, processen en samenwerking verder te ontwikkelen ontstaat meer rust, overzicht en voorspelbaarheid in de ondersteuning van de scholen. Daarmee draagt het servicebureau direct bij aan de kwaliteit, continuïteit en ontwikkeling van het onderwijs binnen KyK.

Concentmethode bij KyK

Schooldirecteuren en vakgebiedregisseurs komen maandelijks bijeen in het Directie Overleg (DO) onder leiding van het College van Bestuur. Het doel van deze bijeenkomsten is afstemming over de koers van KyK en nieuw te vormen beleid en procedures. Om koers, beleid en procedures goed met elkaar af te stemmen werken we met de Consentmethode. Consent betekent: geen overwegend beargumenteerd bezwaar. De methode voorziet in een gestructureerde overlegvorm waarin iedereen aan het woord komt. Daardoor gaat het zuiver om de inhoud van een voorstel en niet om iemands positie of persoonlijke voorkeur.

De leden van het DO zijn verdeeld over vier kringen, de zogenaamde KyK-kringen:

1. Onderwijs & Kwaliteit
2. Human Resources, Marketing & Communicatie
3. Bedrijfsvoering
4. Bestuur & Organisatie

Directeuren kunnen jaarlijks aangeven in welke kring ze willen deelnemen. Voor de vakgebiedregisseurs is de indeling gekoppeld aan de eigen expertise.

Governance Code

KyK onderschrijft de Code Goed Bestuur die de PO-raad heeft opgesteld. De code is bedoeld als leidraad voor bewustwording, dialoog en verantwoordelijk handelen in aansluiting op de actuele thema's en uitdagingen voor het primair onderwijs. Deze houdt onder meer een scheiding van bestuur en toezicht in. In de statuten van Stichting Samenwerkingsbestuur KyK is dit nader gespecificeerd. In 2022 zijn de reglementen van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur vastgesteld. Aanvullend heeft de Raad van Toezicht een Toezichtskader opgesteld. In 2025 is niet van deze reglementen afgeweken.

Functiescheiding

De functiescheiding van bestuur en toezicht is bij het uitvoeren van de toezichthoudende taak leidend. De Raad van Toezicht kiest daarom zijn positie weloverwogen, mede in het besef dat het ook daadwerkelijk iets toe te voegen heeft aan het proces van totstandkoming van beleid. Centrale aandachtspunten in dat proces zijn de realisatie van missie/strategisch plan en de continuïteit van de organisatie (in termen van financiële kengetallen en aantallen leerlingen).

Bestuur

De stichting wordt bestuurd door een college van bestuur, bestaande uit één lid, tevens voorzitter. In 2024 is een managementstatuut opgesteld.

Naam	Bram ten Kate
	Voorzitter CvB
(Neven)functies	• Lid toezichthoudend bestuur Fultura (samenwerkingsverband VO SWF) • Lid toezichthoudend bestuur Samenwerkingsverband Passend Onderwijs Friesland • Lid Raad van Toezicht Firda • Lid programmaraad voor wetenschappelijk onderwijsonderzoek van het Nationaal Kennisinstituut Onderwijs

Bestuurlijke verantwoording

In aansluiting op de verantwoording die scholen jaarlijks afleggen in het schooljaarverslag aan het eind van het schooljaar, zal na afloop van elk kalenderjaar verantwoording afgelegd worden over de besteding van de middelen. Door het bestuursjaarverslag leggen wij jaarlijks verantwoording af over de vorderingen en opbrengsten van KyK.

Intern toezichtsorgaan

Het intern toezicht werd in 2025 uitgeoefend door de leden van de Raad van Toezicht (zie het verslag van de RvT vanaf pagina 48). De Raad van Toezicht houdt integraal toezicht op het beleid van het College van Bestuur en de algemene gang van zaken binnen de stichting.

De raad ziet onder meer toe op de kwaliteit van het onderwijs, de financiële continuïteit en de rechtmatige en doelmatige besteding van middelen. Daarnaast vervult de Raad van Toezicht de rol van werkgever van het College van Bestuur en fungeert zij als sparringpartner en klankbord.

De raad is onder andere belast met de benoeming, beoordeling en beloning van het bestuur en met het aanwijzen van de externe accountant.

Gemeenschappelijke medezeggenschapsraad

De gemeenschappelijke medezeggenschapsraad bestaat in 2025 uit 10 leden, ouders en medewerkers.

Tussen de voorzitter GMR en voorzitter Raad van Toezicht is goed contact. Er vindt twee keer per jaar afstemming plaats tussen GMR en RvT.

1.2. Profiel

Manifest



Bij KyK laten we kinderen zien wat zij de toekomst kunnen bieden. En daar is lef voor nodig. Waarom? Zonder lef kun je niet leren. Kom je niet verder. Want leren doe je met vallen en opstaan, toch?

Lef is volgens KyK vertrouwen op een goede afloop. Om vol zelfvertrouwen vooruit te durven kijken. Natuurlijk altijd met oog voor het kind. Maar ook voor professionals en ouders. Bij KyK staat de toekomst elke dag voor de deur te trappelen.

Kinderen, professionals en ouders. Om met elkaar op avontuur te gaan. Elke dag weer. Duurzaam avontuurlijk onderwijs - verbonden met stad, platteland, en heel Fryslân. KyK, dat noemen wij nou Krêft yn Kollektyf.

Kernwaarden

De volgende kernwaarden stellen ons in staat om onze visie en ambities te bereiken:

1. Positieve blik (plezier en kind centraal)

KyK staat voor groei en verwondering. We maken plezier, gaan op avontuur en bekijken onze omgeving vanuit het kind. Als professional ben je een voorbeeld voor de leerlingen en heb je oog voor jezelf, je professionaliteit en je werkgeluk.

2. Twee paar ogen zien meer dan één (betrokken en kind centraal)

Bij KyK hebben we oog voor de leerlingen, elkaar en de ouders. Vanuit veiligheid en gevoel streven we naar het beste onderwijs, soepele flow binnen het team en een prettige omgeving voor de leerlingen. Teams kijken met elkaar cyclisch terug op wat is bereikt en blikken vooruit op waar ze naar toe willen.

3. Open vizier naar de wereld (plezier)

We zijn nieuwsgierig en onderzoekend. Onze organisatie is een plek, waarin we oefenen, onderzoeken, fouten mogen maken, leren, ontdekken, met elkaar delen, plezier maken en groeien. We hebben oog voor de wereld om ons heen, de regio waarin we werken.

4. Mei Krêft (vertrouwen)

Net dat beetje extra bereiken we met een flinke dosis lef en kracht. Durven zoeken naar passende oplossingen, vertrouwen dat het goed komt, maatwerk en eigenheid. Moed, om je kwetsbaar op te stellen, te reflecteren, om hulp te vragen of de professionele dialoog aan te gaan.

5. Yn Kollektyf (betrokken)

Goed onderwijs ontstaat vanuit goed samenwerkende teams, die de professionele ruimte en de middelen hebben om het onderwijs vorm te geven. Zij worden vanuit het servicebureau goed gefaciliteerd op alle organisatieterrainen die buiten hun eigen expertise vallen. Vanuit verbinding met elkaar, met ouders en met de kinderen en goede partners, werken de scholen samen aan de best passende vorm van onderwijs voor al onze leerlingen. Besluiten nemen wij vanuit de Consentmethode.

Strategisch beleidsplan

Het strategisch beleidsplan van KyK loopt van 2023 – 2027. De structuur van het plan volgt de vier lijnen uit de Code Goed Bestuur Primair Onderwijs.

Het gaat om de volgende strategische lijnen:

1. Goed onderwijs voor alle kinderen
2. In verbinding met de maatschappelijke context
3. Werken aan de professionaliteit van de organisatie en medewerkers
4. Integer en transparant werken

Toegankelijkheid & toelating

Stichting KyK is een samenwerkingsbestuur. Dat betekent dat we staan voor breed toegankelijk onderwijs – zowel openbaar als algemeen bijzonder. Ieder kind en iedere leerkracht is welkom, ongeacht sociale, culturele of levensbeschouwelijke achtergrond. Op onze scholen leren we kinderen van jongs af aan respectvol om te gaan met verschillen.

Er is aandacht voor wat ons verbindt én voor wat ons uniek maakt, zonder voorkeur voor één opvatting. Zo leren we samenleven.

Iedere school heeft beleid op toelaten, maar ook op schorsen en verwijderen voor als er zich casuïstiek voordoet waarin dat helaas nodig is. Schorsing en verwijdering zijn interventies die bij hoge uitzondering worden toegepast.

Overheidsprioriteiten

In 2025 hebben zich geen zaken voorgedaan met een politieke of maatschappelijke impact (overheidsprioriteiten) binnen KyK. In 2025 hebben zich geen zaken met een behoorlijke personele betekenis voorgedaan.

In het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen zet KyK in op het voeren van een goed personeelsbeleid. Preventief verzuim is één van de pijlers en dit werpt haar vruchten af. Het ziekteverzuimpercentage van KyK is ruim lager dan het landelijk gemiddelde. Als KyK zijn we hier trots op. Het is een teken dat KyK een gezonde organisatie is.



hi

1.2.1. Dialoog Belanghebbenden

Met onderstaande belanghebbenden is regelmatig contact.

Belanghebbende organisatie of groep	Beknopte omschrijving van de samenwerking of dialoog
Leerlingen	Tussen bestuur en leerlingen is nog geen structurele dialoog tot stand gekomen. Op de meeste scholen zijn leerlingenraden ingericht, zodat de stem van de leerling structureel gehoord wordt. Met behulp van onderzoeksinstrumenten wordt de leerlingtevredenheid en -welbevinden periodiek onderzocht.
Ouders	Ouders zijn vertegenwoordigd in de medezeggenschapsraden van de scholen en ook in de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad. Op de scholen wordt actieve ouderparticipatie nagestreefd. Scholen zijn continu op zoek naar een manier om ouderparticipatie goed vorm te geven. Zo zijn naast de traditionele tevredenheidsonderzoeken op een aantal plekken ouderpanels ingericht, worden ouders meer op specifieke thema's bevraagd en op sommige scholen geven ouders workshops over hun vakgebied aan de leerlingen. De meeste scholen maken gebruik van een digitaal instrument om de communicatie met ouders te ondersteunen, zoals Social Schools of Parro. Met behulp van een aantrekkelijke schoolgids, meestal in vorm van een jaarkalender, informeren we ouders op een toegankelijke wijze over alle (wettelijke) informatie en gang van zaken op de scholen. Met behulp van fotomateriaal worden visie en uitgangspunten van de scholen ondersteund. Klik hier om een voorbeeld te bekijken.
GMR	De interne dialoog met de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad is goed vormgegeven.
Raad van Toezicht (RvT)	De contacten met de RvT zijn goed vormgegeven. Zie verslag RvT.
Gemeenten	KyK heeft scholen in vijf gemeenten: Harlingen, Waadhoeke, Leeuwarden, Fryske Marren en Súdwest-Fryslân. De contacten vanuit het bestuur met de gemeenten gaan normaliter voornamelijk over de Lokaal Educatieve (jeugd) Agenda en onderwijshuisvesting (IHP). Er is vertegenwoordiging vanuit KyK actief bij gemeentelijke beleidsvorming in Súdwest-Fryslân rondom Integrale KindAanpak en VVE.
Passend Onderwijs Friesland - SWVB PO	De voorzitter College van Bestuur van KyK maakt deel uit van het algemeen bestuur van het Samenwerkingsverband Passend Onderwijs Friesland. De voorzitter van het College van Bestuur van KyK vertegenwoordigt tien besturen, die niet gebonden zijn aan een denominatieve zuil. Het toezichthoudend bestuur van het Samenwerkingsverband Passend Onderwijs Friesland bestaat in 2025 nog uit een aantal bestuurders die lid zijn van het samenwerkingsverband. In 2026 zal het huidige toezichthoudend bestuur zichzelf opheffen en een onafhankelijke Raad van Toezicht formeren met beoogde ingang van 2027.
Fultura – SWVB VO	De voorzitter van het College van Bestuur maakt deel uit van het toezichthoudend bestuur.

Kinderopvang	We streven ernaar om een integrale kind-aanpak op scholen te creëren die inhoudt dat kinderopvang en onderwijs in samenhang met elkaar opereren. Dit doen we samen met de kinderopvangpartners en de gemeenten rondom de scholen. In 2023 is met Kinderwoud een strategische samenwerking aangegaan.
Besturen in de regio	De bestuurders in het funderend onderwijs en kinderopvang spreken elkaar regelmatig in iedere gemeente in de OOGO-en LEA-bijeenkomsten onder leiding van de wethouder. Er is in samenwerking met de gemeenten regelmatig overleg met andere besturen op het thema NT-2 onderwijs. Er is 3 à 4 keer per jaar overleg met alle openbare besturen PO.

Klachtenbehandeling

KyK beschikt over een vastgestelde en actuele klachtenprocedure die in overeenstemming is met de wettelijke vereisten (artikel 14 WPO). Deze klachtenprocedure is in 2025 vastgesteld door het bevoegd gezag en heeft instemming van de GMR.

De stichting hanteert een gefaseerde aanpak van klachtenbehandeling. In eerste instantie wordt ingezet op het bespreekbaar maken van de klacht met de betrokkenen. Indien nodig volgt een gesprek met de schoolleiding en kan bemiddeling plaatsvinden met ondersteuning van een interne contactpersoon of externe vertrouwenspersoon. Wanneer deze stappen niet tot een oplossing leiden, kan een klacht formeel worden ingediend bij het bevoegd gezag.

Klachten worden zorgvuldig behandeld en geregistreerd conform de vastgestelde procedure. Indien ook na behandeling door het bevoegd gezag geen tevredenheid bestaat, staat de mogelijkheid open om de klacht voor te leggen aan de Landelijke Klachtencommissie Onderwijs. Het bestuur beschouwt klachtenbehandeling als onderdeel van de kwaliteitszorg en benut signalen uit klachten voor reflectie en verbetering van het professioneel handelen binnen de organisatie. Zie de [klachtenprocedure](#) van KyK.

1.2.2. Ontwikkeling Passend Onderwijs

Twa Yn Ien in Echtenerbrug doet mee aan de pilot inclusiever onderwijs, georganiseerd door het Samenwerkingsverband Passend Onderwijs Friesland. In deze pilot heeft de school een beweging gemaakt van

onbewust bekwaam naar bewust bekwaam als het gaat om inclusief onderwijs. Als extra ondersteuning is er een dagdeel per week een orthopedagoog aanwezig. Dit zorgt voor beter zicht op de specifieke onderwijsbehoeften van leerlingen. De opgedane kennis en ervaringen worden gedeeld in provinciale netwerkbijeenkomsten, zodat we samen leren en ontwikkelen.

Hoogbegaafdheid

In het kader van passend onderwijs is in 2025 ook aandacht besteed aan de ondersteuning van (hoog)begaafde leerlingen. Naar aanleiding van beschikkingen vanuit het Samenwerkingsverband Passend Onderwijs Friesland ontvangt KyK middelen om deze ondersteuning op stichtingsniveau verder te ontwikkelen. Het bestuur beschouwt hoogbegaafdheid als onderdeel van de bredere ondersteuningsopgave binnen passend onderwijs.

De inzet is gericht op het versterken van expertise, het vergroten van bewustwording binnen scholen en het faciliteren van passende onderwijsarrangementen, binnen de mogelijkheden van de school en in afstemming met ouders en het samenwerkingsverband. De verdere uitwerking en uitvoering vindt plaats binnen de bestaande ondersteuningsstructuur. De ontwikkeling hoogbegaafdheid is toegelicht op pagina 14 van dit bestuursverslag.

1.2.3. Onderwijs aan nieuwkomers

Master Amiko geeft onderwijs aan alle nieuwkomers van 4-12 jaar binnen de gemeente Súdwest-Fryslân en Harlingen. Als KyK zijn we uitvoerder van dit onderwijs. Periodiek spreken we met de andere besturen en gemeente over

de ontwikkelingen en uitdagingen van Master Amiko.

Als bestuur zien wij dat er veel schommelingen zijn in leerlingaantal. Wij zien het als onze taak om ondanks deze fluctuaties te zorgen voor stabiliteit binnen deze school. Dit betekent dat de school iets ruimere formatie hanteert dan initieel ingeschat, zodat ze makkelijker op fluctuaties kunnen inspelen.

Aan Master Amiko, de nieuwkomersschool, is een 'expertisedeler' gekoppeld. Deze expertisedeler ondersteunt de scholen in de regio nadat een leerling is doorgestroomd van de nieuwkomersschool naar de reguliere basisschool. Naast deze begeleiding op maat organiseren we ook workshops en bijeenkomsten voor de reguliere scholen. Tevens is er ook binnen het Expertisecentrum van KyK een NT2 expert, die de scholen binnen KyK ondersteunt als er vragen zijn rondom een leerling die korter dan 5 jaar in Nederland is.



2.



Verantwoording beleid

Dit hoofdstuk bevat de verantwoording over het beleid van Stichting KyK. Het is opgedeeld in vijf paragrafen over de verschillende vakgebieden: Onderwijs & kwaliteit, Personeel, Marketing & Communicatie, Huisvesting & facilitair en Finance. Het hart van deze paragrafen wordt gevormd door de verantwoording over de gestelde doelen, de behaalde resultaten en de mogelijke vervolgstappen. De laatste paragraaf van dit hoofdstuk gaat in op de risico's en risicobeheersing.

2.1. Onderwijs & Kwaliteit

Binnen Onderwijs & Kwaliteit bouwen we verder op de basis die in 2024 is gelegd. We werken vanuit het uitgangspunt: goed onderwijs voor iedere leerling, samen met scholen, ouders en partners.

2.1.1. Terugblik 2025

In de eerste helft van 2025 lag de focus, in lijn met 2024, op inclusief onderwijs in samenhang met Frysk en burgerschap. Deze thema's stonden centraal tijdens de kwaliteitsbezoeken en in de verdere beleidsontwikkeling. De kwaliteitsbezoeken bleven een belangrijk instrument voor gesprek, reflectie en verbetering van de onderwijskwaliteit op schoolniveau.

In de tweede helft van 2025 verschoof de focus naar de doorontwikkeling van inclusief onderwijs en de herijking van het Expertisecentrum. We hebben gewerkt aan de verdere doordenking en inrichting van de zorgniveaus binnen de scholen, met als doel te komen tot een samenhangende en toekomstbestendige ondersteuningsstructuur. Toegankelijk onderwijs voor alle leerlingen stond hierin centraal.

Hieronder volgt per thema een terugblik op de belangrijkste ontwikkelingen en resultaten.

Inspectiebezoeken

In 2025 hebben twee KyK-scholen een inspectiebezoek ontvangen: OBS 't Raerderhiem (kwaliteitsonderzoek) en IKC 't Wad (herstelonderzoek).

OBS 't Raerderhiem

Op 21 januari 2025 heeft de inspectie een kwaliteitsonderzoek uitgevoerd op OBS 't Raerderhiem. De onderwijskwaliteit is beoordeeld als onvoldoende. De inspectie constateert dat de onderwijsresultaten al meerdere jaren achterblijven en dat de visie, ambities en doelen onvoldoende concreet zijn uitgewerkt. Daarnaast is het aanbod voor Fries en burgerschap onvoldoende doelgericht en samenhangend. Leraren hebben leerlingen voldoende in beeld, maar de vertaling naar het dagelijks handelen in de groep, met name in de planning en afstemming op onderwijsbehoeften, is onvoldoende geborgd. Ook vraagt de verantwoording richting ouders en bestuur versterking. In 2026 zal de inspectie de school opnieuw bezoeken voor een vervolg (herstel)onderzoek.

IKC 't Wad

In mei 2025 heeft de inspectie een herstelonderzoek uitgevoerd op IKC 't Wad. De onderwijskwaliteit is beoordeeld als onvoldoende. De inspectie constateert dat het pedagogisch-didactisch handelen voldoende is verbeterd, maar dat de onderwijsresultaten nog onvoldoende zijn. De school werkt planmatig aan verbetering, wat zichtbaar is in de kwaliteit van de lessen, de professionele cultuur en het versterkte aanbod voor taal en rekenen. De school biedt een veilige leeromgeving. In juni 2025 heeft aanvullend nog een herstelonderzoek plaatsgevonden. In 2026 volgt een vervolg van het herstelonderzoek.

Onderwijsopbrengsten

Op basis van de CBS-schoolwegingen worden onderwijsresultaten beoordeeld in relatie tot de leerlingpopulatie. De norm is dat minimaal 85% van de leerlingen niveau 1F behaalt (taal en rekenen), aangevuld met een voldoende aandeel 1S/2F, gemeten over drie jaar.

Uit analyse van 28 basisscholen, o.b.v 3 jaars gemiddelde, blijkt dat in schooljaar 2024–2025:

- 96,4% (27 scholen) voldoet aan de norm voor 1F
- 78,6% (22 scholen) voldoet aan de norm voor 1S/2F

Op scholen waar resultaten daartoe aanleiding gaven, zijn gerichte verbeteracties ingezet. De focus lag op basisvaardigheden (met name taal en rekenen) en op versterking van het didactisch handelen. Scholen zijn gestimuleerd om hierbij gebruik te maken van data, analyses en bewezen effectieve interventies.

Daarnaast zijn op een aantal scholen ook verbeteracties ingezet om de zorgstructuur te versterken. Deze keuzes zijn gebaseerd op analyses van opbrengsten en leerlinggegevens, met als doel duurzame verbetering van leerprestaties en ondersteuning. Op deze manier werken scholen op een onderbouwde manier aan een duurzame verbetering van leerprestaties en ondersteuning. Meer informatie over de onderwijsresultaten is openbaar beschikbaar via Scholen op de Kaart.

Voor SBO WetterWille, (V)SO Sinne en Master Amiko gelden aangepaste werkwijzen:

- SBO WetterWille vergelijkt de opbrengsten met leerlingdoelen en de Friese Standaard en is tevreden over de resultaten. De resultaten zijn vergelijkbaar met andere sbo-scholen.
- Sinne meet opbrengsten via uitstroombestemmingen binnen het ontwikkelingsperspectief.
- Master Amiko werkt met het inspectiekader voor nieuwkomersonderwijs en volgt voortgang via Lowan-leerlijnen. Opbrengsten van leerlingen korter dan 4 jaar in Nederland tellen niet mee.

Onderwijsachterstandenbeleid

De extra middelen die scholen vanuit het Rijk krijgen toebedeeld als gevolg van hun leerlingenpopulatie, berekend op de zogenaamde achterstandsscore, worden rechtstreeks toegekend aan scholen. Binnen de scholen worden maatwerkafspraken gemaakt.

Audits

In 2025 zijn interne kwaliteitsbezoeken doorontwikkeld naar audits. Deze audits maken onderdeel uit van het kwaliteitskader en dragen bij aan het systematisch monitoren en versterken van de onderwijskwaliteit.

In de eerste helft van 2025 is de auditstructuur getest in een pilot met acht scholen. De betrokken directeuren namen verantwoordelijkheid voor de uitvoering, wat waardevolle inzichten opleverde om de audits verder te verbeteren. De audits bestaan uit gesprekken, observaties en het analyseren van documenten, op basis van zelfevaluaties, schoolplannen en trendanalyses. De audit-dag wordt afgesloten met een mondelinge terugkoppeling en een rapportage met conclusies en aanbevelingen.

De tussenevaluatie van 2025 laat zien dat verdere verbetering mogelijk is, onder andere door een strakkere planning en een meer eenduidige, beoordelende rapportage. De audits dragen bij aan de visie Krêft yn Kollektyf, waarin gezamenlijk leren en verbeteren centraal staat.

(Voltijd) HB-onderwijs

In 2025 is een voltijd HB-voorziening voor hoogbegaafde leerlingen in de regio SWF gerealiseerd. De voorziening is in augustus 2025 gestart. Het aantal aanmeldingen overtrof de verwachting, wat de regionale behoefte bevestigt. Voor de voorziening is een schoolspecifiek aannamebeleid opgesteld dat aansluit bij de visie van de school op hoogbegaafdheid en is gebaseerd op internationale wetenschappelijke inzichten.

De eerste evaluaties laten zien dat de HB-voorziening bijdraagt aan een stimulerende leeromgeving waarin hoogbegaafde leerlingen zich optimaal kunnen ontwikkelen. De voorziening functioneert als pilot en wordt structureel gemonitord op kwaliteit en opbrengsten door de school en het bestuur.

Toelating en plaatsing vinden plaats in afstemming met ouders, met oog voor inclusie en waar mogelijk doorstroom naar het reguliere onderwijs. Op basis van deze monitoring wordt bepaald hoe de voorziening verder wordt doorontwikkeld en geborgd. De gewenste situatie, waarin hoogbegaafde

leerlingen doelgericht worden ondersteund en waar mogelijk (gedeeltelijk) integreren in het reguliere onderwijs, vormt hierbij het uitgangspunt.

Burgerschap (verbeterproject)

In 2025 is verder gewerkt aan het versterken van burgerschapsonderwijs, met als doel scholen te ondersteunen als democratische oefenplaatsen.

Adviezen vanuit het Steunpunt/Expertisepunt Burgerschap zijn gedeeld en geïmplementeerd, wat heeft geleid tot een duidelijke visie en heldere doelen per school. Burgerschap is daarmee geen verbeteropdracht meer, maar een vast onderdeel van het onderwijsaanbod. De voortgang wordt blijvend gemonitord om kwaliteit en samenhang te borgen.

Frysk (verbeterproject)

In 2025 is voortgang geboekt in het versterken van de Friese taal en cultuur binnen KyK. De aanstelling van een Frysk coördinator heeft bijgedragen aan meer zichtbaarheid en bewustwording, hoewel de personele bezetting nog aandacht vraagt.

De ingezette ontwikkeling laat groei zien, maar de ambities richting 2030 zijn nog niet volledig gerealiseerd. De komende jaren blijft verdere ontwikkeling en verankering van Frysk binnen het onderwijs en de schoolcultuur noodzakelijk.

Lerende netwerken

In 2025 is verder gewerkt aan de ontwikkeling van lerende netwerken als instrument voor kennisdeling, professionele ontwikkeling en gezamenlijk leren. Het taalnetwerk is in dit jaar voortgezet en bood een structureel platform voor uitwisseling tussen taal- en leescoördinatoren. Binnen deze bijeenkomsten stond het versterken van het taalonderwijs centraal, waarbij scholen van en met elkaar leerden en actuele (wetenschappelijke) inzichten werden gedeeld.

Met de lerende netwerken zijn belangrijke stappen gezet richting duurzame samenwerking en professionele uitwisseling. Daarnaast zijn in 2025 de eerste voorbereidingen getroffen en bijeenkomsten gepland voor een rekennetwerk en een HB-netwerk, die in 2026 van start gaan.

Inclusief onderwijs en transitiejaar

In 2025 is binnen KyK intensiever gewerkt aan de verdere ontwikkeling van inclusief onderwijs, met bijzondere aandacht voor het transitiejaar en de samenhang met de herijking van het Expertisecentrum en de inrichting van de zorgniveaus binnen de scholen. In deze fase is ingezet op visievorming, verkenning en het ophalen van ervaringen en behoeften binnen de scholen, wat waardevolle inzichten heeft opgeleverd voor de verdere koersbepaling. In de tweede helft van 2025 is deze ontwikkeling verdiept. Vanuit een stageopdracht van de Rijksuniversiteit Groningen is een eerste aanzet gemaakt tot het ontwikkelen van een algemene routekaart richting inclusief onderwijs. Deze routekaart biedt scholen houvast bij het vormgeven van inclusief onderwijs en ondersteunt hen bij keuzes rondom ondersteuning, organisatie en onderwijsaanbod, passend bij het transitiejaar en de zorgstructuur.

De opbrengsten uit 2025 vormen de basis voor het beleidsdocument KyK op Inclusief Onderwijs.

IKC/IKA-vorming

KyK is in 2025 met Kinderwoud de strategische samenwerking aangegaan om op de KyK-scholen waar Kinderwoud actief is de school door te ontwikkelen tot een Integraal Kindcentrum (IKC). Door onderwijs en opvang te verbinden, scheppen we een rijke speel- en leeromgeving. We scheppen een gemeenschap waar kinderen zich optimaal kunnen ontplooiën, met ruimte om te groeien, te spelen, te leren en zichzelf te ontdekken. Dat vraagt om een professionele leefgemeenschap – een plek waar leraren, pedagogen, coördinatoren en andere professionals hun kennis delen. We zijn als eerste gestart op IKC Zwette, omdat de samenwerking daar al goed loopt. Van daaruit rollen we de samenwerking stap voor stap verder uit naar de andere KyK-scholen.

Internationalisering

Internationalisering is in 2025 geen expliciet speerpunt geweest. In 2025 hebben geen internationale uitwisselingen plaatsgevonden. Waar passend is internationale oriëntatie geïntegreerd binnen het bestaande curriculum en de professionele ontwikkeling van medewerkers, onder andere via lerende

netwerken waarin actuele internationale (wetenschappelijke) inzichten worden gedeeld, en via een stageopdracht waarin gebruik is gemaakt van internationaal wetenschappelijk onderzoek. KyK heeft vooralsnog geen beleid op internationale samenwerking of andere vormen van internationalisering.

Vorbereiding implementatie nieuw curriculum

In 2025 zijn binnen KyK gerichte voorbereidingen getroffen voor de implementatie van het nieuwe landelijke curriculum per augustus 2026. Deze voorbereidingen bestonden uit visievorming op de inhoudelijke vernieuwingen, het versterken van samenhang tussen leergebieden en het verkennen van de impact op het onderwijsaanbod en de schoolorganisatie. Daarnaast zijn eerste stappen gezet in de professionalisering van teams, onder andere via lerende netwerken en kennisdeling rondom actuele (wetenschappelijke) inzichten.

2.1.2. Samenvatting 2025

In 2025 is binnen Onderwijs & Kwaliteit gewerkt aan het versterken van inclusief onderwijs en de ontwikkeling van een toekomstbestendige ondersteuningsstructuur binnen KyK. De focus lag op de samenhang tussen onderwijs, zorg en ondersteuning, met blijvende aandacht voor toegankelijk onderwijs voor alle leerlingen.

Dit heeft geleid tot gerichte verbeteringen op scholen waar ontwikkelopgaven zichtbaar waren, met aandacht voor het versterken van didactisch handelen, planmatig werken en het verbeteren van opbrengsten. Tegelijkertijd hebben audits, kwaliteitsbezoeken en inspectiebezoeken bijgedragen aan meer inzicht en gerichte schoolontwikkeling.

Daarmee is een stevige basis gelegd voor de verdere ontwikkeling van inclusief onderwijs, het versterken van de onderwijskwaliteit en het structureel borgen van thema's als burgerschap, Frysk, hoogbegaafdheid en lerende netwerken binnen KyK.

2.1.3. Vooruitblik 2026

In 2026 wordt verder gebouwd aan de ingezette ontwikkeling richting inclusief onderwijs en een toekomstbestendige ondersteuningsstructuur binnen KyK. De uitwerking van het programma KyK op Inclusief Onderwijs en de verdere ontwikkeling van de routekaart staan hierin centraal.

Daarnaast ligt de focus op het verder versterken van de onderwijskwaliteit op scholen waar ontwikkelopgaven zichtbaar zijn, onder andere in reactie op inspectiebevindingen. Hierbij blijft het versterken van didactisch handelen, het planmatig werken en het verbeteren van opbrengsten een belangrijk aandachtspunt.

De audits worden verder doorontwikkeld en sterker verbonden aan opbrengsten, schoolontwikkeling en professionele groei. Ook worden lerende netwerken verder doorontwikkeld en uitgebreid, met als doel een structurele en dynamische uitwisseling van kennis en ervaringen die bijdraagt aan het versterken van de onderwijskwaliteit binnen KyK.

Het project IKC/IKA-ontwikkeling wordt in 2026 verder opgepakt, met als doel toe te werken naar een meer geïntegreerde en hoogwaardige dienstverlening voor kinderen en ouders. Kinderwoud is al op veel KyK scholen actief. In de komende jaren breiden we dat verder uit. Overigens blijft er in goed overleg ook ruimte om op een school samen te werken met een andere (regionale) kinderopvang-partner, afhankelijk van de regio en de kwaliteit van de samenwerking.

Er wordt verder gewerkt aan de borging en doorontwikkeling van thema's zoals burgerschap, Frysk en hoogbegaafdheidsonderwijs, met als doel deze duurzaam te verankeren in het onderwijsaanbod en de onderwijskwaliteit binnen KyK verder te versterken.

De voorbereiding inzake het nieuw curriculum zal per augustus 2026 verder worden geconcretiseerd in schoolplannen en professionaliseringstrajecten, zodat scholen tijdig en goed voorbereid het nieuwe curriculum kunnen implementeren.

Bovenstaande zaken zijn gericht op de toekomstige ontwikkelingen van het vakgebied Onderwijs & Kwaliteit, waarbij het uitvoeren van onderzoek binnen KyK niet aan de orde is.



2.2. Personeel

Binnen KyK werken vitale, zelfbewuste en talentvolle medewerkers die durven te pionieren. Zij dragen bij aan een professionele cultuur en leerwerkklimaat waarin met plezier wordt gewerkt en waarin iedereen zich optimaal kan ontwikkelen en presteren. Dit vormt de basis voor het bieden van toekomstbestendig, avontuurlijk en passend onderwijs. Van iedere medewerker wordt verwacht dat hij of zij zich committeert aan deze visie, hiernaar handelt in de dagelijkse praktijk en de stijl van KyK uitdraagt.

KyK richt zich op het zo goed mogelijk faciliteren van de schoolteams. Daarbij geldt het uitgangspunt: decentraal organiseren waar dat kan, en centraal waar dat efficiënt is. Teams krijgen ruimte om het onderwijs zelf vorm te geven, passend bij hun context.

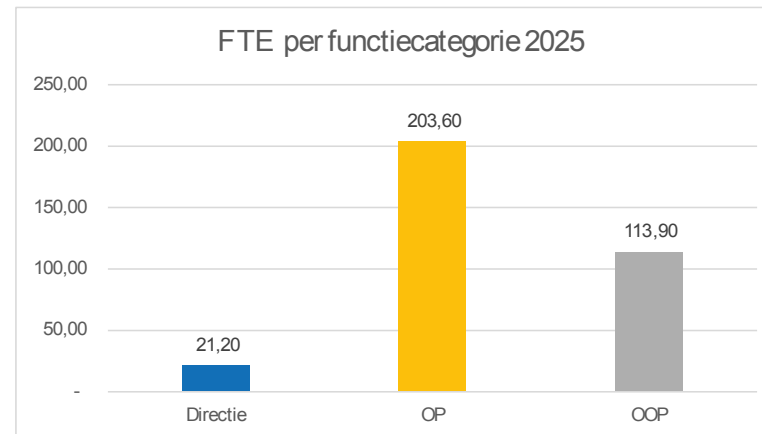
Met een actief en integraal personeelsbeleid zorgen we ervoor dat mensen en middelen goed op elkaar zijn afgestemd. Dit is een continu proces, waarbij wordt ingespeeld op ontwikkelingen in de dagelijkse praktijk, evenals op veranderingen in wet- en regelgeving, bekostiging en maatschappelijke ontwikkelingen.

2.2.1. Personele bezetting en personeelszorg

In 2025 werkten bij KyK in totaal 496 mensen, verdeeld over verschillende functiecategorieën. Het grootste deel van het personeel bestond uit onderwijsgevend (OP), namelijk 300 medewerkers. Daarnaast waren er 171 medewerkers in de categorie OOP en 25 directeurs (Dir).

Als we kijken naar het aantal fulltime-equivalenten (fte), zien we dat de onderwijsgevend samen goed zijn voor 203,6 fte. Het onderwijsondersteunend personeel kwam uit op 113,9 fte en de directeurs op 21,2 fte.

Bij het onderwijsondersteunend personeel rekenen we onder andere kwaliteitscoördinatoren, onderwijsassistenten, leraarondersteuners, conciërges en administratief medewerkers. Ook de medewerkers van het servicebureau vallen binnen deze categorie.



Grafiek 1 Peildatum 31-12-2025

Verklaring omtrent gedrag (VOG)

Onderstaande tabel is de verantwoording over de tijdige aanwezigheid van de VOG's voor personen met een VOG-verplichting in het verslagjaar. De VOG is op moment van indiensttreding niet ouder dan 26 weken.

Tabel 1 Tijdige aanwezigheid verklaring omtrent het gedrag

Nieuwe VOG's in jaarverslag	VOG aanwezig op ingangsmoment	VOG te laat aanwezig	VOG niet aanwezig
Nieuwe medewerkers in loondienst	56	12	0
Nieuwe personen niet in loondienst met een VOG-verplichting	0	0	0

Binnen KyK vallen de personen die niet in loondienst zijn voornamelijk onder de categorie: ZZP'ers die werkzaamheden verrichten voor het servicebureau. Dit betreft bijvoorbeeld tijdelijke ondersteuning. De personen niet in loondienst met een VOG-verplichting betreft ondersteuning op de scholen, bijvoorbeeld bewegingsdocenten. Deze worden ingehuurd op basis van een langlopend contract met een extern bureau, waarin is opgenomen dat een geldige VOG is geborgd. In 2026 zal KyK aan de slag gaan met het opstellen van een werkwijze c.q. proces, zodat door KyK ook een controle op deze geldige VOG's zijn.

Wij hebben onze accountant niet opdracht gegeven om de werkzaamheden zoals opgenomen in de bijlage IV bij het Onderwijsaccountantsprotocol 2025 inzake de tijdige aanwezigheid van de VOG in 2025 uit te voeren. Deze opdracht is niet verstrekt vanwege de voldoende inrichting en borging in de huidige werkwijze.

Toelichting

In 2025 zijn 68 VOG's aangevraagd voor medewerkers van KyK. Uit deze VOG's zijn geen bezwaren voor de functie of het doel waarvoor de VOG is aangevraagd naar voren gekomen. Van de 68 VOG's zijn 12 VOG's niet tijdig ontvangen voorafgaand aan het uitvoeren van feitelijke werkzaamheden binnen KyK. Van deze 12 te laat aangeleverde VOG's zijn 8 VOG's alsnog binnen 1 week aangeleverd en 4 VOG's zijn na 1 week aangeleverd.

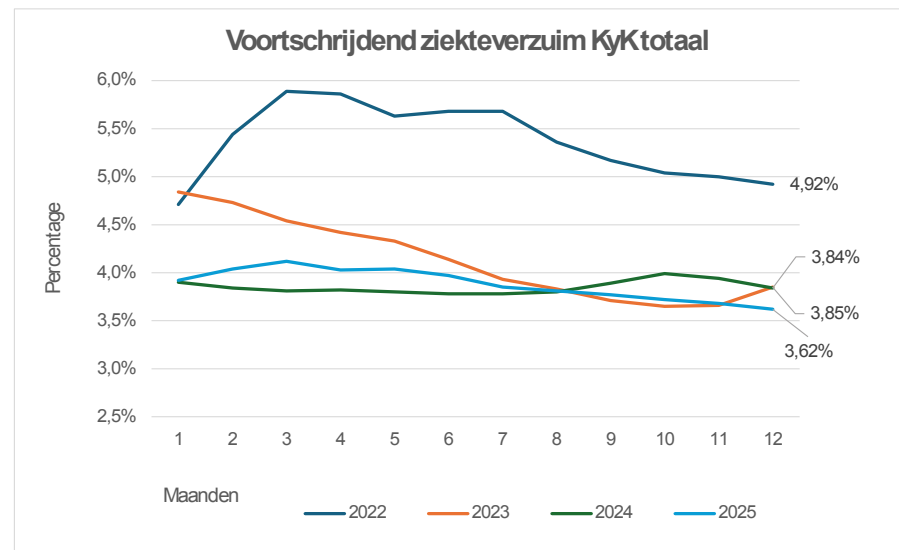
Vanaf heden verloopt het onboardingsproces niet langer via e-mail, maar geautomatiseerd via AFAS. Met deze werkwijze verwachten wij het aantal te laat aangeleverde VOG's weer terug te brengen naar nul.

Ziekteverzuimbeleid

KyK is eigenrisicodrager voor ziektevervang. Om hier invulling aan te geven, maken we gebruik van een eigen vervangingspool. Deze bestaat uit een vaste kern van medewerkers, die zo nodig wordt aangevuld met tijdelijke krachten. De invalpool bestaat uit ongeveer 5 fte.

In 2025 heeft KyK het verzuimbeleid herschreven en aangescherpt waar nodig. Het voortschrijdend ziekteverzuimpercentage ligt in 2025 met 3,62% in lijn met het ziekteverzuimpercentage over 2024 waar dit 3,84% was. Ook

ligt het percentage fors lager dan het landelijk verzuimcijfer onderwijs. Als KyK zijn we dan ook trots op het gevoerde beleid en dat we zien dat dit haar vruchten afwerpt voor onze medewerkers.



Grafiek 2 Voortschrijdend ziekteverzuim KyK totaal

PBSS-middelen

PBSS-middelen zijn onder meer ingezet voor de begeleiding van startende leerkrachten en startende directeuren. Dit gebeurt via het Vliegende Start-programma van KyK en het inwerkprogramma voor directeuren. Binnen deze programma's ontvangen starters intensieve ondersteuning, waaronder de inzet van een intern vast maatje, begeleiding door een externe coach, deelname aan onderwijscafés en diverse scholingsmomenten. Met deze aanpak wil KyK nieuwe medewerkers en directeuren zo goed mogelijk ondersteunen in hun professionele start en verdere ontwikkeling binnen de organisatie. Het Vliegende Start-programma is in 2024 vastgesteld en goedgekeurd door de GMR.

Van de subsidieregeling Maatschappelijke Diensttijd voor het voortgezet onderwijs heeft KyK geen gebruik gemaakt.

2.2.2. Terugblik 2025

Binnen KyK werken we dagelijks aan een professionele cultuur waarin medewerkers zich blijven ontwikkelen, samenwerken en met plezier bijdragen aan toekomstbestendig en avontuurlijk onderwijs. Dit is een continu proces, waarbij we niet alleen beleid vastleggen, maar dit ook zichtbaar maken in de dagelijkse praktijk. In 2025 zijn binnen HRM onder andere de volgende ontwikkelingen zichtbaar.

Implementatie integraal platform eLoo

Een belangrijke ontwikkeling binnen HRM is de verdere implementatie van het integrale platform eLoo. Met eLoo volgen we de professionele ontwikkeling van medewerkers via een gestructureerde gesprekkencyclus.

Door het verbeteren van vragenlijsten voor lesobservaties en ontwikkelgesprekken zijn personeelsgesprekken consistent en doelgerichter geworden. Hoewel de gebruiksvriendelijkheid van het systeem nog aandacht vraagt, levert eLoo een waardevolle bijdrage aan de professionalisering van de cyclus van ontwikkelen en beoordelen.

Afronding functieboek

Op het gebied van verdere professionalisering van het personeelsbeleid werken we aan de afronding van het functieboek, met als laatste onderdeel het nieuwe profiel voor de leerkracht.

Op basis van sessies met leerkrachten, directeuren en externe deskundigen is een conceptprofiel opgesteld. Dit profiel vormt een solide basis voor wat KyK verwacht van leerkrachten in verschillende fasen van hun loopbaan: van starter tot basis- en vakbekwaam.

Kweekvijver directeuren en kwaliteitscoördinatoren

Ook is in 2025 de pilot 'kweekvijver directeuren en kwaliteitscoördinatoren' uitgevoerd. Deze pilot had als doel medewerkers te stimuleren om zich te oriënteren op een mogelijke vervolgstap binnen KyK en tegelijkertijd intern talent te ontwikkelen voor deze functies. Het programma is positief ontvangen en heeft geleid tot een betrokken deelnemersgroep.

Doorontwikkeling HR-beleid en inclusieve arbeidsorganisatie

Continu verbeteren en ontwikkelen vormt een belangrijk uitgangspunt binnen KyK. In het bestuursformatieplan worden processen aangescherpt en waar mogelijk doorontwikkeld. Daarbij is er expliciet aandacht voor inclusiviteit, onder andere door het creëren van participatiebanen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit sluit aan bij de diversiteit van onze scholen, waaronder het (voortgezet) speciaal onderwijs.

Tevens is er vanuit een stageopdracht van de NHL de sollicitatiecode herschreven. Hierbij is expliciet aandacht voor sociale veiligheid en gelijke behandeling. De herziene sollicitatiecode draagt bij aan een transparante en eerlijke wervings- en selectieprocedure, waarin gelijke kansen voor alle kandidaten centraal staan. Ook wordt vanuit het ARBO-beleid en het bredere HRM-beleid gestuurd op een veilige en inclusieve werkomgeving voor alle medewerkers.

Beheersing personele risico's en duurzame inzetbaarheid

In het kader van de beheersing van uitkeringen na ontslag voert KyK een actief en preventief personeelsbeleid. Hierbij wordt kritisch gekeken naar de inzet van tijdelijk personeel en de formatieplanning op schoolniveau. Scholen worden gestimuleerd om voorafgaand aan de begrotingscyclus strategische keuzes te maken in de personele bezetting.

Ook wordt ingezet op het bevorderen van werk-naar-werktrajecten, waarbij medewerkers zo veel mogelijk duurzaam worden begeleid naar ander werk binnen of buiten de organisatie. KyK werkt hierin samen met externe partners om deze trajecten zorgvuldig vorm te geven. De mogelijke financiële consequenties van uitkeringen worden periodiek gemonitord, zodat tijdig kan worden bijgestuurd waar nodig.

Versterking begeleiding, ontwikkeling en instroom van medewerkers

In 2025 is gewerkt aan een organisatiebreed stagebeleid, een vernieuwd verzuimbeleid en een versterking van de begeleiding van startende leerkrachten en directeuren. Hierbij is aandacht voor coaching, begeleiding en professionalisering, onder andere via interne en externe coaches en scholingsactiviteiten. Deze aanpak is vastgelegd in het Vliegende start-traject en het inwerkprogramma voor directeuren.

2.2.3. Samenvatting 2025

Samengevat kunnen we stellen dat binnen HRM in 2025 gewerkt is aan het verder versterken van een professionele en toekomstbestendige personeelsorganisatie, met aandacht voor ontwikkeling, inzetbaarheid en duurzame instroom.

Dit heeft geleid tot verdere professionalisering van HR-processen, onder andere via de implementatie van eLoo, de afronding van het functieboek en de versterking van begeleiding en instroom van medewerkers. Daarnaast is ingezet op inclusie, talentontwikkeling en een stabiel verzuimniveau met een goed functionerende vervangingsstructuur.

Daarmee is de basis verder verstevigd voor een wendbare en duurzame personeelsorganisatie waarin ontwikkeling van medewerkers centraal staat.

2.2.4. Vooruitblik 2026

In 2026 bouwt KyK voort op de ingezette koers, waarbij de ontwikkeling van medewerkers wordt verbonden aan de organisatiedoelen. Belangrijke thema's zijn werkgeluk, werkplezier en duurzame inzetbaarheid. In dat kader start een vitaliteitspilot waarin deze thema's centraal staan.

De verdere ontwikkeling van het functieprofiel voor leerkrachten wordt in 2026 afgerond. Het streven is om dit profiel in 2026 vast te stellen en organisatiebreed te implementeren.

Daarnaast wordt de doorontwikkeling van eLoo voortgezet. In 2026 wordt hierbij de analysemodule ingezet. Deze module biedt meer inzicht in onderwijsontwikkeling en ondersteunt het strategisch personeelsbeleid en datagedreven werken binnen KyK.

De pilot *'kweekvijver directeuren en kwaliteitscoördinatoren'* wordt in 2026 geëvalueerd. Op basis van deze evaluatie wordt verkend of een vervolg wenselijk is.

Ook wordt in 2026 ingezet op verdere uitbreiding van participatiebanen binnen KyK, in lijn met de landelijke banenafpraak voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Daarnaast wordt er gewerkt aan de verdere doorontwikkeling van HRM-processen, waarbij inzetbaarheid, ontwikkeling en strategische personeelssturing verder worden versterkt.

2.3. Marketing & Communicatie

In 2025 heeft het vakgebied Marketing & Communicatie een belangrijke vervolgstap gezet in de verdere professionalisering en positionering van KyK. Waar in 2024 het fundament werd gelegd, stond 2025 in het teken van verdieping, doorontwikkeling en structureel versterken van de marketing- en communicatieprocessen binnen de organisatie. Met gerichte projecten is gewerkt aan een sterker merk, een duidelijker verhaal en een grotere zichtbaarheid van zowel de scholen als de stichting als geheel.

2.3.1. Terugblik 2025

De belangrijkste ontwikkelingen in 2025 vanuit Marketing & Communicatie betreffen onder andere de volgende thema's.

Marketing- en communicatiebeleid

Een belangrijke ontwikkeling in 2025 was het opstellen en vaststellen van het marketing- en communicatiebeleid. In samenwerking met een externe partner is, via een gestructureerd traject van brainstormsessies en uitwerking, toegewerkt naar een gedragen beleidsdocument.

Dit beleid is afgestemd met de Kring HRM/Marcom en vormt daarmee een stevig en breed gedragen fundament voor de verdere ontwikkeling van het vakgebied. Het biedt richting en duidelijkheid in rollen en verantwoordelijkheden en draagt bij aan meer samenhang en effectiviteit in de communicatie, zowel intern als extern.

Ontwikkelen promovideo's

In 2025 is verder gewerkt aan het zichtbaar maken van de identiteit van de KyK-scholen door middel van het ontwikkelen van promovideo's. Als vervolg op de eerste fase in 2024 is dit project uitgebreid en doorontwikkeld. Wat begon met een selectie van scholen, is in 2025 doorgesloegen naar 27 deelnemende scholen. Voor deze scholen zijn professionele video's gerealiseerd die de eigenheid en kracht van iedere school op een toegankelijke en herkenbare manier laten zien.

De video's zijn positief ontvangen en breed gewaardeerd. Ze dragen bij aan de zichtbaarheid en profilering van de scholen richting ouders/verzorgers

en andere belanghebbenden. Dit project heeft benadrukt hoe krachtig visuele communicatie is in het versterken van de positionering van zowel individuele scholen als KyK als geheel.

Merkontwikkeling en werkgeverspositionering

Ook op het gebied van merkontwikkeling en werkgeverspositionering zijn in 2025 belangrijke stappen gezet. In samenwerking met een externe partij is gewerkt aan het scherper definiëren van het merk KyK en het versterken van het werkgeversmerk.

Op basis van deskresearch, strategiesessies en groepsinterviews zijn waardevolle inzichten opgehaald die hebben geleid tot de ontwikkeling van een merkmanifest en een werkgeversverhaal. Deze vormen de basis voor een consistente en onderscheidende positionering van KyK, zowel richting (toekomstige) medewerkers als andere stakeholders. Hiermee wordt niet alleen de externe aantrekkingskracht vergroot, maar ook de interne verbinding en trots versterkt.

2.3.2. Samenvatting 2025

In 2025 is binnen Marketing & Communicatie gewerkt aan het versterken van de positionering en het vergroten van de zichtbaarheid van KyK en haar scholen. Dit heeft geleid tot meer samenhang in de communicatie door de vaststelling van het marketing- en communicatiebeleid, de verdere ontwikkeling van het merk KyK en de uitrol van promovideo's op scholen. Daarnaast is gewerkt aan het versterken van het werkgeversmerk en de merkpositionering.

Hiermee is een stevige basis gelegd voor een herkenbaar, consistent en onderscheidend merk KyK, waarin communicatie als strategisch instrument verder is verankerd.

2.3.3. Vooruitblik 2026

In 2026 wordt binnen Marketing & Communicatie verder gewerkt aan het versterken van de positionering van KyK en het vergroten van de zichtbaarheid van scholen en de organisatie. De focus ligt op communicatie met scholen, verdere professionalisering en het versterken van een herkenbaar merk.

We starten met Verhalen van KyK, waarin leerlingen, ouders en medewerkers via verschillende contentvormen hun eigen verhalen delen, waardoor identiteit en waarden van KyK zichtbaarder en meer verbonden worden.

Tegelijkertijd wordt de doorontwikkeling van de merkpositionering en het werkgeversmerk voortgezet, met nadruk op de realisatie en uitrol van communicatiemiddelen, en wordt het MarCom-beleid verder uitgewerkt en geïmplementeerd om meer samenhang en professionalisering te realiseren.

Ook wordt gestart met de uitbreiding van meertalige websites om de toegankelijkheid en inclusiviteit van KyK te vergroten, te beginnen bij Master Amiko en de algemene KyK-website.



2.4. Huisvesting & Facilitair

In 2025 heeft het vakgebied Huisvesting & Facilitair verdere stappen gezet in het toekomstbestendig ontwikkelen en beheren van de schoolgebouwen van KyK en in het versterken van de facilitaire dienstverlening.

2.4.1. Terugblik 2025

Hieronder wordt per thema teruggeblikt op de belangrijkste ontwikkelingen en resultaten binnen Huisvesting & Facilitair in 2025.

Vaststelling Integraal Huisvestingsplan (IHP)

Een belangrijke ontwikkeling in 2025 was de vaststelling van het Integraal Huisvestingsplan (IHP) van de gemeenten Leeuwarden en De Fryske Marren. Deze plannen geven richting aan de huisvestingsontwikkelingen van scholen in deze gemeenten en vormen een belangrijke basis voor het Strategisch Huisvestingsplan van KyK.

In 2025 is het Strategisch Huisvestingsplan 'KyK op Huisvesting' opgesteld. Dit plan beschrijft de koers voor de ontwikkeling en het beheer van de schoolgebouwen op de middellange en lange termijn en ondersteunt de gesprekken met gemeenten over toekomstige huisvestingsvraagstukken.

Duurzaamheid en toekomstbestendig beheer van schoolgebouwen

Op het gebied van duurzaamheid zijn in 2025 diverse maatregelen gerealiseerd. Zo zijn bij OBS De Populier, OBS Epemaskoalle en (V)SO Sinne zonnepanelen geplaatst.

Daarnaast zijn meerdere schoolpleinen vergroend. Deze maatregelen dragen bij aan een duurzamer gebruik van de gebouwen en een gezonde leeromgeving voor leerlingen en medewerkers. Ook zijn herinspecties van de meerjarenonderhoudsplannen uitgevoerd, zodat het onderhoud van de gebouwen actueel en planmatig kan worden uitgevoerd.

Verbetering binnenklimaat en integratie in meerjarenonderhoud

In 2025 heeft Ruimte OK twaalf scholen bezocht om de binnenklimaatkwaliteit in kaart te brengen. Naar aanleiding van deze bezoeken zijn voor elke school uitgebreide klimaatrapporten opgesteld. In deze rapporten zijn diverse ventilatieadviezen geformuleerd, gericht op het

verbeteren van de luchtkwaliteit en het comfort in de schoolgebouwen. Waar mogelijk zijn deze adviezen inmiddels al (gedeeltelijk) gerealiseerd, waardoor concrete stappen zijn gezet richting een gezonder en duurzamer binnenklimaat.

Daarnaast worden de geformuleerde adviezen meegenomen in het meerjarenonderhoudsplan (MJOP) van de scholen. Op deze manier kunnen de aanbevelingen bij toekomstige onderhoudswerkzaamheden direct worden geïntegreerd, zodat het binnenklimaat structureel wordt verbeterd en optimaal wordt meegenomen in gepland onderhoud.

Sleutelplan

Het sleutelplan voor alle scholen is in 2025 vernieuwd. Hiermee is de toegang tot de gebouwen opnieuw ingericht, waardoor de veiligheid en het beheer van de locaties beter geborgd zijn.

Professionalisering van de facilitaire dienstverlening

Parallel aan bovenstaande is gewerkt aan de verdere professionalisering van de facilitaire dienstverlening. Door het verduidelijken van werkprocessen en het versterken van de technische dienst is ingezet op een efficiëntere en betrouwbaardere uitvoering van onderhoud, schoonmaak en beveiliging. Per 1 februari is overgestapt op een nieuwe centrale schoonmaakpartner, met als doel meer uniformiteit en kwaliteit in de schoonmaakdienstverlening op alle locaties.

2.4.2. Samenvatting 2025

In 2025 is binnen Huisvesting & Facilitair gewerkt aan het toekomstbestendig maken van schoolgebouwen en het versterken van de facilitaire dienstverlening binnen KyK.

Dit heeft geleid tot de vaststelling van het Integraal Huisvestingsplan en de uitwerking daarvan in het Strategisch Huisvestingsplan 'KyK op Huisvesting'. Daarnaast zijn duurzaamheidsmaatregelen uitgevoerd, is het binnenklimaat onderzocht en zijn verbeteringen deels al gerealiseerd en opgenomen in onderhoudsplannen.

Met dit alles is een stevige basis gelegd voor duurzame, veilige en toekomstbestendige schoolgebouwen en een verder geprofessionaliseerde facilitaire organisatie.

2.4.3. Vooruitblik 2026

Duurzaamheid blijft een belangrijk aandachtspunt binnen het huisvestingsbeleid van KyK. In het voorjaar worden 80 zonnepanelen geplaatst bij IKC Het Noorderlicht in Harlingen. Daarnaast wordt via AIMZ een energieregistratie- en bewakingssysteem (EBS) ingezet om energiegebruik beter te monitoren en energieverstopping te verminderen. Hiermee werkt KyK toe naar het behalen van de CO₂-reductiedoelstellingen voor 2030.

Daarnaast lopen verschillende huisvestingsprojecten binnen de stichting. In Baard wordt gewerkt aan het project WetterWaarmte, een kleinschalig warmtenet dat mogelijk gerealiseerd gaat worden, als de businesscase positief is. Voor SBS Bûtenprong in Boazum is de ontwerpfase voor de verbouw gestart en is de school, samen met de kinderopvang, tijdelijk verhuisd. Ook wordt gewerkt aan de verdere verkenning van de renovatie of vernieuwbouw van IKC Middelstein.

Met deze ontwikkelingen werkt KyK stapsgewijs aan duurzame, toekomstbestendige en goed beheerde schoolgebouwen. Daarmee wordt een veilige, gezonde en inspirerende leer- en werkomgeving geboden voor leerlingen en medewerkers.

2.5. ICT

In 2025 heeft KyK belangrijke stappen gezet in het versterken van de digitale organisatie en het verder professionaliseren van ICT, informatiebeveiliging en digitalisering. Deze ontwikkelingen sluiten aan bij de strategische koers van KyK en dragen bij aan de realisatie van de doelstellingen uit het strategisch beleidsplan en de vier strategische pijlers van de organisatie.

2.5.1. Terugblik 2025

Hieronder kijken we terug op de belangrijkste ontwikkelingen en resultaten

binnen het vakgebied ICT in 2025.

Versterking ICT-fundament en regie op samenwerking

In 2025 lag de focus op het realiseren van een stabiel, beheersbaar en toekomstbestendig ICT-fundament. De bestaande ICT-partners, contracten en verwerkersovereenkomsten zijn opnieuw geïnventariseerd en aangescherpt. Hiermee is de basis voor regie, samenwerking, compliance en risicobeheersing verder versterkt. Parallel hieraan is een Europese aanbesteding gestart voor de selectie van een nieuwe ICT-beheerpartij. De implementatie hiervan wordt in 2026 verder uitgevoerd.

Organisatiebreed IBP-programma

Op het gebied van informatiebeveiliging en privacy (IBP) is gestart met een organisatiebreed IBP-programma. Hierbij is een nulmeting uitgevoerd op de scholen, gericht op het inzichtelijk maken van de huidige stand van zaken op het gebied van privacy, informatiebeveiliging en digitale weerbaarheid. De uitkomsten van deze nulmeting vormen de basis voor gerichte verbeteracties, beleidsontwikkeling en verdere professionalisering van de digitale veiligheid binnen de organisatie.

Versterking privacybescherming en uitvoering DPIA's

Daarnaast zijn in 2025 voorbereidende stappen gezet voor het uitvoeren van Data Protection Impact Assessments (DPIA's) bij verwerkingen met een verhoogd privacyrisico. Hiermee wordt toegewerkt naar een structurele en aantoonbare naleving van wet- en regelgeving op het gebied van privacy en gegevensbescherming. De uitvoering van deze DPIA's en de daaruit voortvloeiende beheersmaatregelen worden in 2026 verder opgepakt.

Versterking ICT-governance en professionalisering van ICT-rollen

Binnen de scholen is in 2025 verkend op welke wijze de rol van ICT-contactpersonen in de toekomst verder kan worden doorontwikkeld richting ICT-coördinatie. Hiermee wordt beoogd meer duidelijkheid te creëren in regie, verantwoordelijkheden en de borging van ICT en digitalisering binnen de organisatie. Tevens is aandacht besteed aan het verder verduidelijken van rollen, verantwoordelijkheden en besluitvorming binnen ICT en IBP.

Ontwikkeling centraal HR-dataplatform en verbeterde stuurinformatie

Er is een start gemaakt met de inrichting van een centraal digitaal platform binnen AFAS, gekoppeld aan HR-processen. Dit platform maakt het mogelijk om via verbeterde dashboarding realtime inzicht te verkrijgen in personeelsgegevens en managementinformatie. Hiermee wordt een meer datagedreven wijze van sturen ondersteund en ontstaat beter inzicht in organisatiebrede processen en ontwikkelingen.

Versterking digitale infrastructuur en voorbereiding op datagedreven werken

Op infrastructureel vlak zijn voorbereidende werkzaamheden uitgevoerd voor de toekomstige aansluiting van het servicebureau op glasvezel. Hiermee wordt de basis gelegd voor een stabiele, toekomstgerichte en hoogwaardige digitale infrastructuur die verdere digitalisering en datagedreven werken ondersteunt.

Tevens zijn projecten op het gebied van SharePoint-dashboarding, veilige communicatie en AI-toepassingen voorbereid en deels in uitvoering genomen. Daarbij is aandacht besteed aan de verantwoorde inzet van AI-toepassingen binnen de kaders van privacy, informatiebeveiliging en digitale geletterdheid.

Versterking digitale bewustwording en cyberveilig werken

Tot slot is in 2025 ingezet op bewustwording en training van medewerkers gericht op digitale vaardigheden en veilig werken. Met behulp van YourSafetyNet is inzicht verkregen in het kennis- en bewustwordingsniveau binnen de organisatie. Hieruit blijkt dat verdere structurele aandacht nodig blijft voor thema's zoals phishing, veilig wachtwoordgebruik, omgang met persoonsgegevens en het herkennen en melden van datalekken.

In samenwerking met Privacy op School worden daarom vanaf het nieuwe schooljaar gerichte bewustwordingscampagnes en trainingen uitgerold op zowel de scholen als het servicebureau. Hierbij wordt gewerkt met een combinatie van handleidingen, posters, praktijksimulaties, zoals phishingtests, en teamgerichte sessies, zodat kennis en bewustwording binnen de organisatie verder worden versterkt.

2.5.2. Samenvatting 2025

In 2025 is binnen ICT gewerkt aan het versterken van het ICT-fundament en het verder professionaliseren van informatiebeveiliging, privacy en digitale sturing binnen KyK.

Dit heeft geleid tot meer inzicht in risico's en digitale weerbaarheid door de uitvoering van een organisatiebrede IBP-nulmeting, de voorbereiding van DPIA's en het versterken van ICT-governance en samenwerking met ICT-partners. Daarnaast is gewerkt aan de ontwikkeling van datagedreven werken, verbeterde stuurinformatie binnen AFAS en de voorbereiding van een toekomstbestendige digitale infrastructuur.

Ook is ingezet op digitale bewustwording, cyberveilig werken en de verantwoorde inzet van AI-toepassingen binnen de organisatie.

Daarmee is een belangrijke basis gelegd voor een veilige, stabiele en toekomstbestendige ICT-omgeving waarin informatiebeveiliging, privacy en digitalisering steeds meer integraal onderdeel zijn van de organisatie.

2.5.3. Vooruitblik 2026

In 2026 wordt deze lijn verder geconcretiseerd in onder andere de uitvoering van DPIA's, de doorontwikkeling van AFAS als sturingsinstrument en de implementatie van de nieuwe ICT-beheerpartij. Hiermee wordt toegewerkt naar een robuuste en toekomstgerichte ICT-omgeving die aansluit bij de strategische ontwikkeling van de organisatie.

2.6. Finance

Door KyK zijn in 2025 opnieuw de uitgangspunten uit het financieel beleidsplan gehanteerd. Het financieel beleid geeft op deze wijze richting aan strategische keuzes, zoals het zorgvuldig inzetten van centrale middelen en het borgen van gezamenlijke voorzieningen. Tegelijkertijd blijven externe factoren – zoals leerlingenkrimp en politieke onzekerheden – een punt van aandacht. Binnen deze context blijft KyK sturen op beheersbaarheid, duidelijke prioriteiten en gezamenlijke verantwoordelijkheid.

2.6.1. Terugblik 2025

Het financieel beleid van KyK is gericht op het borgen van een verantwoorde inzet van middelen die het onderwijsproces ondersteunen én ruimte geven voor groei, ontwikkeling en maatwerk. De verdeling van middelen over de scholen is op basis van de vastgestelde kaders, met ruimte voor correctie op basis van specifieke situaties. Ten behoeve van het afdekken van de kosten van de gezamenlijke voorzieningen wordt er bij iedere school een vast bedrag per leerling in minder gebracht op de basisbekostiging. Dit beleid zorgt voor een balans tussen solidariteit binnen het collectief en de autonomie van scholen. KyK stelt het onderwijs centraal, ook in de manier waarop middelen worden toegekend en besteed. Onderwijskwaliteit is geen losse uitgave, maar de bril waardoor we naar al onze investeringen kijken. Het is de kern van onze maatschappelijke opdracht: goed onderwijs voor elk kind.

De verdeling van de middelen over de school bestaat uit de volgende onderdelen:

1. De basisbekostiging, basisbedrag per leerling voor personeel en materieel;
2. Tijdelijke fusiebekostiging, specifiek voor betreffende fusieschool;
3. Kleine scholen toeslag, specifiek voor betreffende school met minder dan 150 leerlingen;
4. Middelen vanuit het samenwerkingsverband voor Passend Onderwijs, verdeling over de scholen op basis van leerlingenaantallen;
5. Aanvullende schoolspecifieke subsidies en bijdragen, specifiek voor betreffende school.

Voor de bekostiging in het primair onderwijs is de leerlingentelling per 1 februari leidend. Per 26 juni is de definitieve bekostigingsregeling over 2025 gepubliceerd. De werkdrukmiddelen maken deel uit van de basisbekostiging.

Gezamenlijke voorzieningen zorgen voor kwaliteit, continuïteit en slagkracht voor de hele stichting. Dit is onze invulling van Krêft yn Kollektif: slim samenwerken, kennis bundelen en meer bereiken dan elke school apart kan. Zo regelen we samen de basis die nodig is om ons onderwijs duurzaam en toekomstbestendig te houden.

Deze gezamenlijke voorzieningen bestaan uit drie onderdelen:

Koers en bestuur

Onder verantwoordelijkheid van de bestuurder valt alles wat nodig is voor koers, strategie en goed bestuur: leiding en ondersteuning van de stichting, samenwerking van het directieteam, medezeggenschap en toezicht, strategische projecten en ruimte om onverwachte situaties op te vangen. Zo houden we richting en stabiliteit voor alle scholen en zorgen we voor een stevig en toekomstgericht kader.

Servicebureau

Het servicebureau zorgt dat koers en praktijk op elkaar aansluiten en dat scholen worden ontzorgd: van beleid en advies tot uitvoering en ondersteuning. Het gaat om de medewerkers van het servicebureau in de verschillende vakgebieden, aangevuld met de technische dienst, orthopedagogen en werkveldcontactpersonen, en een netwerk van experts en partners. Ook horen hier gezamenlijke contracten en voorzieningen bij, net als de huisvesting en faciliteiten van het servicebureau zelf. Alles in de geest van Krêft yn Kollektif: samen, reëel en gericht op wat nodig is. Dit valt onder verantwoordelijkheid van de directeur Staf & Expertise.

Structurele voorzieningen en verplichtingen

Een deel van de gezamenlijke voorzieningen bestaat uit vaste verplichtingen die niet zomaar beïnvloedbaar zijn, maar die wel nodig zijn voor continuïteit en financiële stabiliteit. Denk aan reserveringen voor personele risico's, onderhoud en beheer van gebouwen en voorzieningen, en afschrijvingen op investeringen die eerder bovenschools zijn gedaan. Door deze verplichtingen samen te dragen voorkomen we onverwachte financiële druk op afzonderlijke scholen en blijft de stichting financieel gezond en voorspelbaar. We kijken jaarlijks of deze posten nog actueel en doelmatig zijn.

Deze gezamenlijke voorzieningen sluiten aan bij de besturingsfilosofie van KyK dat de schoolteams leiderschap hebben op de uitvoering van het onderwijs en het servicebureau de leiding over de dienstverlenende processen ten behoeve van de scholen. De PO-Raad laat in haar signaleringskaarten en benchmarkcijfers zien dat gezamenlijke

voorzieningen in het primair onderwijs gemiddeld 12–17% van de rijksbekostiging uitmaken. KyK zit met ongeveer 15% ruim binnen deze bandbreedte.

2.6.2. Begrotingsproces 2026

Binnen KyK wordt financiële sturing steeds nadrukkelijker verbonden met inhoudelijke en onderwijskundige keuzes. Middelen worden ingezet om de onderwijskwaliteit te waarborgen en ruimte te houden voor innovatie. Daarbij zoeken we naar de balans tussen solidariteit binnen het collectief en de autonomie van individuele scholen. We hanteren het principe dat niet elke school budgetneutraal hoeft te begroten, zolang we als stichting in totaliteit binnen het gewenste resultaat blijven.

Aan de hand van bovenstaande zijn er wijzigingen doorgevoerd bij het begrotingsproces 2026. De belangrijkste koerswijzingen zijn de volgende:

- De centrale kosten worden veel transparanter en ook scherper begroot met als doel de beschikbare middelen effectief en efficiënt in te zetten. In 2025 is begonnen met het kritischer aansturen van externe partijen die KyK heeft gecontracteerd. Kosten voor KyK bleken namelijk niet altijd in goede verhouding te staan met geleverde diensten. In 2026 zal dit onverminderd aandacht houden;
- Voor de begroting op schoolniveau wordt gewerkt met gemiddelde personeelslasten en gemiddelde huisvestingslasten, omdat deze kosten voor een schooldirecteur niet te beïnvloeden zijn, terwijl ze van grote invloed kunnen zijn op het beschikbare budget voor het primaire proces;
- Het begrotingsproces is vereenvoudigd. Eerder werd de begroting aangestuurd vanuit een boekhoudkundig perspectief, waarbij de schooldirecteur zich diende te verdiepen in zaken zoals afschrijvingskosten en investeringen. Vanaf 2026 wordt er zoveel als mogelijk begroot vanuit het perspectief van de directeur, zodat deze zich kan richten op onderwijskwaliteit. De boekhoudkundige vertaling wordt uitgevoerd op het servicebureau.

Aan de hand hiervan hanteert KyK in de (meerjaren) begroting gemiddelde bedragen qua personele en huisvestingslasten, zodat voor alle scholen dezelfde bedragen worden gehanteerd. De gemiddelde personeelslasten

heeft betrekking op de gemiddelde salariskosten van een specifieke functie. Door met GPL's te werken elimineren we verschillen tussen teams op basis van leeftijd en of aantal dienstjaren. Ook voor de huisvestingslasten hanteren we een kengetal, namelijk de gemiddelde huisvestingslast per leerling. Hierdoor delen we de ongelijkheden tussen schoolgebouwen en delen alle scholen mee in de voordelen van investeringen op een school, zoals bijvoorbeeld zonnepanelen.

Om bovenstaande te realiseren is er bij het begrotingsproces binnen KyK gebruik gemaakt van een ontwikkeld eigen begrotingsmodel bij de besprekingen met de eindverantwoordelijken, onder ander schooldirecteuren. Nadat de begroting het goedkeuringstraject heeft doorlopen zijn deze op het servicebureau omgezet naar de werkelijke kosten voor personeel en huisvesting per school. Op deze manier is er namelijk aansluiting tussen begroting en daadwerkelijke resultaten te bewerkstellingen, want in daadwerkelijk resultaten zijn gemiddelden niet van toepassing. Hiervoor is gebruik gemaakt van de modellen van administratiekantoor Concent, welke tevens zijn gehanteerd om het eigen begrotingsmodel per school te voorzien van data.

Ondanks bovenstaande is vanuit oogpunt KyK de werkwijze met het werken van gemiddelden in de begrotingsfase essentieel. Immers deze werkwijze egaliseert de verschillen tussen scholen die in de weg staan voor waar het werkelijk om gaat: inzet op onderwijskwaliteit.

De personele formatie is gebaseerd op de bezetting in oktober en de noodzakelijke formatie voor de komende schooljaren, hierbij is rekening gehouden met de ontwikkeling van de leerlingenaantallen. In de (meerjaren)begroting is rekening gehouden met de ontwikkeling van het per saldo dalend leerlingaantal, waardoor de bekostiging in de aankomende jaren tevens zal afnemen. De kosten voor vervanging worden vanaf 2026 doorbelast aan de scholen. Op basis van het actuele gemiddelde ziektepercentage van alle KyK scholen is in het begrotingsmodel per school hiervoor een bedrag opgenomen. De totale kosten van de vervangingspool KyK zijn opgenomen in een afzonderlijke begroting KyK, conform het hanteren van een aparte kostenplaats. Echter gezien bovenstaande is het resultaat hiervan nihil, want kosten worden doorbelast aan de scholen.

Naast de begroting per school is er ook een begroting voor de gezamenlijke voorzieningen opgesteld. Per 2026 is in deze begroting (kostenplaats servicebureau) tevens de kosten van meerscholen en expertisecentrum passend onderwijs opgenomen. Aan de hand hiervan is in deze begroting rekening gehouden met collectieve risico's, strategische projecten en overige centrale lasten van de stichting. Dit gebeurt met de bedoeling om deze activiteiten efficiënt en effectief te organiseren voor de scholen. Gezamenlijke voorzieningen zorgen voor kwaliteit, continuïteit en slagkracht voor de hele stichting.

De (meerjaren) begroting weerspiegelt de collectieve inzet voor goed onderwijs, inclusief gerichte investeringen in kwaliteitsimpuls, duurzaamheid en personeel. De komende jaren investeert KyK tevens vanuit haar reserves. Het grootste deel van de reserves is geoormerkt voor meerjarig onderhoud aan onze gebouwen en het kunnen opvangen van risico's die zich kunnen voordoen. Uit het restant van de reserves wordt in ieder geval voor 2026 budget beschikbaar gesteld voor drie lijnen: kwaliteitsimpuls op aanvraag, kwaliteitsverbetering als opdracht en professionalisering op strategische thema's.

Kwaliteitsimpuls op aanvraag

Het programma kwaliteitsimpuls wordt in 2026 gecontinueerd. Scholen kunnen tijdens het jaar met een goed plan aanvullend budget aanvragen uit onze reserves.

Kwaliteitsimpuls als opdracht

Van de scholen waar de kwaliteit aantoonbaar achterblijft worden verbeterplannen opgesteld, welke zicht inhoudelijk richt op kwaliteitsverbetering. Het verbeterplan bevat een concrete beschrijving van de te realiseren verbeteringen en een financiële onderbouwing bij de benodigde middelen. De bestuurder besluit per plan of daarvoor middelen beschikbaar worden gesteld uit de reserves.

Professionalisering op strategische thema's

Tenslotte stelt het bestuur extra budget beschikbaar voor thema's die we in het directieoverleg benoemd hebben voor het komende jaar: inclusief

onderwijs, teamontwikkeling, schoolleiderschap, IKC-vorming. Directeuren kunnen met eigen voorstellen komen die het functioneren van het team op (één van) deze thema's versterkt. Op het servicebureau wordt tevens een overzicht samengesteld waaruit directeuren kunnen kiezen. Dit zijn bijvoorbeeld trainingsprogramma's van externe bureaus waar we goede ervaringen mee hebben.

Conform bovenstaande zal de algemene reserve worden afgebouwd door budget beschikbaar te stellen voor kwaliteitsverbetering en tijdelijke aanvullende bekostiging van scholen. Daarnaast worden er middelen ter beschikking gesteld aan een school waar als gevolg van organisatorische keuzes tijdelijk onvoldoende bekostiging wordt verkregen.

2.6.3. Samenvatting 2025

Bij KyK werken we aan duurzaam avontuurlijk onderwijs. Dat vraagt lef, eigenaarschap en samenwerking. Ook in de manier waarop we met onze middelen omgaan. In plaats van te beginnen bij geld, starten we met de vraag: wat willen we bereiken voor onze leerlingen, ons onderwijs en onze collega's en hoe werken we toe naar onze maatschappelijke opdracht: elk kind zo dicht mogelijk bij huis passend onderwijs bieden, zodat het zich in een vertrouwde omgeving optimaal kan ontwikkelen?

Bij de visie en koers van KyK staat leiderschap op de scholen centraal. De schooldirecteur is integraal verantwoordelijk voor het onderwijs op de eigen school. Onderwijskundig leiderschap is belegd bij het schoolteam. Het servicebureau biedt ondersteuning en inzicht aan de schoolteams en het bestuur. Uiteraard werken we binnen KyK met elkaar samen vanuit vastgestelde kaders. Deze kaders zijn bedoeld om de juiste bedding te geven voor taken, verantwoordelijkheden, rollen, processen en procedures.

In lijn met bovenstaande gaat KyK met het begrotingskader 2026 een nieuwe fase in. De belangrijkste koerswijzingen zijn de volgende:

- De centrale kosten worden transparanter en scherper begroot met als
 - doel de beschikbare middelen effectief en efficiënt in te zetten;
In de begroting per school wordt gewerkt met gemiddelde
 - personeelslasten en huisvestingslasten;

- Het begrotingsproces is vereenvoudigd, door het hanteren van een
- verkorte begroting per school, welke hierna door het servicebureau boekhoudkundig wordt vertaald naar de te hanteren modellen.

2.6.4. Vooruitblik 2026

In 2026 blijven we bouwen aan een financieel beleid dat ondersteunend is aan de ambities van KyK. Het borgen van structurele informatievoorziening en gesprekscyclus met alle verantwoordelijken binnen KyK is voor 2026 een doelstelling.

Via actuele dashboards is het voor schooldirecteuren en het servicebureau en mogelijk om realtime te sturen op inkomsten, uitgaven en begrotingsafwijkingen. Hierbij zijn onder andere specifieke aandachtspunten het beschikbaar stellen van data inzake formatie qua fte en de hoogte/type middelen per school. Als gevolg van actueel inzicht en analyses is het mogelijk om flexibel te reageren op veranderingen, bijvoorbeeld in leerlingaantallen of beleidsontwikkelingen.

In 2026 zal de huidige informatievoorziening verder worden ontwikkeld om iedere verantwoordelijke beter te ondersteunen bij het interpreteren van financiële en inhoudelijke gegevens. Deze gegevens dienen als basis voor de planning- en control besprekingen, welke op vaste tijdstippen zullen plaatsvinden. De besprekingen zijn hierdoor op data én ontwikkeling gericht, met ruimte voor maatwerk en eigenaarschap per locatie.

Bij het ontwikkelen van informatievoorziening zal daarnaast een template inzake tussentijdse rapportage ten behoeve van College van Bestuur en Raad van Toezicht worden opgesteld. In deze tussentijdse rapportage zal een staat van baten en lasten en balans inclusief toelichting worden opgenomen. Tevens zal de financiële ontwikkeling van kengetallen, zoals bijvoorbeeld het weerstandvermogen, worden meegenomen. Deze kengetallen geven namelijk inzicht in de financiële gezondheid van KyK.

Overigens is van toepassing dat in deze tussentijdse rapportage de begrote personeels- en huisvestingskosten op basis van de Concent modellen worden verantwoord. Dit betekent dat er geen sprake is van het hanteren

van gemiddelden, maar het daadwerkelijk doorrekenen van deze kosten op basis van de daadwerkelijke salarisgegevens per medewerker en de actuele werkelijke huisvestingskosten. Deze begrote kosten worden vergeleken met de daadwerkelijke kosten, waardoor inzicht wordt verkregen in afwijkingen tussen begroot-realiseren en aan de hand hiervan eventueel kan worden bijgesteld binnen KyK.

Vooruitkijkend naar 2026 zet het vakgebied Financien in op het verbeteren en borgen van processen. Er zal gezamenlijk met Concent worden gewerkt aan het optimaliseren van de administratieve afhandeling. Een voorbeeld hiervan is de huidige verwerking van facturen en het hieraan gekoppelde goedkeuringsproces. Aan de orde is namelijk dat facturen in de wacht worden gezet of afgekeurd in verband met niet direct het correcte voorstel van de financiële boeking. Daarnaast is bijvoorbeeld aan de orde dat niet alle facturen met een vergelijkbaar karakter op dezelfde wijze worden geboekt. Het optimaliseren van de administratieve afhandeling zorgt voor betrouwbare actuele data en een effectievere werkwijze binnen geheel KyK.

In 2026 zal door een externe partner een risicoanalyse worden uitgevoerd. Net als in 2023 worden de belangrijkste risico's in kaart gebracht, met als doel het bepalen van een passende minimale risicoreserve. Daarmee bouwen we verder aan een financieel gezonde, wendbare organisatie die in staat is om keuzes te maken vanuit rust en regie.

Tot slot is in 2026 de doelstelling in het nieuwe strategisch beleidsplan de gestelde strategische doelen te vertalen naar geprojecteerde materiële en personele kosten. Daarnaast zal in de volgende meerjarenbegroting rekening worden gehouden met de financiële consequenties van dit strategisch beleidsplan.

2.7. Risico's en risicobeheersing

Begin 2023 heeft een risico-inventarisatie plaatsgevonden voor Stichting KyK waarbij de uitkomsten worden meegenomen voor de inbedding van risicomanagement in de planning en control cyclus. Bij de risico-inventarisatie zijn meerdere functionarissen van KyK betrokken. De verwachting is dat deze risicoanalyse voortaan één keer in de twee tot

drie jaar zal worden herhaald. De doelstelling is dat er in 2026 een risico-inventarisatie zal plaatsvinden. Vanuit de verschillende beleidsterreinen wordt periodiek stilgestaan bij nieuwe mogelijke risico's die vragen om aanpassing van de interne beheersing.

2.7.1. Treasurybeleid

Stichting KyK heeft een treasurystatuut, dat voldoet aan de actuele 'Regeling beleggen, belenen en derivaten OCW 2016'. Het treasurystatuut heeft als primaire doelstelling om de geldmiddelen risicomijdend weg te zetten, waarbij een zo hoog mogelijk rendement wordt nagestreefd. Om dit te bereiken maakt KyK sinds december 2024 gebruik van schatkistbankieren. De Rabobank is huisbankier van KyK. KyK heeft in 2024 conform het treasurystatuut de tijdelijk overtollige middelen uitsluitend geplaatst op schatkistbankieren.

In het afgelopen jaar zijn er geen wijzigingen in het beleid doorgevoerd. KyK heeft geen leningen en derivaten (inclusief renteswaps) uitstaan. Het treasurystatuut zal in 2026 worden geëvalueerd en aangepast. In het treasurystatuut zijn de algemene grondslagen en beginselen van het treasurybeleid vastgelegd.

De doelstellingen van het treasurybeleid zijn:

- Het beheren en beheersen van financiële risico's die aan de financiële
- posities en geldstromen zijn verbonden;
- Het reduceren van financieringskosten;
- Het zorg dragen voor de tijdige beschikbaarheid van de benodigde
- middelen tegen acceptabele condities;
- Het minimaliseren van de kosten van het verkrijgen van financiële
- middelen;
- Het optimaliseren van het rendement van de financiële middelen.
-

2.7.2. Samenvatting risico's en risicomatrix

De doelstelling is om 2026 opnieuw een risico-inventarisatie door een externe partij zal worden uitgevoerd. Er zal worden getracht om in deze risicoanalyse rekening te houden met de beheersbare risico's, zoals personele voorzieningen. In de risicoanalyse 2023 is enkel rekening

gehouden met niet beheersbare risico's.

In de rapportage zal daarnaast worden getracht om kwalitatieve risico's, zoals risico's op het gebied van strategie, bestuur en leiding, zichtbaar te maken. De kwalitatieve risico's zijn risico's die vaak moeilijk in geld zijn uit te drukken, maar die wel grote impact kunnen hebben op de continuïteit en het functioneren van de organisatie. Overigens is in de uitgevoerde risicoanalyse 2023 rekening gehouden met kwantitatieve risico's.

Op de volgende pagina staat een overzichtstabel met de risico's en de bijbehorende beheersmaatregelen.

Nr.	Risico	Beheersmaatregelen
1	Een plotselinge, onvoorzienbare en onbeheersbare daling of stijging van leerlingaantallen	• Het werken met meerjaren leerlingenprognoses op schoolniveau welke jaarlijks wordt geactualiseerd. • Permanente aandacht voor (sociale) veiligheid. • Goed beleid op het aantrekken en behouden van kwalitatief goed personeel. • Goede en professionele PR en communicatie naar alle stakeholders.
2	Een plotselinge, onvoorzienbare en onbeheersbare daling of stijging van leerlingaantallen voor nieuwkomers	• Via detacheringen het risico beperken. • Mondelinge afspraken met de gemeente over teruggaaf van lokalen wanneer deze capaciteit niet meer nodig is.
3	Financiële gevolgen van beëindiging arbeidsrelatie ter voorkoming van een geschil of om een bestaand geschil op te lossen (o.a. arbeidsconflicten)	• De aanwezigheid van een interne gesprekscyclus. • Dossiervorming, ontwikkeld en geformaliseerd personeelsbeleid en periodieke tevredenheidsmetingen. • Samenhang tussen het (strategisch) organisatiebeleid en het personeelsbeleid.
4	Instabiliteit van bekostiging	• Dit risico ligt buiten de beïnvloedingssfeer van KyK. KyK is zich wel bewust van mogelijke risico's welke samenhangen met het weer tijdig kunnen afbouwen van de inzet van de additionele middelen die in het kader van het Nationaal Onderwijs Programma beschikbaar zijn gesteld en de gevolgen van de vereenvoudiging van de bekostiging PO welke 1 januari 2023 zijn ingevoerd. Bij deze laatste gaat het met name om de afwaardering van de OCW-vordering in 2022. Voor KyK bedroeg deze vordering € 1.566K.
5	Onvolledige indexatie van de bekostiging	• Als enkelvoudige schoolorganisatie kan hier in de preventieve sfeer weinig invloed op uitgeoefend worden. Door te streven naar kostenflexibiliteit kan getracht worden het effect zoveel mogelijk te dempen. Schade in de vorm van kostenremanentie kan echter niet geheel worden voorkomen.
6	Hoger dan begrote lasten voor (ziekte-)vervang	• Een vastgesteld en geïmplementeerd verzuimbeleid. • Voldoende scholingsmogelijkheden. • Periodiek tevredenheidsmetingen waar nodig na evaluatie leiden tot verbeterplannen. • Nauw contact met de (externe) bedrijfsarts.
7	Arbeidsmarkt schaarste, hoger dan begrote lasten door het moeilijk kunnen vervullen van vacatureruimte	• Inzet van LIO's, klasse assistenten en zij-instromers. • Goed werkgeverschap, goede arbeidsvoorwaarden en een actieve arbeidsmarktcommunicatie. • Een interne recruiter.

8	Hieronder vermelde risico's zijn kleinere risico's die als één risico zijn gewaardeerd: Lager dan begrote doorbetalingen Rijksbijdragen SWV-en; Onverwachte aanspraak op vermogen door onvoorziene WW-instroom; Onvoorziene aanspraak op eigen vermogen door veranderingen in wet- en regelgeving; Extra exploitatielasten door niet voorspelbaar en niet verzekeraar 'van buiten komend onheil'; Fiscale risico's en cyberrisico's.	• Contact op ambtelijk niveau om budget-aanpassingen te kunnen anticiperen. • Werken met een langlopende verhuurcontracten en een verhuurregister. • Werken met langlopende contracten voor detacheringen. • Conservatief begroten financiële baten en lasten. • Goed zicht op lopende verplichtingen. • Aandacht voor juiste toepassing regelgeving • Systematiek meerjarig vooruitkijken ten aanzien van het groot onderhoud op basis van een objectief door derden opgesteld onderhoudsplan, dat periodiek wordt herijkt. • Beleid rondom dotatie en onttrekkingen aan de personele voorzieningen. • De stand van de voorzieningen wordt periodiek geijkt (intern door organisatie en extern door accountant). • Periodieke beoordeling van de verzekeringsportefeuille door een extern deskundige • Afsluiten bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering • Periodiek toetsen van juistheid, volledigheid van activa en passiva en inbaarheid van passiva (vorderingen) • Aandacht voor kilometeradministratie bedrijfsauto's • Inhuur ZZP'ers • Toetsing op fiscaliteit voorafgaand aangaan verplichtingen • Toepassing WKR regeling • Meldplicht onder de aandacht van medewerkers brengen • Nadenken over signaleren mogelijke datalekken
9	Uitvoeringsrisico in de bedrijfsvoering (vaste voet)	• De AO/IB voor kritische processen op orde brengen. • De planning- en control cyclus op orde brengen waardoor er adequate stuurinformatie beschikbaar is. • Werken met een frauderisico analyse.

Risicomatrix

Impact	>€750K					9
	€500K - €750K					
	€300K - €500K		4		5	
	€150K - €300K			1,6,8		2
	€0 - €150K			3	7	
		0% - 20%	20% - 40%	40% - 60%	60% - 80%	80% - 100%
Kans						

3.

Financiële analyse

3.1. Analyse van het resultaat

In de tabel op de volgende pagina zijn de cijfers opgenomen van de jaarrekening 2025 in vergelijking tot de begroting 2025. Daarnaast zijn de verschillen weergegeven tussen de jaarrekening 2025 ten opzichte van de jaarrekening 2024. Op de volgende pagina is een toelichting opgenomen per post inzake de verschillen tussen realisatie 2025 en begroting 2025.



Staat van baten en lasten (x € 1.000,-)	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024	Verschil realisatie begroting 2025	Verschil 2025-2024
Baten					
Rijksbijdragen	39.759	37.826	38.096	1.933	1.662
Overige overheidsbijdragen	167	118	330	49	-164
Overige baten	785	362	550	423	235
Totaal baten	40.710	38.306	38.977	2.405	1.734
Lasten					
Personele lasten	32.594	32.153	32.875	441	-280
Afschrijvingen	862	915	878	-53	-16
Huisvestingslasten	4.640	3.162	3.236	1.478	1.403
Overige lasten	3.424	3.343	3.430	81	-6
Totaal lasten	41.520	39.573	40.419	1.948	1.101
Saldo baten en lasten	-810	-1.267	-1.442	457	632
Financiële baten en lasten	341	400	175	-59	166
Resultaat	-469	-867	-1.268	398	798

Het resultaat over 2025 is € 469k negatief, dit is € 398k positiever dan begroot. Het publieke resultaat is € 481k negatief en het private resultaat is € 12k positief.

De totale baten zijn € 2.405k hoger dan begroot. De reguliere bekostiging is hoger dan begroot doordat in begroting rekening is gehouden met 2,95%, echter de indexatie op basis van de definitieve bekostigingsregeling was 4,84%. Deze toename van baten is daarnaast hoger dan begroot voornamelijk door gelden uit subsidie basisvaardigheden, overgangsbekostiging, subsidie Professionalisering en begeleiding van starters en schoolleiders (50% onder bekostiging), subsidie

arbeidsmarkttoelage en uitkering samenwerkingsverband Passend Onderwijs Friesland.

Tegenover deze hogere baten staan hogere kosten, welke voornamelijk worden veroorzaakt door hogere loonkosten en huisvestingskosten. De loonkosten zijn hoger door het niet meenemen van de impact van de gewijzigde CAO per 1 november 2024 in de begroting. Als gevolg van de wijzigingen in de vastgestelde integrale huisvestingsplannen door gemeenten is in januari 2025 het meerjaren onderhoudsplan gewijzigd door het aanpassen van stopjaren bij enkele scholen. Aan de hand hiervan was er een extra dotatie voorziening groot onderhoud in 2025 noodzakelijk.

Post	Vershil realisatie- begroting 2025 (x € 1.000,-)	Verklaring
3.1 Rijksbijdragen	1.933	Deze post is opgebouwd uit de posten 1) reguliere bekostiging, 2) extra- en aanvullende bekostiging, 3) overige bekostiging en subsidies en 4) ontvangen doorbetaling rijksbijdrage SWV: Afwijkingen: *reguliere bekostiging + € 993k, door reguliere bekostiging + € 697k en overgangsbekostiging + € 208k; *extra- en aanvullende bekostiging + € 264, door subsidie arbeidsmarkttoelage + € 109k en bekostiging nieuwkomers + € 76k; *overige bekostiging en subsidies + € 525, door subsidie Basisvaardigheden + € 275k en subsidie Professionalisering en begeleiding + € 126k; *ontvangen doorbetaling rijksbijdrage SWV + € 177k, door extra uitkering zware/lichte zorggeldten € 98k; <i>Reguliere bekostiging</i> De bekostiging voor het primair onderwijs (po) is de afgelopen jaren ingrijpend vereenvoudigd. Per 2026 is de overgangsregeling gestopt, welke per 1 januari 2023 voor 3 jaren van toepassing was. Er is sprake van een basisbedrag per leerling en per school. In juni 2026 is de definitieve bekostigingsregeling over 2025 gepubliceerd. De indexatie van het loongevoelige deel van de bekostiging (89,15% van de totale bekostiging) bedraagt 5,17% en 0,24% eenmalige middelen, waardoor de bekostigingsbedragen worden verhoogd met 4,84% ten opzichte van de bekostigingsregeling in de begroting. De indexatie is hoger dan de verwachte 2,95% die was meegenomen in de begroting, dit % was al meegenomen in de CAO per 1 november 2025. De werkdrukmiddelen maken deel uit van reguliere bekostiging. Deze zijn verhoogd van € 320,64 (begroot) naar € 335,72 per leerling voor kalenderjaar 2025. De regeling Professionalisering en begeleiding van starters en schoolleiders € 53,37 (begroot) per leerling is verhoogd naar € 55,95. In 2025 werd dit bedrag voor 50% rechtstreeks uitgekeerd aan de schoolbesturen (reguliere bekostiging) en voor 50% toegekend aan de regionale samenwerkingsverbanden (overige baten). <i>Extra- en aanvullende bekostiging</i> De bekostiging bij samenvoeging is inclusief de vrijval van de balanspost fusiegelden conform begroting. Onder deze post is daarnaast de uitkering 50% van de regionale samenwerkingsverbanden inzake de regeling Professionalisering en begeleiding van starters en schoolleiders opgenomen. De extra bekostiging voor onderwijsachterstanden was begroot op € 799,93 per achterstandspunt, conform de definitieve bekostiging is dit bedrag verhoogd naar € 840,79. De bekostiging asielzoekers/nieuwkomers, welke per kwartaal dient te worden aangevraagd, is door afwijkende aantallen hoger dan begroot. In de begroting was niet rekening gehouden met de subsidie arbeidsmarkttoelage. <i>Overige bekostiging en subsidies</i> Deze post heeft voornamelijk betrekking op de gelden vanuit subsidies opgenomen in het G-model. Deze subsidies worden door KyK gevolgd qua besteding van gelden en verantwoording van subsidies conform de voorwaarden in de ontvangen beschikkingen. Zie voor een specificatie van deze subsidies in de jaarrekening het model G: Geoormerkte doelsubsidies OCW. <i>Ontvangen doorbetaling rijksbijdrage SWV</i> De ontvangsten hebben betrekking op diverse gelden vanuit het samenwerkingsverband Passend Onderwijs Friesland. Dit betreft onder andere de uitkering inzake zware en lichte zorggeldten, maar ook specifieke toekenningen inzake hoogbegaafdheid en pilot inclusief onderwijs.
3.2 Overige overheidsbijdragen	49	De gemeentelijke baten voor personeel wijken af ten opzichte van de begroting als gevolg van niet begrote ESF gelden gemeente Leeuwarden, totaal € 20k. Onder deze post is tevens rekening gehouden met de subsidie voor participatiebanen, welke door KyK wordt ontvangen. Daarnaast is er een afwijking ten opzichte van begroting door vergoeding gymlokaal van €19k, welke in begroting niet was opgenomen.
3.5 Overige baten	423	De overige baten zijn hoger dan begroot door een hogere vrijval van kwaliteitsimpuls dan begroot (+ € 244k). Onder deze post is daarnaast de uitkering 50% van de regionale samenwerkingsverbanden inzake de regeling Professionalisering en begeleiding van starters en schoolleiders opgenomen, niet begroot € 189k. Deze post bestaat hiernaast voornamelijk uit opbrengsten inzake verhuur en medegebruik, deze liggen in lijn met begroting.
Totaal baten	2.405	

Post	Vershil realisatie- begroting 2025 (x € 1.000,-)	Verklaring
4.1 Personele lasten	441	Afwijkingen: *Loonkosten + € 445k; *Personele voorzieningen + € 93k; *Bijzondere personeelskosten - € 188k; *Scholing + € 98k; De personele inzet is gemiddeld 11,39 fte hoger dan begroot. De inhuur van derden wordt niet uitgedrukt in fte. In de begroting was een bedrag opgenomen voor inhuur derden ten behoeve van de vervangingen die centraal worden geregeld binnen KyK. Deze kosten zijn € 33k lager dan begroot. De personeelskosten zijn voornamelijk hoger door hogere loonkosten als gevolg van dat in begroting niet rekening is gehouden met de impact van de CAO per 1 oktober 2024 (verhoging van 5%), deze CAO was namelijk te laat beschikbaar om te verwerken in de begroting. Daarnaast is per 1 november 2025 de CAO gewijzigd -> CAO verhoging 4,6% en oktobertoelage is voor alle salarisschalen en treden van toepassing. Daarnaast is de bij de loonkosten in de begroting geen rekening gehouden met de uitbetaling arbeidsmarkttoelage (+ € 109k), welke kosten 1 op 1 worden gedekt door ontvangsten. In de begroting is geen rekening gehouden met de mutaties personele voorzieningen. Dit betreft de jubileumvoorziening, werkloosheidsbijdragen en langdurig zieken. Door het niet volledig uitputten van de HRM-budgetten voor de kostenplaatsen Servicebureau en meerschools conform de jaarplannen zijn de bijzondere personeelskosten lager dan begroot. Dit betreft uitgaven inzake wervingskosten, beëindiging dienstverbanden en ontwikkeling en invoering. Als gevolg van het stimuleren van scholing voor medewerkers van KyK en de inzet vanuit subsidie Basisvaardigheden zijn de scholingsuitgaven hoger dan begroot. Dit is lijn met het stellen aan het hoge belang van het borgen van de onderwijskwaliteit.
4.2 Afschrijvingen	-53	De afschrijvingen voor apparatuur en leermiddelen zijn hoger dan begroot (+ € 33k en + € 16k) door investeringen in 2024 welke niet zijn meegenomen in de begroting en investeringen en hogere investeringen in 2025 dan begroot.
4.3 Huisvestingslasten	1.478	De hogere huisvestingskosten worden voornamelijk veroorzaakt door de mutatie aan de voorziening gebouwonderhoud, afwijking + € 1.479. In januari 2025 zijn namelijk bij enkele scholen de stopjaren aangepast naar aanleiding van de vastgestelde integrale huisvestingsplannen. Daarnaast is er een toename van de huurlasten door hogere kosten inzake de te betalen materiële instandhouding voor enkele huisvesting aan gemeenten. De energielasten en schoonmaakkosten zijn lager dan begroot, onder andere als gevolg van dat in 2024 KyK in samenwerking met een externe partij een aanbestedingsprocedure schoonmaak heeft uitgevoerd.
4.4 Overige lasten	81	In 2025 waren er hogere kosten leermiddelen, afwijking + € 128k t.o.v. begroot. Hiervan is circa € 98k voldaan op basis van vrijval subsidie Basisvaardigheden. Onder deze post zijn tevens de kosten inzake ICT licenties geboekt, totale overschrijding van post inventaris en apparatuur + € 52k. Hier tegenover staan lagere kosten administratie en kosten PR, waarvoor voorzichtigheidshalve een hoog budget was aangehouden. Er worden diverse kosten onder de post overige lasten geboekt, bovenstaand zijn de opvallendste posten inzake afwijkingen toegelicht.
Totaal lasten	457	
6. Financiële baten en lasten	-59	De rentebaten zijn € 54k hoger dan begroot, doordat in het vierde kwartaal 2024 is overgestapt naar schatkistbankieren. De rente die bij schatkistbankieren wordt ontvangen ligt hoger dan de rente die in de markt wordt ontvangen. In de begroting waren de financiële baten voorzichtigheidshalve laag opgenomen.

3.2. Analyse balansposten activa

In onderstaande tabel zijn de verschillen weergegeven tussen het saldi op de balans aan de activazijde van 31-12-2025 ten opzichte van 31-12-2024. Op de volgende pagina is een toelichting opgenomen per post inzake de verschillen qua saldi.

Er is sprake van het toename van het saldi aan de activazijde met € 628k als gevolg van de stijging van de liquide middelen. Ondanks het negatieve

exploitatieresultaat is er sprake van een positieve kasstroom door de positieve mutaties van de voorziening groot onderhouden.

Het Ministerie van OCW hanteert voor de current ratio een signaleringswaarde van < 0,50. KyK heeft over 2025 een current ratio van 2,74. Dit garandeert dat KyK haar kortlopende verplichtingen tijdig kan nakomen.

Balans (x € 1.000,-)	31-12-2025	31-12-2024	Vershil 2025-2024
ACTIVA			
1.1.2.1 Gebouwen en terreinen	435	377	58
1.1.2.3 Inventaris en apparatuur	2.853	2.996	-144
1.1.2.4 Leermiddelen	492	469	22
1.1.2.5 Vervoer	64	31	32
Totaal 1.1.2 Materiële vaste activa	3.843	3.874	-31
1.2.2.1 Debiteuren algemeen	11	60	-49
1.2.2.2 Vordering op OCW/EZ	273	220	53
1.2.2.3 Vorderingen op gemeente en GR's	9	31	-22
1.2.2.6 Vorderingen op personeel	281	264	16
1.2.2.10 Overige vorderingen	189	323	-133
1.2.2.12 Vooruitbetaalde kosten	467	442	25
1.2.2.14 Te ontvangen interest	89	162	-73
Totaal 1.2.2 Vorderingen	1.321	1.502	-182
Totaal 1.2.4 Liquide middelen	15.294	14.453	841
Totaal activa	20.457	19.829	628



Post	Verschil 2025-2024 (x € 1.000,-)	Verklaring
Totaal 1.1.2 Materiële vaste activa	-31	Zie voor een specificatie pagina 53 van de jaarrekening. De investeringen zijn lager dan de afschrijvingen met betrekking tot meubilair en apparatuur, waardoor de boekwaarde van de activa is afgenomen. In 2026 zal worden gestart met het opstellen van een gezamenlijk (meerjaren) investeringsplan van KyK. Aan de hand hiervan zullen deze investeringen in de begrotingen op schoolniveau worden opgenomen, deze investeringen worden tevens in de afzonderlijke schoolplannen kenbaar gemaakt. Het overgrote deel van de investeringen richt zich op het vervangen van reeds bestaande activa.
1.2.2.1 Debiteuren algemeen	-49	De post debiteuren heeft voornamelijk betrekking op factuur inzake verhuur- en medegebruik. Het openstaande bedrag is inmiddels in 2026 voor het overgrote deel ontvangen. In 2025 zijn de facturen eerder verzonden dan in 2024.
1.2.2.2 Vordering op OCW/EZ	53	Het saldo ultimo 2025 bestaat uit een vordering inzake de nieuwkomersbekostiging met teldatum 1 oktober 2025. Deze bekostiging wordt per kwartaal ingediend en achteraf ontvangen. Het openstaande bedrag 2025 is in januari 2026 ontvangen.
1.2.2.3 Vorderingen op gemeente en GR's	-22	Het saldo bestaat voornamelijk uit vordering op gemeente Leeuwarden inzake ESF gelden in verband met toekenning subsidiegelden op schooljaar in plaats van boekjaar. In 2024 was nog subsidie Zorg voor Leerlingen van toepassing.
1.2.2.6 Vorderingen op personeel	16	De post betreft voornamelijk de vordering op het UWV inzake transitievergoeding langdurig zieken van € 185k, dit betreft een afname van € 27k ten opzichte van saldo 2024. Hier tegenover staat gelden vanuit samenwerkingsverband Passend Friesland inzake Hoogbegaafdheid van € 82k in 2025 is opgenomen. Deze toekenning heeft eind 2025 plaatsgevonden.
1.2.2.10 Overige vorderingen	-133	De post bestaat voornamelijk uit de afrekening inzake penvoering huisvesting brede scholen, saldo 2025 € 143k ten opzichte van 2024 € 103k. Daarnaast was in saldo 2024 de afrekening tienerschool RSG van € 87k meegenomen. Door deze mutaties is er sprake van een afname van het saldo van deze balanspost.
1.2.2.12 Vooruitbetaalde kosten	25	Deze post bestaat met name uit vooruitbetaalde licenties- en abonnementsfacturen, welke op basis van 5/12 en 7/12 worden verwerkt in de administratie. In lijn met een stijging van de kosten is er een toename van deze balanspost aan de orde.
1.2.2.14 Te ontvangen interest	-73	Dit betreft de te ontvangen rente van het 4e kwartaal schatkistbankieren. Door de overgang per december 2024 worden nu de rentebaten per kwartaal ontvangen. Overigens is er door de overgang naar schatkistbankieren een toename van de rentebaten als gevolg van een hogere rente.
Totaal 1.2.2 Vorderingen	-182	
Totaal 1.2.4 Liquide middelen	841	Het saldi liquide middelen is per 31-12-2025 gestegen met € 841k ten opzichte van 2024, zie het kasstroomoverzicht op pagina 52 van de jaarrekening. Deze toename komt met name door de positieve mutatie van de voorzieningen, met name de voorziening groot onderhoud. Daarnaast zijn de investeringen lager dan de afschrijvingen. Hier tegenover staat een negatief effect als gevolg van het negatieve resultaat en de afname van de kortlopende schulden.

Specificatie liquide middelen	saldo 31-12-2025	saldo 31-12-2024
Rabobank lopende rekening	€ 245	€ 727
Rabobank lopende rekening 't Wad	€ 4.407	€ 4.343
Rabobank lopende rekening 't Noorderlicht	€ 1.061	€ 1.048
Rabobank spaarrekening		€ 55.000
ING Bank lopende rekening	€ 174	€ 129
ING Bank spaarrekening		€ 2.146.524
Schatkistbankieren	€ 15.285.741	€ 12.245.647
Totaal liquide middelen	€ 15.291.627	€ 14.453.418

3.3. Analyse balansposten passiva

In onderstaande tabel zijn de verschillen weergegeven tussen het saldi op de balans aan de passivazijde van 31-12-2025 ten opzichte van 31-12-2024. Op de volgende pagina is een toelichting opgenomen per post inzake de verschillen qua saldi.

Balans (x € 1.000,-)	31-12-2025	31-12-2024	Vershil 2025-2024
PASSIVA			
2.1.1.1 Algemene reserve	6.051	5.936	115
2.1.1.2 Bestemmingsreserve publiek	500	1.070	-570
2.1.1.3 Bestemmingsreserve privaat	53	42	11
Totaal 2.1 Eigen vermogen	6.605	7.048	-444
Totaal personele voorzieningen	985	1.069	-84
2.2.3 Voorziening groot onderhoud	6.830	5.225	1.605
Totaal 2.2 Voorzieningen	7.815	6.294	1.521
2.4.4 Schulden aan OCW/EZ	13	6	7
2.4.8 Crediteuren	917	820	97
2.4.9 Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.372	1.440	-68
2.4.10 Pensioenen	385	377	7
2.4.12 Overige kortlopende schulden	352	454	-103
2.4.14 Vooruit ontvangen subsidie OCW	1.553	2.083	-530
2.4.15 Vooruit ontvangen investeringssubsidie	13	16	-4
2.4.16 Vooruit ontvangen bedragen	326	278	49
2.4.17 Vakantiegeld en vakantiedagen	1.026	1.011	15
2.4.18 Te betalen interest	0	2	-2
2.4.19 Overige overlopende passiva	81	0	81
Totaal 2.4 Kortlopende schulden	6.037	6.487	-449
Totaal passiva	20.457	19.829	628

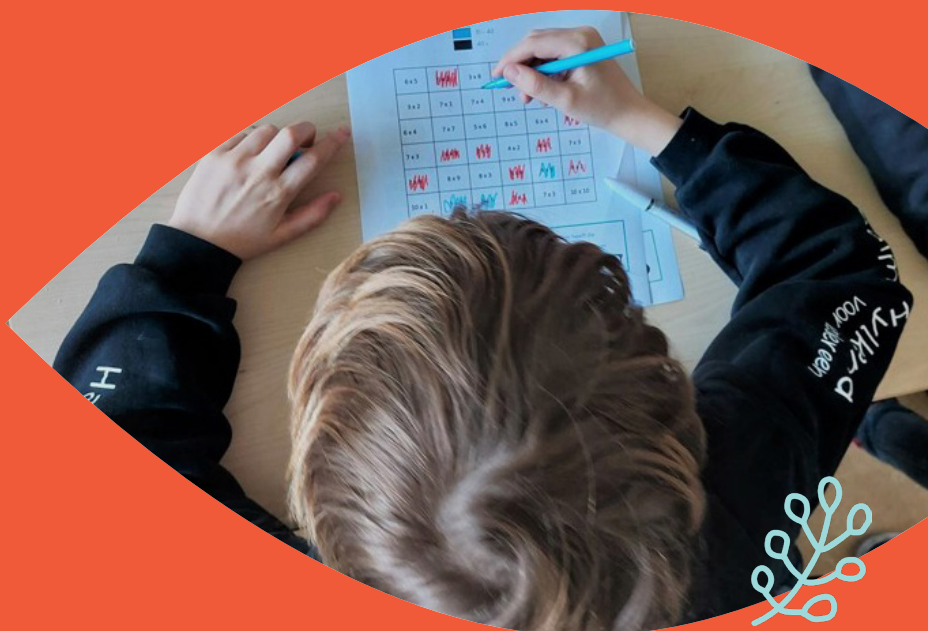
Vanaf boekjaar 2020 is door de inspectie van het onderwijs een signaleringswaarde voor een mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen ingevoerd. Over 2025 is er sprake van € 681k bovenmatige reserves conform deze signaleringswaarde met een factor reservepositie van 1,12. Dit betekent dat in 2025 de reserves van KyK hoger zijn dan de signaleringswaarde toestaat. De financiële positie van KyK is gezond te noemen.

	Realisatie 2025
2.1 Eigen vermogen	
2.1.1.1 Algemene reserve	6.026
2.1.1.2 Bestemmingsreserve publiek	500
2.1.1.3 Bestemmingsreserve privaat	53
	6.579
Bovenmatige reserves	681
Reservepositie	1,12

Post	Vershil 2025-2024 (x € 1.000,-)	Verklaring
Totaal 2.1 Eigen vermogen	-444	Zie voor een specificatie pagina 45 van de jaarrekening. Het eigen vermogen is gemuteerd met het resultaat over 2025, waarin een volledige vrijval van de bestemmingsreserve NPO middelen van € 570k is opgenomen. De publieke bestemmingsreserve Amiko is gemaximeerd op € 500k. Er is sprake van een private bestemmingsreserve schoolfonds voor een aantal scholen waarvan de activiteitencommissie is opgenomen in de administratie van KyK.
Totaal personele voorzieningen	-84	Aan de voorziening jubilea is € 62k onttrokken. De voorziening is op basis van het personeelsbestand per 31-12-2024 opnieuw berekend, wat resulteert in een dotatie van € 72k. Conform advies accountant is gerekend met een rekeningrente van 3,5% conform 2024. De mutatie wordt beïnvloed door de nieuwe CAO. In verband met de modernisering van het Participatiefonds moet vanaf 2022 een voorziening worden gevormd voor werkloosheidsuitkeringen. In 2025 is € 89k onttrokken aan inhoudingen van het Participatiefonds. Op basis van de berekende stand per 31-12-2025 (€ 255k) is € 72k gedoteerd. De voorziening voor langdurig zieken is per 31-12-2025 opnieuw berekend op basis van het verwachte herstelproces van de actuele langdurig zieken. De berekende hoogte van de voorziening ad € 481k bestaat uit € 295k loonkosten en € 186k aan verwachte transitievergoedingen. Dat resulteert in een vrijval uit de voorziening van € 79k maar daar tegenover ook een correctie van € 27k van de vordering op het UWV. Er ligt een wetsvoorstel om te vergoeding van transitievergoedingen door het UWV per 1 juli 2026 af te schaffen. Zolang dit wetsvoorstel nog niet definitief is aangenomen wordt voor alle transitievergoedingen een vordering opgenomen op het UWV, waardoor deze geen effect hebben op de exploitatie. Er is geen voorziening inzake gespaarde duurzame inzetbaarheid, omdat er geen afspraken zijn vastgelegd met individuele medewerkers met betrekking tot het sparen van duurzame inzetbaarheid.
2.2.3 Voorziening groot onderhoud	1.605	De voorziening gebouwonderhoud is vastgesteld op basis van de componentenmethode (totaal € 6.830k), welke per eind 2024 wordt gehanteerd. De afwijkingen ten opzichte van het meerjaren onderhoudsplan leiden tot herziening van de hoogte van de voorziening groot onderhoud middels een extra dotatie van € 1.479k. De reguliere dotatie conform begroting was € 520k.
Totaal 2.2 Voorzieningen	1.521	

Post	Vershil 2025-2024 (x € 1.000,-)	Verklaring
2.4.4 Schulden aan OCW/EZ	7	Dit betreft correcties inzake studieverlof, toename door nieuwe opname studieverlof over periode januari-juli. Dit bedrag wordt teruggevorderd door OCW.
2.4.8 Crediteuren	97	Het crediteurensaldo eind 2025 is gestegen ten opzichte van 2024 door de te betalen huurlasten en investeringen.
2.4.9 Belastingen en premies sociale verzekeringen	-68	Dit betreft te betalen loonheffing inzake de loonjournaalpost december 2025.
2.4.10 Pensioenen	7	Dit betreft het saldo van de afdracht pensioenpremie op basis van de loonjournaalpost december 2025.
2.4.12 Overige kortlopende schulden	-103	Deze post heeft onder andere betrekking op schulden in verband met huisvesting. Toename van het saldo is door het reserveren van de huurlasten, waarvan door penvoerder geen factuur was verzonden over periode februari t/m december 2025. Hierover is door KyK contact opgenomen met deze penvoerder. Tevens is in deze post een schuld Stichting Expertisecentrum Passend Onderwijs Zuidwest Friesland ad € 141k opgenomen. Dit betreft het resterend saldi van de stichting in liquidatie, voormalig Gearhing en Odyssee participeerden in deze stichting. Deze middelen zullen in 2026 worden ingezet voor de transitie van het expertisecentrum. Daarnaast zijn de accountantskosten voor controle van de jaarrekening 2025 ad € 24k hierin opgenomen.
2.4.14 Vooruit ontvangen subsidie OCW	-530	In deze post zijn de vooruitontvangen gelden inzake subsidie opgenomen, dit betreft voornamelijk subsidie fusiebekostiging en basisvaardigheden. Er is sprake van een afname van het saldo van deze balanspost door de vrijval van subsidie Basisvaardigheden en subsidie Professionalisering en begeleiding.
2.4.15 Vooruit ontvangen investeringssubsidie	-4	Dit betreft 1e inrichtingsgeld welke volledig zijn besteed. Voor de jaarlijkse afschrijving van de investering valt een deel vrij ten gunste van de exploitatie. In 2025 betreft dit € 13k, waardoor deze balanspost is verlaagd.
2.4.16 Vooruit ontvangen bedragen	49	Deze post heeft betrekking op vooruitontvangen bedragen met name inzake renovatie Boazum, Frysk, NPO gemeente, IKC gemeente en Gezonde School. Het bedrag renovatie Boazum betreft een nieuwe post, waardoor er een toename is van het saldi.
2.4.17 Vakantiegeld en vakantiedagen	15	Dit betreft het saldo van vakantiegeld en vakantiedagen ultimo 2025.
2.4.18 Te betalen interest	-2	Ultimo 2025 is er geen te betalen rente meer van toepassing, in 2024 was dit echter wel aan de orde.
2.4.19 Overige overlopende passiva	81	Dit betreft de oktobertoelage voor € 81k voor de maanden november/december die in januari 2026 is uitbetaald.
Totaal 2.4 Kortlopende schulden	-449	

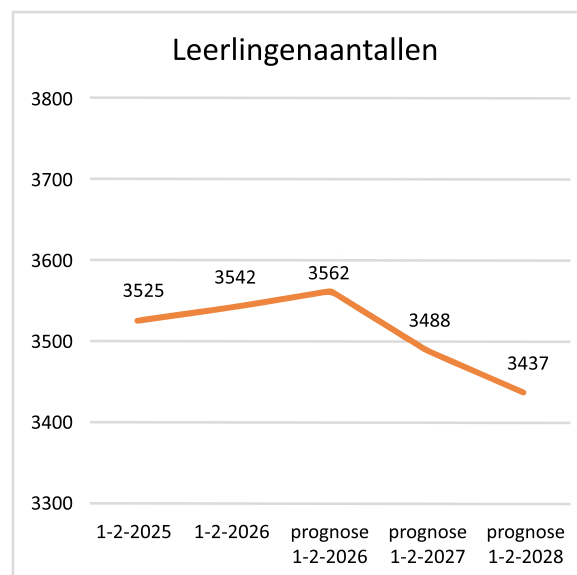
4.



Continuïteitsparagraaf

Ontwikkeling leerlingenaantallen

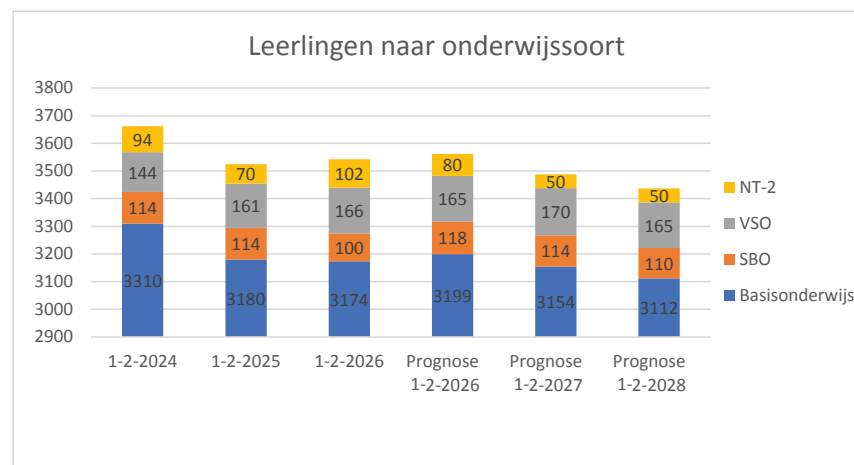
Bij het opstellen van de (meerjaren) begroting is door de directeuren van de scholen een prognose aangegeven van de leerlingenaantallen. Aan de hand hiervan is er sprake van een verwacht leerlingaantallen 1 februari 2026 van 3.562 naar 1 februari 2028 van 3.437, afname van totaal 125. Op 1 februari 2025 waren er 3.525 ingeschreven bij scholen. De verwachting was een toename van 37 leerlingen, in werkelijkheid betreft dit echter een toename van 17 leerlingen op 1 februari 2026 (totaal 3.542 leerlingen).



Grafiek 3 Leerlingenaantallen

Binnen KyK is er sprake van meerdere onderwijssoorten (basisonderwijs, speciaal basisonderwijs en het (voortgezet) speciaal onderwijs). Grafiek 4 geeft de verhoudingen weer.

Naar verwachting blijven SBO en VSO vooralsnog stabiel de komende jaren. De aantallen schoolsoort NT2 zijn lastig in te schatten en in verband met fluctuaties door KyK kritisch gevolgd om formatie te bepalen. Met name het leerlingaantal in het reguliere basisonderwijs neemt af, waardoor er van een afname is van 88 leerlingen/ -2,5%. Deze tendens ligt in lijn met de ontwikkeling die regionaal zichtbaar is.

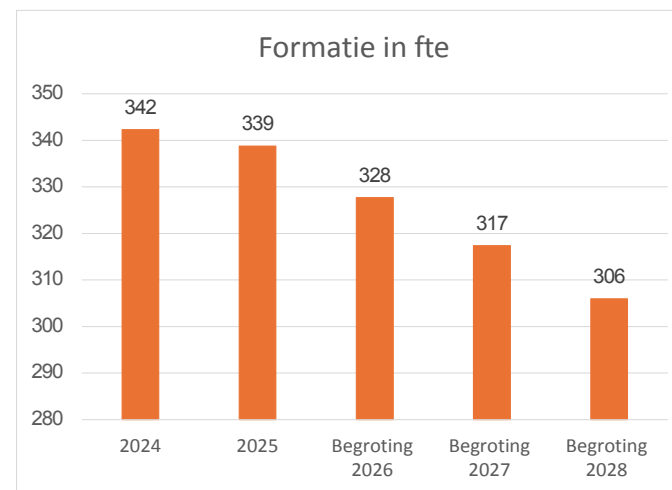


Grafiek 4 Leerlingen naar onderwijssoort

Personele bezetting in FTE

Als gevolg van een per saldo dalend leerlingaantal zal de bekostiging in de aankomende jaren afnemen, deze ontwikkeling is verwerkt in de (meerjaren)begroting. Als gevolg van deze daling zal de personele bezetting ook tijdig hierop moeten worden aangepast. Deze daling is verwerkt in de (meerjaren)begroting waarbij dit gedeeltelijk zal verlopen langs een natuurlijke weg (pensionering, tussentijdse uitstroom) en gedeeltelijk als taakstellende krimp van het personeelsbestand. Deze taakstellende krimp zal grotendeels worden opgevangen vanuit de flexibele schil als gevolg van tijdelijke contracten en tijdelijke uitbreidingen.

In onderstaande grafiek is de verwachte totale daling van de formatie weergegeven in lijn met dalend leerlingenaantallen. Dit betreft voor 2026 naar 2028 een afname van 21,7 fte, namelijk van 327,7 fte naar 306 fte. In 2025 is de omvang van de totale formatie KyK 338,8 fte ten opzichte van 2024 342,3 fte.



Grafiek 5 Formatie in fte

Conform bovenstaande is er voornamelijk sprake van een geprognostiseerde afname van onderwijzend personeel voor de komende jaren. Zie onderstaande verdeling qua directie, onderwijzend- en onderwijsondersteunend personeel (m.n. onderwijsassistentie, kwaliteitscoördinatoren, administratieve krachten).

Tabel 2 Geprognostiseerde ontwikkeling van het onderwijzend, directie- en onderwijsondersteunend personeel voor de komende jaren

Formatie	Realisatie 2024	Realisatie 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028
Directie	20,5	21,2	21,3	21,3	20,9
Onderwijzend Personeel	210,5	203,7	193,1	185,9	176,1
Onderwijs Ondersteunend Personeel	111,3	113,9	113,4	110,1	109,0
Fte Totaal	342,3	338,8	327,7	317,4	306,0

4.1. Meerjarenbegroting

Bij het opstellen van de (meerjaren) begroting is rekening gehouden met de ontwikkeling van de daling van de leerlingenaantallen, waardoor de bekostiging de komende jaren zal afnemen. Deze daling betekent dat de personele bezetting tijdig hierop zal moeten worden aangepast. In de (meerjaren) begroting is rekening gehouden met deze daling van de formatie. Afgezien van bovenstaande effecten is er bij de (meerjaren) begroting niet gewerkt met indexaties, uitgangspunt is namelijk dat de stijging van de bekostiging in gelijke tred zal verlopen met de stijging van de kosten.

Operationeel wordt er over 2026 een nagenoeg neutraal resultaat verwacht. De algemene reserves geven daarnaast ruimte om voor € 770.000 extra impulsen mogelijk te maken. Dit bedrag zal ingezet worden voor kwaliteitsverbetering en tijdelijke aanvullende bekostiging van scholen. Ook in de jaren na 2026 geven de algemene reserves ruimte voor extra impulsen. In hoeverre dit zal plaatsvinden is afhankelijk van de noodzaak en verdere (financiële) ontwikkelingen. Dit zal jaarlijks worden beoordeeld en vooralsnog is hiermee geen rekening gehouden in de meerjarenbegroting. In de begroting 2027/2028 is conform 2026 rekening gehouden met middelen vanuit algemene reserves, welke ter beschikking worden gesteld aan een school waar als gevolg van organisatorische keuzes tijdelijk onvoldoende bekostiging wordt verkregen. In verband met het tijdelijke karakter een dalend bedrag over periode 2026-2028.

Hiernaast staat een overzicht van de baten en lasten, uitgedrukt in duizendtallen.

Tabel 3 Overzicht van de baten en lasten

Staat van baten en lasten	Realisatie 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028
3. Baten				
3.1 Rijksbijdragen	39.759	40.400	40.268	39.315
3.2 Overige overheidsbijdragen	167	124	84	79
3.3 Overige baten	785	277	275	281
Totaal baten	40.710	40.802	40.627	39.675
4. Lasten				
4.1 Personele lasten	32.594	34.164	33.933	33.281
4.2 Afschrijvingen	862	845	863	745
4.3 Huisvestingslasten	4.640	3.155	3.155	3.155
4.4 Overige lasten	3.424	3.720	2.946	2.847
Totaal lasten	41.520	41.883	40.897	40.029
Saldo baten en lasten	-810	-1.081	-270	-354
6. Financiële baten en lasten				
	341	316	316	316
Resultaat	-469	-765	45	-39
Vrijval algemene reserve	244	769	100	50
Gecorrigeerd resultaat	-226	4	145	11

Het belangrijkste principe bij KyK is dat de kwaliteit van het onderwijs prioriteit heeft boven het streven naar een budget neutrale begroting per school. Dit biedt ruimte voor initiatieven, het aangaan van (beheersbare) risico's en ondernemerschap. In de meerjarenbegroting is sprake van enkele kostenplaatsen die een negatief exploitatieresultaat laten zien.

Aan de hand van bovenstaande zijn er wijzigingen doorgevoerd bij het begrotingsproces 2026, zie de uitgebreide informatie in paragraaf 2.6.2 Begrotingsproces 2026. Als gevolg van deze koerswijzigingen was er in

begrotingsproces 2026 geen opvolging mogelijk om de meerjarenbegroting uit te breiden qua scenario's, zodat duidelijk(er) is wat het effect van andere aannames in de (meerjaren) begroting is. Hierbij zullen de gehanteerde uitgangspunten en onzekerheden worden weergegeven, zodat onderbouwing van de bedragen inzichtelijk is.

Deze aangepaste werkwijze en de (meerjaren) begroting zijn goedgekeurd binnen het toezichthoudend orgaan van KyK, zie het aparte jaarverslag van de Raad van Toezicht.

Toelichting op baten en lasten

De Rijksbijdragen zijn in de meerjarenbegroting berekend op basis van de verwachte leerlingprognose afgezet tegen de reguliere bekostigingsstarieven (publicatiedatum 16 oktober 2025), zie de informatie in het begin van hoofdstuk 4 Ontwikkeling leerlingenaantallen. De overige baten zijn de komende jaren constant en bestaan voornamelijk uit verhuurbaten en detacheringsbaten. Voorzichtigheidshalve is in de (meerjaren)begroting geen rekening gehouden met de incidentele extra baten 2025, zie paragraaf 3.1 Analyse van het resultaat.

Onderstaand een weergave van de richtlijnen en gemiddelde verdeling van de lasten, welke wordt aangehouden door Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Onderstaande percentages zijn gebaseerd op landelijke gemiddelden en vormen een richtlijn, geen verplichting.

Tabel 4 Verdeling van uitgaven

Begrotingsonderdeel	Percentage (richtlijn)	Toelichting
Personeel (team)	80-85 %	Het grootste deel gaat naar mensen. Investeren in mensen is de basis voor kwaliteit. Uitgangspunten staan in BFP.
Afschrijvingen	2-3%	Het jaarlijks kleiner worden van de waarde van investeringen, zoals ICT, meubilair en lesmethodes.
Huisvesting	5-7%	Kosten voor onderhoud van de school zoals: huur, energie, gas, telefonie, inrichting en klein onderhoud.
Overige lasten	5-8%	Overige kosten, zoals ICT methodes en materialen, licenties, PR en medezeggenschap.



In onderstaande tabel een specificatie van de baten en lasten. De personele lasten binnen KyK worden aangehouden conform bovenstaande, namelijk tussen 81,57% -83,14%. De personele lasten zijn dalend in lijn met afname van de bekostiging, post rijksbijdragen. Er is geen rekening gehouden met indexatie als gevolg van CAO-wijzigingen.

Tabel 5 Specificatie van de baten en lasten

	Realisatie 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028
Personele lasten/Rijksbijdragen	81,98%	84,56%	84,27%	84,65%
Personele lasten/Totale lasten	78,50%	81,57%	82,97%	83,14%
3.1 Rijksbijdragen	97,66%	99,02%	99,12%	99,09%
3.2 Overige overheidsbijdragen	0,41%	0,30%	0,21%	0,20%
3.3 Overige baten	1,93%	0,68%	0,68%	0,71%
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
4.1 Personele lasten	78,50%	81,57%	82,97%	83,14%
4.2 Afschrijvingen	2,08%	2,02%	2,11%	1,86%
4.3 Huisvestingslasten	11,17%	7,53%	7,71%	7,88%
4.4 Overige lasten	8,25%	8,88%	7,20%	7,11%
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

De post afschrijvingen is gebaseerd op de aanwezig activa en de verwachte investeringen voor de komende jaren. Bij begrotingsproces 2026 is door de koerswijzigingen de werkwijze met betrekking tot het opstellen van een gezamenlijk investeringsplan geen punt van aandacht geweest. In 2026 zullen de eerste stappen worden gezet om scholen gedegen meerjareninvesteringsplan op te stellen, welke leidt tot een beter zicht op de verwachte investeringen naar de toekomst. Aan de hand hiervan zal een gezamenlijke investeringsbegroting binnen KyK met name inzake huisvesting en ICT worden bewerkstelligd. Hierbij zal rekening worden gehouden met het allerbelangrijkste: onze inzet op onderwijskwaliteit.

De huisvestingslasten blijven naar verwachting de komende jaren stabiel. In 2025 zijn de contracten qua energie en schoonmaak opnieuw aanbesteed. Deze posten vormen naast de huurlasten een belangrijk onderdeel van de totale huisvestingslasten. Door extra dotatie voorziening groot onderhoud zijn de huisvestingslasten in 2025 in verhouding hoog, zie paragraaf 3.1 Analyse van het resultaat.

De overige lasten zijn wisselend door afbouwen van de algemene reserves om budget beschikbaar te stellen voor kwaliteitsverbetering en tijdelijke aanvullende bekostiging van scholen. Daarnaast worden er middelen ter beschikking gesteld aan een school waar als gevolg van organisatorische keuzes tijdelijk onvoldoende bekostiging wordt verkregen. In de (meerjaren) begroting is voor 2026 rekening gehouden met een bedrag van circa € 770k, 2027 € 100k en 2028 € 50k. Eventuele extra impulsen in 2027/2028 zijn afhankelijk van de noodzaak en verdere (financiële) ontwikkelingen, jaarlijks zal dit worden beoordeeld. De resterende overige lasten zijn constant.

4.2. Meerjarenbalans

In onderstaand overzicht (uitgedrukt in duizendtallen) is de meerjarenbalans als uitvloeisel van de meerjarenbegroting 2026-2028 weergegeven in duizendtallen.

Tabel 6 Meerjarenbalans (2026-2028)

Meerjarenbalans	Realisatie 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028
1. Activa				
1.1.2 Materiële vaste activa	3.843	4.970	4.579	4.120
1.2.2 Vorderingen	1.323	1.323	1.323	1.323
1.2.4 Liquide middelen	15.292	13.360	13.701	14.005
Totale activa	20.457	19.653	19.604	19.448
2. Passiva				
2.1 Eigen vermogen	6.579	5.813	5.859	5.820
2.2 Voorzieningen	7.815	7.776	7.682	7.565
2.4 Kortlopende schulden	6.063	6.063	6.063	6.063
Totale passiva	20.457	19.653	19.604	19.448

Bij de materiële vaste activa is rekening gehouden met de aanwezig activa en de verwachte investeringen voor de komende jaren. De investeringen in 2026 zijn totaal € 1.972k ten opzichte van niveau 2025 € 833k, verschil € 1139k. Er is vooral sprake van een toename qua investeringen meubilair, apparatuur en leermiddelen. Deze toename van investeringen is van belang in het kader van het borgen van de kwaliteit van onderwijs. Conform de toelichting in paragraaf 4.1 Meerjarenbegroting is het ontwikkelen van

een meerjareninvesteringsplan een punt van aandacht voor 2026. De vorderingen zijn gelijk gesteld aan de verwachte eindstand 2025, want er zijn geen objectieve criteria waardoor deze posten meerjaarlijks worden gemuteerd.

De voorziening groot onderhoud muteren met de verwachte onttrekkingen op basis van de meerjarenonderhoudsplannen en de jaarlijkse dotaties. Het saldo van de personele voorzieningen is geprognosticeerde op hetzelfde niveau 2025, mutatie 2025 ten opzichte van 2024 - € 84k. De kortlopende schulden zijn conform de post vordering gelijk gesteld aan de verwachte eindstand 2025. Het eigen vermogen muteert op basis van de geprognosticeerde resultaten per kalenderjaar.

4.3. Vermogenspositie

Vanaf boekjaar 2020 is door de inspectie van het onderwijs een signaleringswaarde voor een mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen ingevoerd. Over 2025 is er sprake van € 681k bovenmatige reserves conform deze signaleringswaarde met een factor reservepositie van 1,12. Aan de hand van de jaarrekening 2024 was dit € 1.232k met een factor van 1,21. Dit betekent dat over 2024/2025 de reserves van KyK hoger zijn dan de signaleringswaarde toestaat. De financiële positie van KyK is gezond te noemen.

In de meerjarenbegroting van KyK is het verloop van de reservepositie uitgewerkt. Over 2026 is een negatief resultaat begroot, doordat er rekening is gehouden met het afbouwen van de algemene reserves als gevolg van het uitvoeren van projectmatige impulsen ten behoeve van het onderwijs. Dit betekent dat er per 2026 geen sprake is van bovenmatige reserves, zie onderstaand overzicht. De komende jaren zal dit door KyK worden gevolgd, zodat hier eventueel acties op kunnen plaatsvinden. Uit dit overzicht is een specificatie van het eigen vermogen opgenomen.

Tabel 7 Ontwikkeling van eigen vermogen en afbouw van bovenmatige reserves

	Realisatie 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028
2.1 Eigen vermogen				
2.1.1.1 Algemene reserve	6.026	5.260	5.305	5.267
2.1.1.2 Bestemmingsreserve publiek	500	500	500	500
2.1.1.3 Bestemmingsreserve privaat	53	53	53	53
	6.579	5.813	5.859	5.820
Bovenmatige reserves	681	-1.048	-654	-146
Reservepositie	1,12	0,85	0,90	0,98

4.4. Kengetallen

Uit tabel 8 is het verloop van de belangrijkste kengetallen te herleiden:

Tabel 8 Verloop van de belangrijkste financiële kengetallen

Kengetallen	Realisatie 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Signalering
Solvabiliteit 2	70,4%	69,1%	69,1%	68,8%	< 30%
Weerstandvermogen	16,0%	14,1%	14,3%	14,6%	< 5%
Rentabiliteit	-1,1%	-1,9%	0,1%	-0,1%	< 0%
Current ratio	2,74	2,42	2,48	2,53	< 0,50

Het eigen vermogen neemt de komende jaren af, omdat KyK de komende jaren in het onderwijs investeert vanuit de reserves. Hierdoor daalt voornamelijk in 2026 de solvabiliteit en het weerstandsvermogen. De solvabiliteit neemt de komende jaren af naar 68,8%, echter blijft ruim binnen de signaleringswaarde van het OCW van 30%. Het weerstandsvermogen van KyK neemt de komende jaren af tot 14,6%, maar blijft tevens ruim binnen de signaleringswaarde van OCW (< 5% of > 20%). Door deze investering in het onderwijs staat de rentabiliteit onder druk, voornamelijk in 2026. OCW hanteert < 0% als signaleringswaarde. Echter door de ruime reserve die KyK heeft is het verantwoord deze onttrekkingen aan de reserve te doen.

De current ratio daalt in 2026 door de daling van liquide middelen. KyK blijft echter bij de current ratio ruim binnen de signaleringswaarden die OCW hanteert (< 0,50).

4.5. Kasstromen

In onderstaande tabel is het kasstroomoverzicht (uitgedrukt in duizendtallen) opgenomen over de periode 2025-2028. Hieruit is de ontwikkeling van de liquiditeit voor KyK de komende jaren te herleiden.

Tabel 9 Kasstroomoverzicht 2025–2028

Kasstroomoverzicht	Realisatie 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028
Beginsaldo	14.453	15.292	13.360	13.701
Exploitatiesaldo	-469	-765	45	-39
Afschrijvingen	862	845	863	745
Mutatie voorzieningen	1.521	-39	-94	-117
Investerings	-830	-1.972	-472	-285
Mutatie vorderingen / schulden	-245	0	0	0
Mutatie liquide middelen	839	-1.932	342	303
Eindsaldo	15.292	13.360	13.701	14.005

Er is sprake van een daling van het saldo van de liquide middelen, vooral in 2026 ten opzichte van 2025. Dit is het gevolg van een toename van investeringen en een negatieve exploitatiesaldo. Zoals aangegeven is deze toename van investeringen en vrijval van middelen uit de algemene reserves van belang in het kader van het borgen van de kwaliteit van onderwijs. De liquide middelen van KyK zijn vrij opneembaar.

Ondanks deze ontwikkeling beschikt KyK beschikt de komende jaren over voldoende liquiditeitspositie. Het Ministerie van OCW hanteert voor de current ratio een signaleringswaarde van $< 0,50$. KyK blijft de komende jaren ruim boven deze grens, zoals blijkt uit de tabel met kengetallen in paragraaf 4.4 Kengetallen. Dit garandeert dat KyK haar kortlopende verplichtingen tijdig kan nakomen. Naast de kortlopende verplichtingen kent KyK ook langlopende verplichtingen, waarvan een groot deel al is bestemd.

Deze verplichtingen bestaan uit:

1. € 4.500.000 van de algemene reserve wordt aangehouden voor het afdekken van risico's. Zie paragraaf 2.7 voor de risicoanalyse van KyK. Aan de hand van de uitgevoerde risicoanalyse 2023 is namelijk binnen KyK de afspraak van een minimaal buffervermogen van € 4.500.000. Zoals eerder beschreven worden middelen uit algemene reserve ingezet in de (meerjaren) begroting van KyK. Het niet bestemde deel bedraagt daarom in 2028 € 767.000;
2. De geoormerkte reserves van KyK heeft betrekking op het aanhouden van een reserve voor Master Amiko in verband met dat bij een tegenvallend leerlingenaantal deze reserve kan worden gebruikt om formatieve uitgaven af te dekken. Tevens kan deze reserve worden aangewend om bij de sluiting van Master Amiko te voldoen aan de personele verplichtingen.
3. De voorzieningen zijn gereserveerd voor toekomstige verplichtingen met betrekking tot onderwijshuisvesting en personele verplichtingen.



Tabel 10 Ontwikkeling van de algemene reserves, geormerkte reserves en voorzieningen

	Realisatie 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028
1) Algemene reserves	6.026	5.260	5.305	5.267
2) Geormerkte reservees	553	553	553	553
3) Voorzieningen	7.815	7.776	7.682	7.565

Samenvattend toont de liquiditeitsanalyse aan dat KyK niet alleen haar financiële verplichtingen kan nakomen, maar ook goed gepositioneerd is om toekomstige uitdagingen het hoofd te bieden en haar ambities te realiseren.





RvT KyK - Jaarverslag

2025

Algemeen

In het jaar 2025 zijn de perikelen gepaard gaande met de fusie van 2022 definitief voorbij. Dat heeft de Raad van Toezicht meer ruimte gegeven om zich op meer inhoudelijke onderwerpen te focussen. Vooral de kwaliteit van het onderwijs, de kerntaak van de organisatie, heeft onze aandacht gehad. Daarnaast heeft de RvT onder andere de volgende thema's behandeld: programma kwaliteitsimpuls, ontwikkelingen rond passend en inclusief onderwijs, de beschikbaarheid van expertise, begeleiding van EC-medewerkers, het behoud van kwaliteit binnen zorgniveaus 1 en 2 en de samenwerkingsovereenkomsten met Kinderwoud en SO Fryslân. Daarnaast zijn de gebruikelijke onderwerpen behandeld, waaronder financiële sturing, governance, het jaarverslag, de jaarrekening en begroting, procesmatige verbeteringen binnen het servicebureau en de actualisering van besluitvormingsdocumenten.

De RvT heeft een zelfevaluatie uitgevoerd, waarbij ook de bestuurder aanwezig was. Daar is de relatie met de bestuurder en de onderlinge relatie besproken. De gezamenlijke conclusie is dat de verhoudingen open zijn, dat alles besproken kan worden en dat beide organen 'rolvast' opereren.

De samenstelling van de Raad van Toezicht ziet er als volgt uit:

Voorzitter: de heer H. Oosterman
Leden: mevrouw I. Barends
mevrouw M. Miltenburg
de heer T. Praamstra
mevrouw R. Timmer

In 2025 werkte de Raad van Toezicht met twee commissies:

- Auditcommissie (financieel): mevrouw R. Timmer en mevrouw I. Barends.
- Remuneratiecommissie (benoeming en arbeidsvoorwaarden college van bestuur): de heer H. Oosterman en mevrouw M. Miltenburg.

In 2025:

- Is de Raad van Toezicht vijf keer bijeengewees met de bestuurder.
- Heeft de auditcommissie drie keer vergaderd.
- Is de remuneratiecommissie twee keer samengekomen.
- Is de Raad van Toezicht tweemaal met de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) van KyK samengekomen, waarvan één keer tijdens de KyK-bustour, waarbij drie basisscholen zijn bezocht.

Visie op toezicht

De Raad van Toezicht baseert zijn werkzaamheden op het vastgestelde toezichtkader, waarin de visie op toezicht is opgenomen. De raad ziet erop toe dat het college van bestuur de stichting leidt volgens de kernwaarden, missie en visie van KyK. Als kritische sparringpartner en klankbord van het college, en als werkgever van het bestuur, zorgt de raad ervoor dat het bestuur goed functioneert.

Met hun ervaring en expertise voegen de leden van de raad waarde toe en hanteren een opbouwende/kritische houding ten opzichte van het college. Hun doel is bij te dragen aan de ontwikkeling van KyK en het welzijn van de kinderen. De raad heeft daarbij specifieke aandacht voor het leren, ontwikkelen en de veiligheid van de kinderen.

De Raad van Toezicht vindt een goede werkrelatie met het college van bestuur essentieel. Dit vraagt om professionaliteit, openheid, vertrouwen en respect voor elkaars rol. Deze waarden zijn ook van belang in de relaties met interne en externe belanghebbenden.

In de samenwerking met het college zoekt de Raad van Toezicht een balans tussen het geven van ruimte en vertrouwen enerzijds en het uitoefenen van controle en het behouden van afstand anderzijds. Alleen bij bijzondere risico's kan intensiever toezicht nodig zijn, waarbij de raad erop toeziet dat

het bestuur zelf goed in control blijft.

De Raad van Toezicht is toegankelijk en zichtbaar voor alle belanghebbenden. Ze streven ernaar aanwezig te zijn bij diverse gelegenheden en stellen zich rolbewust op in contacten met de Organisatie en de omgeving.

Vergoeding

De toezichthouders worden bezoldigd volgens het per 1 januari 2022 vastgestelde beleidsdocument 'honorering en onkostenvergoeding Raad van Toezicht'.

Er waren geen wijzigingen voor het jaar 2025. Dit betekent concreet het volgende:

- De honorering van een lid van de Raad van Toezicht bedraagt op jaarbasis € 7.560,00;
- De honorering van de voorzitter van de Raad van Toezicht bedraagt op jaarbasis € 11.340,00.

De honorering blijft hiermee ruim onder de in de Wet Normering Topinkomens genoemde maximale bedragen.

Code Goed Bestuur

KyK werkt conform de Code Goed Bestuur in het primair onderwijs. De Raad van Toezicht functioneert als toezichthoudend orgaan en ziet toe op het functioneren van het College van Bestuur. De Raad van Toezicht leeft de wettelijke voorschriften na. In 2025 deden zich geen situaties voor waarbij een (potentieel) tegenstrijdig belang naar voren kwam. Als toezichthoudend orgaan ontving de Raad van Toezicht de tussentijdse rapportages van KyK. De raad stelde vast dat er sprake is van een rechtmatige verwerving van middelen en dat de middelen op een rechtmatige en doelmatige wijze zijn besteed.

Tenslotte willen we het bestuur en de medewerkers van KyK hartelijk dankzeggen voor hun inzet in het afgelopen jaar en succes wensen met de werkzaamheden in 2026.

(On)betaalde (neven)functies

In onderstaand tabel staat een overzicht van de (on)betaalde (neven) functies van de RvT-leden in 2025.

Harry Oosterman	Voorzitter RvT	• Voorzitter stichting Loft Merakels • Voorzitter gebiedscommissie Wolf in Drenthe • Voorzitter gebiedscommissie Wolf in Fryslân • Voorzitter Raad van Toezicht Fries Planbureau • Lid algemeen bestuur Tresoar • Lid Raad van Toezicht RAV Fryslân (ambulancetzorg) • Voorzitter Raad van Toezicht museum De Tiid Bolsward
Irene Barends	Lid RvT	• Directeur jeugdzorg bij Alliade
Marjolijn Miltenburg	Lid RvT	• Tot 1 juni 2025: Advocaat/Partner Adrenna Arbeidsrechtadvocaten • Met ingang van 1 juni 2025: Advocaat/Partner EntzingerScheltinga Arbeidsrechtadvocaten
Thijs Praamstra	Lid RvT	• Lid Raad van Toezicht CVO Noord- en West Fryslân (voortgezet onderwijs)
Reinate Timmer	Lid RvT	• Directeur bedrijfsvoering bij CKC Drenthe • Per 1 mei Senior Adviseur bij Infinite Financieel

Benoemd als accountant voor Stichting KyK

Net als voorgaand jaar houdt Van Ree Accountants (www.vanreeaccountants.nl) controlerend toezicht als accountant van KyK.

Bijlagen

Bijlage 1. Scholenoverzicht naar omvang

Op basis van teldatum 1-2-2026.

- S (<100 lln.)
- M (100-200 lln.)
- L (>200 lln.)
- Servicebureau KyK

Op onze website zijn de adressen en websites van de scholen van KyK gemakkelijk te benaderen. Klik [hier](#) voor het overzicht. Daarnaast is in de jaarrekening een scholenoverzicht inclusief brinnummer opgenomen.



Jaarrekening 2025



Vastgesteld door bestuur op 04-06-2026
Goedgekeurd door de Raad van Toezicht op 25-06-2026

Inhoudsopgave

Algemene toelichting	54
Balans per 31 december 2025 (na voorstel resultaatbestemming)	58
Staat van baten en lasten over 2025	59
Kasstroomoverzicht over 2025	60
Toelichting behorende tot de balans per 31 december 2025	61
Overzicht verbonden partijen	66
Niet uit de balans blijkende verplichtingen	66
Toelichting op de staat van baten en lasten over 2025	67
WNT-verantwoording 2025 Stichting KyK	71

Overige gegevens	73
Gebeurtenissen na balansdatum	73
(Voorstel) bestemming van het resultaat	73
Gegevens rechtspersoon	74
Controleverklaring	75

Algemene toelichting

Activiteiten

Stichting Samenwerkingsbestuur KyK is het bevoegd gezag van 31 scholen; de activiteiten bestaan uit het verzorgen van primair onderwijs in de regio Friesland.

Continuïteit

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

Vestigingsadres, rechtsvorm en inschrijfnummer handelsregister

Stichting Samenwerkingsbestuur KyK staat geregistreerd onder KvK-nummer 01140932 en is gevestigd op Brédyk 4, 8601 ZD Sneek.

Verbonden partijen

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

Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

GRONDSLAGEN

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de richtlijnen van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs (Rjo), de verslaggevingsvoorschriften en bepalingen zoals weergegeven in Boek 2 titel 9 van het Burgerlijk Wetboek en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (RJ), waaronder Richtlijn 660 Onderwijsinstellingen.

De jaarrekening is opgemaakt in Euro's d.d.: 12 juni 2026

Oordelen en schattingen

Bij de toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening vormt de leiding van de groep zich diverse oordelen en schattingen. De belangrijkste oordelen en schattingen, inclusief de bijbehorende veronderstellingen zijn toegelicht bij de posten waar deze van toepassing zijn.

Salderen

Een actief en een post van het vreemd vermogen worden gesaldeerd in de jaarrekening opgenomen uitsluitend indien en voor zover:

- een deugdelijk juridisch instrument beschikbaar is om het actief en de post van het vreemd vermogen gesaldeerd en simultaan af te wikkelen en
- het stellige voornemen bestaat om het saldo als zodanig of beide posten simultaan af te wikkelen.

Grondslagen voor waardering van activa en passiva

Voorzover niet anders is vermeld in deze toelichting worden de activa en passiva gewaardeerd tegen nominale waarde.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa in eigen gebruik worden gewaardeerd tegen de kostprijs (verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs) verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingverliezen. De activa waarvan de waarde meer dan € 500 bedraagt worden geactiveerd.

De afschrijving is lineair en gebaseerd op de verwachte gebruiksduur, rekening houdend met de restwaarde. Indien de verwachting omtrent de afschrijvingsmethode, gebruiksduur en/of restwaarde in de loop van de tijd wijzigingen ondergaat, worden zij als een schattingswijziging verantwoord.

Buiten gebruik gestelde materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen de kostprijs dan wel de lagere opbrengstwaarde. Indien de verwachte opbrengstwaarde belangrijk hoger is dan de boekwaarde en besloten is tot

verkoop, wordt overgegaan tot een incidentele herwaardering die verwerkt wordt in een herwaarderingsreserve. Bij de realisatie van de waardestijging wordt de herwaardering als een afzonderlijke post in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

Een materieel vast actief wordt niet langer in de balans opgenomen na vervreemding of wanneer geen toekomstige prestatie-eenheden van het gebruik of de vervreemding worden verwacht.

De volgende afschrijvingstermijnen worden gehanteerd:

Gebouwen en terreinen	7%-25%
Meubilair en apparatuur	5%-25%
Leermiddelen	10%-12,5%
Vervoer	13%

Vorderingen

Vorderingen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde, onder aftrek van een voorziening voor het risico van oninbaarheid van de vorderingen. Het Ministerie van OCW heeft de subsidie toegekend per kalenderjaar.

Liquide middelen

De liquide middelen staan, voor zover niet anders vermeld, vrij ter beschikking.

Voorzieningen

Een voorziening wordt gevormd voor verplichtingen waarvan het waarschijnlijk is dat zij zullen moeten worden afgewikkeld en waarvan de omvang redelijkerwijs is te schatten. De omvang van de voorziening wordt bepaald door de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen en verliezen per balansdatum af te wikkelen. Voorzieningen worden gewaardeerd tegen nominale waarde, met uitzondering van de voorziening jubileumuitkeringen.

Voorziening Gebouwonderhoud

Voor uitgaven voor groot onderhoud van de gebouwen wordt een voorziening gevormd. De berekening van de voorziening wordt bepaald

aan de hand van de meerjaren onderhoudsplannen op basis van de componentenbenadering. Jaarlijks worden de dotaties en de stand van de voorziening opnieuw bepaald, waarbij rekening wordt gehouden met afwijkingen ten opzichte van het meerjaren onderhoudsplan. Alle jaarlijkse onderhoudskosten worden direct in de winst- en verliesrekening verwerkt.

Voorziening Langdurig ziekte

De voorziening Langdurig ziekte is bestemd voor personeel, waarvan de verwachting is dat deze (deels) arbeidsongeschikt blijven. Tot het moment dat deze personen een uitkering ontvangen wordt de loondoorbetaling opgenomen in een voorziening.

Overgangsregeling onderhoudsvoorziening

In afwijking van hoofdstuk 212 Materiële vaste activa, paragraaf 4, alinea 451, van de richtlijnen is het voor onderwijsinstellingen voor de boekjaren 2018 t/m 2021 toegestaan de jaarlijkse toevoegingen aan de voorziening groot onderhoud te bepalen op basis van het voorgenomen groot onderhoud gedurende de gehele planperiode van het groot onderhoud op het niveau van het onderwijspand gedeeld door het aantal jaren waaruit deze planperiode bestaat. Deze methode werd reeds in voorgaande jaren toegepast. Er is gewaarborgd dat de voorziening groot onderhoud gedurende de planperiode niet op een enig moment negatief wordt.

Voorziening Jubileumuitkeringen

De voorziening Jubileumuitkeringen bevat de verplichtingen van het bevoegd gezag jegens haar personeelsleden. Deze voorziening is ingericht op basis van geboortjaar, werktijdfactor, salarisschaal en jubileumjaren van het personeel. en is gewaardeerd tegen contante waarde met een rekenrente van 3,5 %, waarbij rekening is gehouden met blijfansen.

Voorziening duurzame inzetbaarheid

De voorziening duurzame inzetbaarheid wordt gevormd op basis van de ingediende verlofplanning van een personeelslid. Op basis van deze planning wordt het verlofsaldo bepaald. Dit saldo wordt contant gemaakt tegen het geldende discontopercentage. De regeling duurzame inzetbaarheid is nieuw en er worden nog maar zeer beperkt verlofplanningen gemaakt op basis

van deze regeling. De voorziening wordt pas opgenomen als de verplichting betrouwbaar is te schatten.

Pensioen

De stichting heeft ten behoeve van haar medewerkers een pensioenregeling afgesloten die kwalificeert als een toegezegde bijdrageregeling. De stichting loopt geen risico met betrekking tot toekomstige actuariële verliezen en heeft enkel de verplichting de overeengekomen bijdragen aan het pensioenfonds te betalen. Deze bijdragen worden rechtstreeks in de winst- en verliesrekening verwerkt. De nog te betalen en terug te ontvangen bijdragen worden opgenomen onder de kortlopende schulden, respectievelijk vorderingen.

Kortlopende schulden

Schulden worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs tenzij anders vermeld.

Financiële instrumenten

Algemeen

De in deze toelichting opgenomen gegevens verschaffen informatie die behulpzaam is bij het schatten van de omvang van risico's die verbonden zijn aan zowel de in de balans opgenomen als de niet in de balans opgenomen financiële instrumenten.

De primaire financiële instrumenten anders dan derivaten, dienen ter financiering van de operationele activiteiten van de groep of vloeien direct uit deze activiteiten voort. Er is geen sprake van afgeleide financiële instrumenten (derivaten).

De belangrijkste risico's uit hoofde van de financiële instrumenten zijn het kredietrisico, het liquiditeitsrisico, het kasstroomrisico en het prijsrisico bestaande uit het rente- en marktrisico.

Het beleid van de groep om deze risico's te beperken, luidt als volgt:

Renterisico

De stichting heeft geen langlopende vorderingen dan wel leningen. Derhalve is er in beperkte mate sprake van renterisico's.

Marktrisico

Het marktrisico voor de onderwijsinstelling is minimaal. Wel ziet zij zich geconfronteerd met van toepassing zijnde wet- en regelgeving. Dit risico wordt beheerst door specifieke aandacht voor deze regelgeving op te nemen in de reguliere bedrijfsuitoefening en periodiek constructief overleg met toezichthoudende instanties.

Kredietrisico

De overige vorderingen uit hoofde van handelsdebiteuren betreffen vorderingen op subsidieverstrekkers en vorderingen op overige debiteuren. Het kredietrisico in deze vorderingen is beperkt.

Liquiditeitsrisico

Het risico dat toekomstige kasstromen verbonden aan een monetair financieel instrument fluctueren in omvang is minimaal, aangezien er per ultimo boekjaar geen sprake is van langlopende vorderingen dan wel leningen. Het saldo van de liquide middelen is voldoende om aan de lopende verplichting te kunnen voldoen.

Liquide middelen, vorderingen en kortlopende schulden

Gezien de korte looptijd van deze instrumenten benadert de boekwaarde de waarde in het economisch verkeer.

Grondslag voor bepaling van het resultaat

De jaarrekening wordt opgesteld op basis van historische kosten.

Baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop ze betrekking hebben.

Lasten en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden verwerkt in het verslagjaar.

Financiële en buitengewone baten en lasten worden afzonderlijk in de staat van baten en lasten verantwoord.

Grondslagen bij opstellen kasstroomoverzicht

Toepassing indirecte methode

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Bij het gebruik van de indirecte methode wordt het resultaat als basis genomen. Dit overzicht geeft weer waaraan de in de verslagperiode beschikbaar gekomen gelden zijn besteed. In samenhang met de balans en de staat van baten en lasten moet het kasstroomoverzicht bijdragen aan het inzicht in de financiering, de liquiditeit, de solvabiliteit en het vermogen van de instelling om geldstromen te genereren.

Begrip geldmiddelen

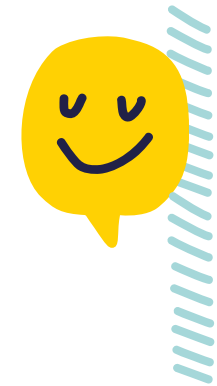
De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen.

Rubricering van ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest

Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest en zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.



Balans per 31 december 2025 (na voorstel resultaatbestemming)



	31-12-2025	31-12-2024
A C T I V A		
1.1 Vaste Activa		
1.1.2 Materiële vaste activa	3.842.531	3.873.644
Totaal vaste activa	<u>3.842.531</u>	<u>3.873.644</u>
1.2 Vlottende activa		
1.2.2 Vorderingen	1.323.152	1.502.337
1.2.4 Liquide middelen	15.291.627	14.453.418
Totaal vlottende activa	<u>16.614.779</u>	<u>15.955.755</u>
Totaal activa	<u><u>20.457.310</u></u>	<u><u>19.829.399</u></u>
P A S S I V A		
2.1 Eigen vermogen		
2.1.1.1 Algemene reserves publiek	6.025.511	5.935.903
2.1.1.2 Bestemmingsreserve NPO	0	570.412
2.1.1.2 Master Amiko	500.000	500.000
2.1.1.3 Algemene reserve privaat	30.143	30.143
2.1.1.3 Bestemmingsreserve schoolfonds	23.196	11.838
Totaal eigen vermogen	<u>6.578.850</u>	<u>7.048.296</u>
2.2 Voorzieningen		
2.2.1.4 Jubileumvoorziening	249.180	238.661
2.2.1.5 Werkloosheidsbijdragen	255.073	271.511
2.2.1.6 Langdurig zieken	480.557	559.136
2.2.3 Voorziening groot onderhoud	6.830.448	5.225.036
Totaal voorzieningen	<u>7.815.258</u>	<u>6.294.344</u>
2.4 Kortlopende schulden	<u>6.063.202</u>	<u>6.486.759</u>
Totaal passiva	<u><u>20.457.310</u></u>	<u><u>19.829.399</u></u>

Staat van baten en lasten over 2025

	2025		2024
	werkelijk	begroting	werkelijk
3. Baten			
3.1 Rijksbijdragen	39.758.555	37.825.911	38.096.476
3.2 Overige overheidsbijdragen	166.633	117.800	330.277
3.5 Overige baten	785.122	361.810	549.792
Totaal van baten	40.710.310	38.305.521	38.976.545
4. Lasten			
4.1 Personele lasten	32.594.340	32.152.905	32.874.772
4.2 Afschrijvingen	862.241	915.261	877.884
4.3 Huisvestingslasten	4.639.749	3.161.539	3.236.339
4.4 Overige lasten	3.423.996	3.342.966	3.429.977
Totaal van lasten	41.520.326	39.572.671	40.418.972
Totaal van saldo baten en lasten	-810.016	-1.267.150	-1.442.427
6 Financiële baten en lasten			
6.1 Financiële baten	345.625	400.000	179.475
6.2 Financiële lasten	5.055	0	4.705
Totaal van resultaat voor belastingen	-469.446	-867.150	-1.267.657
Totaal van resultaat na belastingen	-469.446	-867.150	-1.267.657



Kasstroomoverzicht over 2025

	2025	2024
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo baten en lasten	-810.016	-1.442.427
Aanpassingen voor afschrijvingen	861.362	854.559
Toename (afname) voorzieningen	1.520.914	351.040
Afname (toename) van vorderingen	179.185	44.810
Toename (afname) van schulden	<u>-423.557</u>	<u>334.749</u>
	-244.372	379.559
Ontvangen rente	345.625	179.475
Betaalde rente en bankkosten	<u>-5.055</u>	<u>-4.705</u>
	340.570	174.770
Kasstroom uit operationele activiteiten	<u>1.668.458</u>	<u>317.501</u>
		
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Verwerving van materiële vaste activa	-830.249	-1.045.889
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	<u>-830.249</u>	<u>-1.045.889</u>
		
Mutatie liquide middelen	<u>838.209</u>	<u>-728.388</u>
		
Beginstand liquide middelen	14.453.418	15.181.759
Mutatie liquide middelen	838.209	-728.341
Eindstand liquide middelen	<u>15.291.627</u>	<u>14.453.418</u>



Toelichting behorende tot de balans per 31 december 2025

A C T I V A											
1.1.2 Materiële vaste activa	Aanschaf-waarde	Afschrijvingen	Boekwaarde 31-12-2024	Desinvesteringen boekjaar	Afschrijvingen Desinv. Boekjaar	Investeringen boekjaar	Afschrijvingen boekjaar	Aanschafwaarde 31-12-2025	Afschrijvingen 31-12-2025	Boekwaarde 31-12-2025	Afschrijvings-percentage
1.1.2.1 Gebouwen en terreinen	502.679	-126.167	376.512	0	0	102.512	-44.247	605.191	-170.414	434.777	7%-25%
1.1.2.3 Meubilair en apparatuur	4.892.289	-1.896.303	2.995.986	-2.549	878	546.067	-688.539	5.435.807	-2.583.964	2.851.843	5%-25%
1.1.2.4 Leermiddelen	924.598	-454.914	469.684	0	0	146.625	-123.947	1.071.223	-578.861	492.362	10%-12,5%
1.1.2.5 Vervoer	41.932	-10.470	31.462	0	0	37.594	-5.507	79.526	-15.977	63.549	12,5%
Subtotaal materiële vaste activa	6.361.498	-2.487.854	3.873.644	-2.549	878	832.798	-862.240	7.191.747	-3.349.216	3.842.531	

De aanschafwaarde en afschrijvingskosten per 31-12-2024 zijn gecorrigeerd met het saldo van de afgeschreven activa ad € 937.599.

	31-12- 2025	31-12- 2024
1.2.2 Vorderingen		
1.2.2.1 Debiteuren algemeen	11.230	59.969
1.2.2.2 Vordering op OCW/EZ	273.214	220.443
1.2.2.3 Vorderingen op gemeente en GR's	9.261	31.212
1.2.2.6 Vorderingen op personeel	280.920	264.441
1.2.2.10 Overige vorderingen	191.904	322.629
1.2.2.12 Vooruitbetaalde kosten	467.249	441.767
1.2.2.14 Te ontvangen interest	89.374	161.876
Subtotaal vorderingen	<u>1.323.152</u>	<u>1.502.337</u>
1.2.4 Liquide middelen		
1.2.4.2 Tegoeden op bankrekeningen	15.291.627	14.453.418
Subtotaal liquide middelen	<u>15.291.627</u>	<u>14.453.418</u>
Totaal activa	<u>20.457.310</u>	<u>19.829.399</u>

De onder de overige vorderingen opgenomen vorderingen hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

Toelichting behorende tot de balans per 31 december 2025

PASSIVA

2.1 Eigen vermogen

	Saldo 31-12-2023	Resultaat boekjaar	Toevoegingen boekjaar	Onttrekkingen boekjaar	Saldo 31-12-2024
2.1.1.1 Algemene reserves publiek	8.467.928	-646.518	0	-1.885.507	5.935.903
2.1.1.2 Bestemmingsreserve NPO	1.196.032	-625.621	0	0	570.411
2.1.1.2 Master Amiko	500.000	0	0	0	500.000
2.1.1.3 Algemene reserve privaat	30.143	0	0	0	30.143
2.1.1.3 Bestemmingsreserve schoolfonds	7.355	4.483	0	0	11.838
Subtotaal eigen vermogen	10.201.458	-1.267.656		-1.885.507	7.048.295

	Saldo 31-12-2024	Resultaat boekjaar	Toevoegingen boekjaar	Onttrekkingen boekjaar	Saldo 31-12-2025
2.1.1.1 Algemene reserves publiek	5.935.903	89.608	0	0	6.025.511
2.1.1.2 Bestemmingsreserve NPO	570.412	-570.412	0	0	0
2.1.1.2 Master Amiko	500.000	0	0	0	500.000
2.1.1.3 Algemene reserve privaat	30.143	0	0	0	30.143
2.1.1.3 Bestemmingsreserve schoolfonds	11.838	11.358	0	0	23.196
Subtotaal eigen vermogen	7.048.296	-469.446	0	0	6.578.850

Algemene reserves publiek

Deze reserve betreft het deel van het eigen vermogen dat gerealiseerd wordt op basis van de reguliere onderwijsstaak.

Bestemmingsreserve NPO

Deze reserve betreft het deel van het eigen vermogen voor het Nationaal Programma Onderwijs.

Master Amiko

Voor Master Amiko wordt de niet ingezette bekostiging asielzoekers omgezet in een bestemmingsreserve. Deze reserve wordt aangehouden voor een tweetal situaties:

1) Bij een tegenvallend leerlingenaantal wordt de reserve gebruikt om formatieve uitgaven te dekken.

2) Bij een sluiting van Master Amiko wordt de reserve gebruikt om personele verplichtingen af te dekken.

Algemene reserve privaat

Deze reserve betreft het deel van het eigen vermogen dat gerealiseerd wordt door het bevoegd gezag.

Bestemmingsreserve schoolfonds

Dit betreft het vermogen dat bestemd is door het bestuur ten behoeve van het schoolfonds. Het resultaat voor het schoolfonds wordt jaarlijks gemuteerd.

Toelichting behorende tot de balans per 31 december 2025

2.2 Voorzieningen	Saldo 31-12-2024	Mutaties boekjaar	Onttrekkingen boekjaar	Saldo 31-12-2025	Kortlopend deel <1 jaar	Langlopend deel >1 jaar
2.2.1.4 Jubileumvoorziening	238.661	72.553	-62.034	249.180	35.635	213.545
2.2.1.5 Werkloosheidsbijdragen	271.511	72.411	-88.849	255.073	82.693	172.380
2.2.1.6 Langdurig zieken	559.136	0	-78.579	480.557	0	480.557
2.2.3 Voorziening groot onderhoud	5.225.036	2.001.528	-396.116	6.830.448	0	6.830.448
Subtotaal voorzieningen	6.294.344	2.146.492	-625.578	7.815.258	118.328	7.696.930

	31-12- 2025	31-12- 2024
2.4 Kortlopende schulden		
2.4.4 Schulden aan OCW/EZ	13.078	5.643
2.4.8 Crediteuren	916.980	819.885
2.4.9 Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.371.839	1.439.868
2.4.10 Pensioenen	384.762	377.266
2.4.12 Overige kortlopende schulden	351.762	454.493
2.4.14 Vooruitontvangen subsidie OCW	1.578.721	2.082.733
2.4.15 Vooruitontvangen investeringssubsidie	12.590	16.368
2.4.16 Vooruitontvangen bedragen	326.499	277.897
2.4.17 Vakantiegeld en vakantiedagen	1.026.080	1.010.677
2.4.18 Te betalen interest	0	1.929
2.4.19 Overige overlopende passiva	80.891	0
Subtotaal kortlopende schulden	6.063.202	6.486.759

De onder overige schulden en overlopende passiva opgenomen verplichtingen hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

De dekkingsgraad van bedrijfstakpensioenfonds ABP per 31-12-2025 is 118,30% (31-12-2024: 111,90%). Bij een dekkingsgraad van 104,20% voldoet het fonds aan de minimumvereiste.

Totaal passiva	20.457.310	19.829.399
----------------	------------	------------

Toelichting behorende tot de balans per 31 december 2025

Model G: Geormerkte doelsubsidies OCW				
G.1 Subsidies zonder verrekeningsclausule		Toewijzing	Toewijzing	Prestatie
Omschrijving		kenmerk	datum	afgerond*
Schoolkracht		SK20-05PM	14-1-2021	Ja
Schoolkracht		SK20-11HJ	14-1-2021	Ja
Basisvaardigheden 05PM		VBV22-PO-4477	15-12-2022	Ja
Basisvaardigheden 10BJ		VBV23-PO-5232	31-5-2023	Ja
Basisvaardigheden 11VF		VBV23-PO-3972	31-5-2023	Ja
Basisvaardigheden 14BW		VBV23-PO-2411	31-5-2023	Ja
Basisvaardigheden 14HD		VBV23-PO-2729	31-5-2023	Ja
Basisvaardigheden 04GD		VBV23-PO-2920	31-5-2023	Onderhanden
Basisvaardigheden 13BQ		VBV23-PO-3893	31-5-2023	Ja
Subsidie SOOL		SOOL20315	18-11-2020	Ja
Subsidie SOOL		SOOL22722	6-12-2022	Onderhanden
Subsidie SOOL		SOOL23627	14-12-2023	Nee
Subsidie SOOL		SOOL23628	14-12-2023	Nee
Subsidie SOOL		SOOL24207	25-9-2024	Onderhanden
Subsidie SOOL		SOOLPO24208	25-9-2024	Onderhanden
Subsidie SOOL		SOOLPO24424	4-11-2024	Onderhanden
Doorstroom PO/VO		DPOVO23164	14-9-2023	Nee
Basisvaardigheden 08CC		VBV24-PO-1905	18-6-2024	Onderhanden
Basisvaardigheden 08FI		VBV24-PO-2008	18-6-2024	Onderhanden
Basisvaardigheden 10EE		VBV24-PO-1788	18-6-2024	Onderhanden
Basisvaardigheden 11HJ		VBV24-PO-3366	18-6-2024	Onderhanden
Basisvaardigheden 11IH		VBV24-PO-2117	18-6-2024	Onderhanden
Basisvaardigheden 11TD		VBV24-PO-3363	18-6-2024	Onderhanden
Basisvaardigheden 11TZ		VBV24-PO-2164	18-6-2024	Onderhanden
Basisvaardigheden 12EV		VBV24-PO-3160	18-6-2024	Onderhanden
Basisvaardigheden 12MZ		VBV24-PO-1907	18-6-2024	Onderhanden
Basisvaardigheden 13BD		VBV24-PO-3480	18-6-2024	Onderhanden
Basisvaardigheden 19RC		VBV24-PO-3144	17-6-2024	Onderhanden
Basisvaardigheden 26MC		VBV24-PO-3142	17-6-2024	Onderhanden
Brugfunctionaris 11IH		BRF-242889	7-5-2024	Onderhanden
Brugfunctionaris 13BQ		BRF-242391	7-5-2024	Onderhanden
Stap naar de Klas AMIK		SVDK240007	23-10-2024	Nee
Tel mee met Taal 13HE		TMMTOA240017	26-2-2024	Ja
Basisvaardigheden 04HU		VBV25-PO-2083	28-4-2025	Onderhanden
Basisvaardigheden 08FX		VBV25-PO-2294	28-4-2025	Onderhanden
Basisvaardigheden 13HE		VBV25-PO-1637	28-4-2025	Onderhanden
Basisvaardigheden 13MI		VBV25-PO-2130	28-4-2025	Onderhanden
Basisvaardigheden 13QP		VBV25-PO-2295	28-4-2025	Onderhanden
Basisvaardigheden 14EL		VBV25-PO-2087	28-4-2025	Onderhanden
Basisvaardigheden 14EZ		VBV25-PO-1643	28-4-2025	Onderhanden
Basisvaardigheden 15VO		VBV25-PO-1644	28-4-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs 13BQ		1474885	8-5-2025	Onderhanden
Subsidie SOOL		SOOLPO25177	20-10-2025	Onderhanden
Stap naar de Klas 11HJ		SVDK250231	1-12-2025	Onderhanden

* Prestatie afgerond: Ja, Nee, Onderhanden



Toelichting behorende tot de balans per 31 december 2025

G.2 Subsidies met verrekeningsclausule Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag toewijzing	Ontvangen t/m verslagjaar	Saldo 31-12-2024	Lasten boekjaar	Saldo 31-12-2025
G.2.A. Geoormerkt en aflopend op 31-12-2025 N.v.t.							
G.2.B. Geoormerkt en doorlopend na 31-12-2025 N.v.t.							



Toelichting behorende tot de balans per 31 december 2025

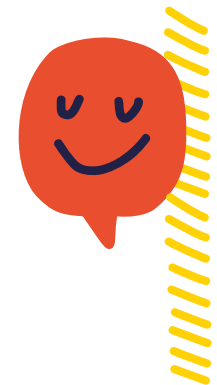
2.4.15 Vooruitontvangen investeringssubsidie					
	Saldo 31-12-2024	Subsidie 2025	Lasten 2025	Vrijval 2025	Saldo 31-12-2025
Investeringsubsidies	16.368	0	0	-3.779	12.589
	16.368	0	0	-3.779	12.589

Overzicht verbonden partijen				
Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Soort verbonden partij*	Code activiteiten**
Stichting Samenwerkingsverband Zuidwest Friesland Futura VO	Stichting	Sneek	2	4
POF	Stichting	Leeuwarden	2	4
* Soort verbonden partij: 1. Meerderheidsdeelneming of beslissende zeggenschap in verbonden partij, 2. Minderheidsdeelneming of geen beslissende zeggenschap in verbonden partij, 3. Verbonden partij met belang in bevoegd gezag				
** Code activiteiten: 1. Contractonderwijs, 2. Contractonderzoek, 3. Onroerende zaken, 4. Overige				

Niet uit de balans blijvende verplichtingen
Breedweer: <i>(beëindigd per januari 2025)</i> Lindhorst: Uitvoeringscoördinatie beheer & onderhoud, ingangsdatum 1 januari 2023 voor een periode van 36 maanden, bedrag per maand € 4.792. NEXXT: Beheer IT-omgeving, ingangsdatum 1 januari 2022 voor een periode van 36 maanden. Bedrag per maand € 5.930. Ricoh: Kopieercontract, ingangsdatum 1 juni 2025 voor een periode van 60 maanden. Bedrag per maand € 17.166. CSU: <i>(beëindigd per januari 2025)</i> Enpron: levering elektra, ingangsdatum 1 januari 2024, voor een periode van 48 maanden. Bedrag per maand afhankelijk van afnamehoeveelheid. Enpron: levering elektra, ingangsdatum 1 januari 2024, voor een periode van 72 maanden. Bedrag per maand afhankelijk van afnamehoeveelheid. Novon: schoonmaakcontract, ingangsdatum 1 februari 2025, voor periode van 36 maanden. Bedrag per maand afhankelijk van aamtal uren.

Toelichting op de staat van baten en lasten over 2025

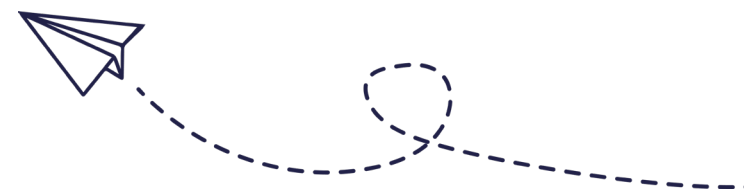
	2025 werkelijk	2025 begroting	2024 werkelijk
B A T E N			
3.1 Rijksbijdragen			
3.1.1.1.1 Reguliere bekostiging	35.212.713	34.219.693	34.239.404
3.1.1.1.2 Extra en aanvullende bekostiging	2.509.163	2.245.440	2.604.656
3.1.2.1 Overige bekostiging en subsidies	1.391.147	892.071	656.345
3.1.3.3 Ontv doorbet rijksbijdrage SWV	645.532	468.707	596.071
Subtotaal rijksbijdragen	39.758.555	37.825.911	38.096.476
3.2 Overige overheidsbijdragen			
3.2.2.2.1 Gemeentelijke bijdrage&subsidie	143.773	117.800	280.987
3.2.2.2.2 Vrijval egalisatie gemeente	3.779	0	4.286
3.2.2.2.3 Vergoeding gymlokaal	19.081	0	45.004
Subtotaal overige overheidsbijdragen	166.633	117.800	330.277
3.5 Overige baten			
3.5.1 Opbrengst verhuur	231.668	236.583	226.788
3.5.2 Detachering personeel	23.213	83.427	24.037
3.5.5 Private baten	32.189	0	22.614
3.5.10 Overige	498.052	41.800	276.353
Subtotaal overige baten	785.122	361.810	549.792
Totaal baten	40.710.310	38.305.521	38.976.545



Toelichting op de staat van baten en lasten over 2025

	2025 werkelijk	2025 begroting	2024 werkelijk
LASTEN			
4.1 Personele lasten			
<u>Personeelslasten</u>			
4.1.1.1 Loonkosten	23.713.751	23.339.794	23.286.777
4.1.1.2 Sociale lasten	3.570.351	3.507.897	3.477.350
4.1.1.3 Premies Participatiefonds	193.808	190.418	373.344
4.1.1.5 Pensioenlasten	3.280.416	3.223.034	3.275.707
	<u>30.758.326</u>	<u>30.261.143</u>	<u>30.413.178</u>
<u>Overige personele lasten</u>			
4.1.2.1 Mutaties pers voorzieningen	93.116	0	386.685
4.1.2.2 Personeel niet in loondienst	877.173	910.824	1.180.741
4.1.2.3.1 Arbo	56.895	30.000	33.836
4.1.2.3.2 Bijzondere personeelskosten	391.689	580.000	395.703
4.1.2.3.3 Scholing	542.092	444.200	532.541
4.1.2.3.4 Zorg	45.834	33.500	34.040
4.1.2.3.5 Overige	231.423	243.238	308.754
	<u>2.238.222</u>	<u>2.241.762</u>	<u>2.872.300</u>
<u>Ontvangen vergoedingen</u>			
4.1.3 Ontvangen vergoedingen	-402.208	-350.000	-410.706
Subtotaal personele lasten	<u>32.594.340</u>	<u>32.152.905</u>	<u>32.874.772</u>
4.2 Afschrijvingen			
4.2.2.1 Gebouwen	44.247	42.684	33.540
4.2.2.2 Meubilair	205.110	210.651	202.517
4.2.2.3 Apparatuur	483.553	516.435	498.591
4.2.2.4 Leermiddelen	123.824	139.996	137.994
4.2.2.6 Vervoer	5.507	5.494	5.242
Subtotaal afschrijvingen	<u>862.241</u>	<u>915.261</u>	<u>877.884</u>

Het gemiddelde aantal werkzame werknemers in 2025 is: 346,42 FTE; in 2024 was dit aantal: 359,99 FTE.



Toelichting op de staat van baten en lasten over 2025

	2025 werkelijk	2025 begroting	2024 werkelijk
4.3 Huisvestingslasten			
4.3.1 Huurlasten	416.001	342.339	283.373
4.3.3 Onderhoudslasten (klein onderhoud)	402.336	399.400	459.833
4.3.4 Energie en water	653.389	700.550	688.854
4.3.5 Schoonmaakkosten	1.005.415	1.020.200	1.035.363
4.3.6 Belastingen & heffingen huisvesting	88.377	81.200	85.883
4.3.7 Mutatie voorziening groot onderhoud	2.001.528	520.000	585.932
4.3.8 Overige huisvestingslasten	72.703	97.850	97.101
Subtotaal huisvestingslasten	4.639.749	3.161.539	3.236.339
4.4 Overige lasten			
<u>Administratie en beheer</u>			
4.4.1.1 Administratie	488.668	587.200	484.755
4.4.1.2 Accountant	29.360	25.000	28.866
4.4.1.3 Contributies	81.154	62.000	64.978
4.4.1.4 Bestuur RvT	58.365	90.000	49.978
4.4.1.5 Ondersteuning & advies	80.798	50.200	293.684
4.4.1.6 Medezeggenschap	11.951	34.796	10.724
4.4.1.7 Verzekeringen	30.994	25.000	25.586
4.4.2 Inventaris en apparatuur	424.636	372.370	428.059
4.4.3 Leer- en hulpmiddelen	1.304.777	1.176.800	1.246.322
<u>Overige</u>			
4.4.5.1 Kantoorkosten	5.131	3.750	6.979
4.4.5.2 Abonnementen/vakliteratuur	29.304	15.700	25.015
4.4.5.3 Communicatiekosten	55.432	54.730	61.483
4.4.5.4 Public Relations	356.470	436.300	246.380
4.4.5.5 Cultuureducatie	97.982	72.200	131.400
4.4.5.6 Vervoer	0	18.000	0
4.4.5.7 Private lasten	20.831	0	18.131
4.4.5.8 Diverse organisatiekosten	348.143	318.920	307.637
Subtotaal overige lasten	3.423.996	3.342.966	3.429.977
Totaal lasten	41.520.326	39.572.671	40.418.972

Toelichting op de staat van baten en lasten over 2025

	2025 werkelijk	2025 begroting	2024 werkelijk
In de post onder 4.4.1.2 Accountant is € 32.603 opgenomen voor honoraria van de accountant, te specificeren als volgt (cf artikel 2:382a BW):			
- onderzoek jaarrekening	29.360		31.351
- andere controle opdrachten	0		0
- fiscale adviezen	0		0
- andere niet-controledienst	0		0
Totaal van accountantshonoraria	29.360		31.351
6 Financiële baten en lasten			
6.1 Financiële baten	345.625	400.000	179.475
6.2 Financiële lasten	5.055	0	4.705
Subtotaal financiële baten en lasten	340.570	400.000	174.770
Resultaat voor belastingen	-469.446	-867.150	-1.267.657
7.1 Belastingen	0	0	0
Totaal van resultaat na belastingen	-469.446	-867.150	-1.267.657



WNT-verantwoording 2025 Stichting KyK

De WNT is van toepassing op Stichting KyK
Het bezoldigingsmaximum is in 2025 berekend conform het WNT-maximum voor het onderwijs. Op grond van de criteria valt deze rechtspersoon in klasse E, daarmee bedraagt het bezoldigingsmaximum € 208.000. Het weergegeven individuele WNT-maximum is berekend naar rato van de omvang en de duur van het dienstverband.
Het WNT-maximum bedraagt voor leden van het toezichthoudend orgaan 15% voor voorzitters en voor de overige leden 10% van het bezoldigingsmaximum naar rato van de duur van het dienstverband.

De klassenindeling is gebaseerd op de uitkomsten van de complexiteitsvragen die als volgt zijn vastgesteld.

Totale baten t-2	6
Aantal leerlingen t-2	3
Gewogen aantal onderwijssoorten	4
Totaal aantal complexiteitspunten	13



1. Bezoldiging topfunctionarissen

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

Gegevens 2025	
Bedragen x € 1	Dhr. B.A. ten Kate
Functiegegevens	College van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband	
(als deeltijdfactor in fte)	1,00
Dienstbetrekking?	Ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	€ 149.934
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 23.251
<i>Subtotaal</i>	€ 173.185
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 208.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	€ 0
Bezoldiging	€ 173.185
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.

Gegevens 2024	
Bedragen x € 1	Dhr. B.A. ten Kate
Functiegegevens	College van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband	
(als deeltijdfactor in fte)	1,00
Dienstbetrekking?	Ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	€ 140.433
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 23.361
<i>Subtotaal</i>	€ 163.795
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 197.000
Bezoldiging	€ 163.795

WNT-verantwoording 2025 Stichting KyK

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2025

Bedragen x € 1	Dhr. H. Oosterman	Mevr. R. Timmer	Dhr. T. Praamstra	Mevr. I. Barends	Mevr. M. Miltenburg
----------------	-------------------	-----------------	-------------------	------------------	---------------------

Functiegegevens	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
-----------------	----------------	---------	---------	---------	---------

Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
--	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Bezoldiging

Bezoldiging	€ 11.340	€ 7.560	€ 7.856	€ 7.560	€ 7.560
-------------	----------	---------	---------	---------	---------

Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 31.200	€ 20.800	€ 20.800	€ 20.800	€ 20.800
---	----------	----------	----------	----------	----------

-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Bezoldiging	€ 11.340	€ 7.560	€ 7.856	€ 7.560	€ 7.560

Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
---	--------	--------	--------	--------	--------

Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
---	--------	--------	--------	--------	--------

Gegevens 2024

Bedragen x € 1	Dhr. H. Oosterman	Mevr. R. Timmer	Dhr. T. Praamstra	Mevr. I. Barends	Mevr. M. Miltenburg
----------------	-------------------	-----------------	-------------------	------------------	---------------------

Functiegegevens	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
-----------------	----------------	---------	---------	---------	---------

Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/02 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
--	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Bezoldiging

Bezoldiging	€ 11.340	€ 7.560	€ 7.560	€ 7.560	€ 7.560
-------------	----------	---------	---------	---------	---------

Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 29.550	€ 19.700	€ 19.700	€ 19.700	€ 19.700
---	----------	----------	----------	----------	----------

-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Bezoldiging	€ 11.340	€ 7.560	€ 7.560	€ 7.560	€ 0

Het bedrag van de overschrijding en de Toelichting op de vordering wegens	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.



Overige gegevens

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum die de cijfers beïnvloeden.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

Dhr. B ten Kate
Voorzitter College van Bestuur

Dhr. H. Oosterman
Voorzitter Raad van Toezicht

Datum: 25 juni 2026

(Voorstel) bestemming van het resultaat

In de statuten is geen regeling opgenomen rondom de bestemming van het resultaat.

Voorstel bestemming van het resultaat

Mutatie Algemene reserves publiek	89.608
Mutatie Bestemmingsreserve NPO	-570.412
Mutatie Bestemmingsreserve schoolfonds	11.358
Totaal	-469.446

Gegevens rechtspersoon

Stichting KyK

Bestuursnummer 41856
KvK- nummer 01140932
Adres Brédyk 4
8601 ZD Sneek
Telefoon 0515 - 85 70 20
Email info@kykscholen.nl

Contactpersoon Dhr. B. ten Kate (college van bestuur)
Email bram.tenkate@kykscholen.nl



<u>BRIN</u>	Naam school	<u>BRIN</u>	Naam school
04GD	De Blinker	13BQ	De Master
04HU	It Hazelegger	13HE	Zwetteschool
05PM	De Skulpe	13LY	De Romte
08CC	De Reinboge	13MI	De Oudvaart
08FI	De Utskoat	13QP	De Gielguorde
08FX	De Kogge	14BJ	It Pertoer
10BJ	De Populier	14BW	De Wyken
10EE	't Wad	14EL	It Bynt
11HJ	De Pipegaal	14EZ	Epemaskoalle
11IH	De Meerpaal	14HD	De Opslach
11TD	De Meiboom	15VO	t Raerderhiem
11TZ	Tweespan	19RC	SBO Wetterwille
11VF	IKC Het Noorderlicht	26MC	Sinne
12EV	Middelstein	AMIK	Master Amiko (AZC)
12MZ	Twa Yn Ien	EC40	Expertisecentrum
12VD	De Greidefugel		
13BD	De Batenstprong		

Controleverklaring

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van toezicht van Stichting Samenwerkingsbestuur Kyk

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2025 van Stichting Samenwerkingsbestuur Kyk te Sneek gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Samenwerkingsbestuur Kyk op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2025 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1. 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025.

De jaarrekening bestaat uit:

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

De basis voor ons oordeel

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

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

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

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

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

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

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

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

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

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

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

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de

Gegevens rechtspersoon

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

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de instelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten toelichten in de jaarrekening.

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

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

- het identificeren en inschatten van de risico's
 - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten,

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

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

Zwolle, 16 juni 2026

Van Ree Accountants

Digitaal ondertekend met Hix door
R. van der Weerd RA MSc
op 16-06-2026 22:27
VAN REE ACCOUNTANTS
Vanaf IP x.x.x.224

R. van der Weerd MSc RA



hi

