



Jaarstukken  
Fluks Opvang en Onderwijs  
**2025**



## Voorwoord

Voor u ligt het geconsolideerde jaarverslag 2025 van Fluks Opvang en Onderwijs. In dit verslag leggen wij verantwoording af over de ontwikkeling van onze organisatie, de kwaliteit van de opvang en het onderwijs binnen onze Kindcentra en de inzet van middelen om onze maatschappelijke opdracht te realiseren.

Het jaar 2025 stond voor Fluks Onderwijs in het teken van herstel, aanscherping en verdere professionalisering. De uitkomsten van het inspectieonderzoek hebben ons geholpen om scherper te formuleren wat wij onder basiskwaliteit verstaan en om onze kwaliteitscyclus beter zichtbaar en navolgbaar te organiseren. Professionele autonomie van teams blijft daarbij een belangrijk uitgangspunt, maar wordt nadrukkelijker verbonden met heldere stichtingsbrede kaders, gezamenlijke normen en structurele monitoring van kwaliteit.

Binnen de Kindcentra is zichtbaar dat deze aanpak effect heeft. Op meerdere locaties is de onderwijskwaliteit aantoonbaar versterkt en zijn eerdere herstelopdrachten succesvol afgerond. Tegelijkertijd blijft het verbeteren van onderwijskwaliteit een continu proces waarin bestuur, directeuren en teams gezamenlijk verantwoordelijkheid dragen.

Ook organisatorisch zijn stappen gezet. De organisatiestructuur is verder vereenvoudigd, waardoor de lijn tussen bestuur en directeuren directer is geworden en de samenwerking binnen de stichting is versterkt, met extra aandacht voor de samenwerking tussen Opvang en Onderwijs. Financieel heeft Fluks Onderwijs zich positief ontwikkeld: de reserves zijn sneller hersteld dan verwacht.

In combinatie met een zorgvuldig financieel beleid en het uitblijven van tegenvallers in het verslagjaar ontstaat daarmee ruimte om middelen de komende jaren nadrukkelijker te verbinden aan de ambities uit het koersplan.

Fluks Opvang is verder gegroeid. Er zijn locaties bijgekomen, op bestaande locaties worden er meer vormen van opvang aangeboden en de kindaantallen groeien.

Daarnaast kende 2025 een bestuurlijke wisseling. Met het aantreden van een nieuwe bestuurder is een volgende fase gestart in de ontwikkeling van de organisatie, waarin wordt voortgebouwd op de ingezette koers en blijvend wordt geïnvesteerd in onderwijskwaliteit, professionaliteit van medewerkers en de ontwikkeling van integrale Kindcentra.

Dit verslag laat zien dat Fluks een organisatie is die reflecteert, leert en gericht stuurt op verbetering. Daarmee blijven wij werken aan onze centrale opdracht: goede opvang en goed onderwijs in een veilige ontwikkelomgeving voor ieder kind.

Tot slot wil ik alle medewerkers, directeuren, leden van de medezeggenschap, de Raad van Toezicht en onze samenwerkingspartners bedanken voor hun inzet en betrokkenheid bij de ontwikkeling van onze Kindcentra.

R. Schoonhein  
Voorzitter College van Bestuur  
Fluks Opvang en Onderwijs

# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>2</b>
<b>Inhoud</b>	<b>3</b>
<b>Aanbieding</b>	<b>7</b>
<b>Jaarverslag Fluks Onderwijs 2025</b>	<b>8</b>
<b>De schoolorganisatie</b>	<b>8</b>
Profiel	9
Contactgegevens	10
Organisatie	11
<b>Verantwoording van het beleid</b>	<b>13</b>
Onderwijs & Kwaliteit	13
Terugblik 2025: herstel en versterking	13
Inspectieoordeel op bestuursniveau	14
De huidige “lat” voor onderwijskwaliteit	14
Versterking van het kwaliteitsstelsel	15
Burgerschap	15
Klachten en vertrouwenspersonen	15
Inclusie en OIO	16
Koersplan en concretisering ambities	16
Kwaliteitscultuur	16
Bestuurlijke reflectie	17
Vooruitblik 2026	17
<b>Maatschappelijke thema’s OCW</b>	<b>17</b>
Een sterke basis en hoge kwaliteit	18
Goed en voldoende onderwijspersoneel	18
Sociale veiligheid en gelijke behandeling	18
Informatiebeveiliging en privacy	18
Banenafpraak	19
<b>Personeel &amp; Professionalisering</b>	<b>19</b>
Personeelssamenstelling	19
Organisatie en inzet van personeel	19
Strategisch personeelsbeleid	20
Goed werkgeverschap en arbeidsmarkt	20
Professionalisering en duurzame inzetbaarheid	20
Personele ontwikkelingen en mobiliteit	21
Beheersing van uitkeringslasten na ontslag	21

Samenvattend	21
Verantwoording over de aanwezigheid van de Verklaring omtrent het gedrag	22
<b>Huisvesting &amp; Facilitaire zaken</b>	<b>23</b>
Huisvesting van de Kindcentra	23
Ontwikkelingen in huisvesting	23
Samenwerking met gemeenten	23
Facilitaire organisatie	24
Risico's en aandachtspunten	24
Onderhoud en financiële systematiek	24
Vooruitblik	25
Financieel beleid	26
Uitgangspunten van het financieel beleid	26
Herstel van de vermogenspositie	26
Allocatie van middelen	26
Planning en control	27
Onderhoud en solidariteitsprincipe	27
Investerings	27
Risico's	28
Samenwerking met opvang	28
Ontwikkeling naar koppeling van middelen en beleid	28
<b>Continuïteitsparagraaf</b>	<b>29</b>
Ontwikkelingen in leerlingaantallen	29
Ontwikkelingen in personeel en formatie	29
Ontwikkelingen in bekostiging en middelen	30
Belangrijkste risico's	31
Beheersmaatregelen en bestuurlijke sturing	31
Bestuurlijke reflectie	32
Meerjarenbegroting	32
Derde geldstroomactiviteiten	32
Meerjarenbalans en liquiditeitsprognose	33
Risicobeheersing en risicoanalyse	34
Interne risicobeheersing in de praktijk	34
Resultaten in 2025	34
Doorontwikkeling in 2026	35
Financiële vertaling van de risicoanalyse	35
Signaleringswaarde eigen vermogen	35

<b>Verantwoording van de financiën</b>	<b>37</b>
Financieel beleid	37
Inleiding	37
Allocatie van middelen	37
Bekostiging	37
Allocatiebeleid	37
Centrale en gezamenlijke uitgaven	38
Formatie	38
Onderwijsachterstandenbeleid	38
Planning en control	39
Verantwoording van de financiën	40
Balanspositie	40
Liquiditeit	40
Solvabiliteit	41
Weerstandsvermogen	42
Voorzieningen	42
Analyse van het resultaat	43
Belangrijkste afwijkingen ten opzichte van de begroting	44
Kengetallen	45
Treasury	46
Gebeurtenissen na balansdatum	47
<b>Verlag intern toezicht</b>	<b>48</b>
Inleiding	48
Maatschappelijke verantwoordelijkheid	49
Visie en kaders	50
Samenstelling en organisatie	52
Werkzaamheden van de Raad van Toezicht	54
Evaluatie en Professionalisering	54
Code Goed Toezicht	55
<b>Jaarverslag Fluks Opvang 2025</b>	<b>56</b>
<b>Algemeen</b>	<b>57</b>
<b>Organisatie</b>	<b>58</b>
<b>Ontwikkelingen in 2025</b>	<b>59</b>
(Pedagogisch) Kwaliteit	59
Een nieuwe naam	59
Systemen en processen	59
Peutermonitor	59

Uitbreiding aantal kindplaatsen	60
Professionalisering	60
Personeel	60
Toekomstparagraaf	60
<b>Financieel beleid</b>	<b>62</b>
Balans 31-12-2025	62
Exploitatieresultaat 2025	63
Analyse exploitatieresultaat 2025	63
Verloop kengetallen	64
Samenvatting meerjarenbegroting 2026-2030	66
Risico-analyse	66
<b>Samenstelling bestuur</b>	<b>67</b>
<b>Geconsolideerde jaarrekening 2025</b>	<b>68</b>
<b>Enkelvoudige jaarrekening 2025</b>	<b>69</b>
<b>Accountantsverklaring</b>	<b>70</b>



## Aanbieding

Fluks opvang en onderwijs, bestaande uit Fluks Onderwijs (statutaire naam Stichting De Kempen, organisatie voor openbaar en algemeen toegankelijk onderwijs) en Fluks Opvang (statutaire naam Stichting IK-OOK) bieden u hierbij het geconsolideerde jaarverslag aan met daarin het rapport inzake de geconsolideerde jaarrekening over de periode 1 januari 2025 tot en met 31 december 2025 aan.

Het rapport inzake de geconsolideerde jaarrekening bestaat uit een balans per 31 december 2025 en een exploitatierekening over de periode 1 januari 2025 tot en met 31 december 2025.

Stichting IK-OOK is in 2012 opgericht door Stichting de Kempen. Het bestuur van Stichting IK-OOK wordt gevormd door het bestuur en het merendeel van de leden van de raad van toezicht van Stichting de Kempen. Vanuit deze aspecten dient een geconsolideerde jaarrekening opgesteld te worden.

De consolidatie elimineert onderlinge geldstromen als gevolg van detacheringen en verhuur. De omvang hiervan is zeer beperkt.

Bijgaand de volledige versies van de enkelvoudige jaarverslagen van beide stichtingen.

In de jaarverslagen wordt de naam Fluks Opvang en Onderwijs gehanteerd wanneer er over de totale organisatie gesproken wordt. Als het over specifiek Opvang of Onderwijs gaat, zal respectievelijk de naam Fluks Opvang of Fluks Onderwijs gebruikt worden.



# Jaarverslag Fluks Onderwijs 2025

## De schoolorganisatie

### Profiel

Fluks Onderwijs is de handelsnaam van Stichting De Kempen (statutaire naam). Fluks Opvang is de handelsnaam van Stichting Ik-ook (statutaire naam). In dit document wordt de naam Fluks Opvang en Onderwijs gehanteerd wanneer er over de totale organisatie gesproken wordt. Als het over specifiek Opvang of Onderwijs gaat, zal respectievelijk de naam Fluks Opvang of Fluks Onderwijs gebruikt worden.

Fluks Onderwijs is een stichting voor openbaar primair onderwijs en maakt deel uit van een bestuurlijke samenwerking tussen twee afzonderlijke rechtspersonen: Fluks Onderwijs en Fluks Opvang. Beide stichtingen hebben een eigen Raad van Toezicht, waarbij de samenstelling van deze raden identiek is. Daarmee wordt bestuurlijke samenhang geborgd binnen een formeel gescheiden structuur.

Fluks Onderwijs verzorgt openbaar onderwijs. Dat betekent dat iedere leerling welkom is, ongeacht achtergrond, overtuiging of levensbeschouwing. Openbaar onderwijs staat voor ontmoeting, gelijkwaardigheid en actief burgerschap. In de dagelijkse praktijk betekent dit dat scholen plaatsen zijn waar verschillen zichtbaar mogen zijn en waar kinderen leren samenleven in een diverse samenleving. Dit openbare karakter is geen formeel kenmerk alleen, maar vormt een wezenlijk onderdeel van de identiteit van de stichting. Fluks opereert midden in de samenleving en onderhoudt actief contact met verschillende stakeholders, waaronder ouders, medewerkers, gemeenten, samenwerkingspartners en medezeggenschapsorganen. Deze contacten leveren waardevolle informatie op over ontwikkelingen in de omgeving en dragen bij aan een goed beeld van de maatschappelijke opdracht van de organisatie.

De bestuurder is statutair bestuurder van Fluks Onderwijs en uitvoerend bestuurder van Fluks Opvang. De samenwerking tussen beide stichtingen is gericht op het realiseren van een doorgaande ontwikkellijn voor kinderen van 0–13 jaar. Deze gezamenlijke ambitie is vastgelegd in het Koersplan 2023–2027.

In het koersplan is de volgende missie geformuleerd:

#### **Missie**

*In onze kindcentra ontwikkelt ieder kind zich optimaal en toekomstbewust.*

Deze missie wordt gedragen door de volgende visie:

#### **Visie**

*Wij inspireren. Wij dagen uit. Wij tonen lef. Ieder kind is welkom. Wij gaan voor vrijheid in verbondenheid. Wij staan voor maatschappelijk bewust opgroeien en ontwikkelen.*

De kern van deze visie ligt in de balans tussen ruimte en gezamenlijke verantwoordelijkheid. “Vrijheid in verbondenheid” betekent dat professionals en locaties autonomie krijgen om onderwijs en opvang vorm te geven op een manier die past bij hun context, binnen heldere gezamenlijke kaders en ambities.

De strategische koers voor de periode 2023–2027 is uitgewerkt in vijf ambitie-thema's:

- Gelijke kansen voor ieder kind
- Talentontwikkeling
- Samenwerking en verbinding

- Vertrouwen en vakmanschap
- Duurzaam en toekomstgericht

Fluks Onderwijs omvat zestien basisscholen in elf gemeenten in de Kempen en midden-Limburg, met circa 3.600 leerlingen en ongeveer 370 medewerkers binnen het onderwijsdeel van de organisatie. Fluks Opvang omvat negen locaties, verbonden aan acht basisscholen, met circa 800 kinderen.

### Contactgegevens

Naam: Stichting De Kempen, ook genoemd Fluks Onderwijs  
Bestuursnummer: 41662  
KvK-nummer: 17208745  
Adres: Provincialeweg 74, 5503 HJ Veldhoven  
Telefoonnummer: 040-2301560  
E-mail: [info@fluksmail.nl](mailto:info@fluksmail.nl)  
Website: [www.fluksopvangenonderwijs.nl](http://www.fluksopvangenonderwijs.nl)

### Bestuur

Naam	Functie	Nevenfuncties betaald/ onbetaald
R. Schoonhein	Voorzitter College van bestuur	Voorzitter stichting Hartsave Moesel (onbezoldigd)

### Scholen

Naam school	Instellingscode (v.h. BRIN-nummer)	Website school
OBS de Belhamel	03AP	www.obsdebelhamel.nl
De Trumakkers	03BV	www.trumakkers.nl
Klimop (Reusel)	03EV	www.obsde-klimop.nl
't Smelleken	05YS	www.obstsmelleken.nl
't Busseltje	07FM	www.obstbusseltje.nl
De Korenbloem	07GY	www.obsdekorenbloem.nl
De Triolier	08DZ	www.obsdetriolier.nl
Heidevlinder	08PY	www.kindcentrumheidevlinder.nl
De Ontdekking	09ET	www.deontdekking-obsmaarheeze.nl
't Lange	10AS	www.obstlange.nl
SamenWijs	18HD	www.obssamenwijs.nl
De Regenboog	22LI	www.bsderegenboogbergeijk.nl
Ekenrooi	23DJ	www.obsekenrooi.nl
Dick Bruna Roek	23UB	www.obsdickbruna.nl
Klimop (Nederweert)	24AA	www.klimopnederweert.nl
KC De Beuk	32FB	kindcentrumdebeuk.nl

Fluks hanteert een two-tier bestuursmodel, waarin bestuur en intern toezicht organiek zijn gescheiden. De afgelopen jaren is de inhoudelijke samenwerking tussen opvang en onderwijs geïntensiveerd. Om deze ontwikkeling bestuurlijk en juridisch beter te ondersteunen, wordt gewerkt aan een herijking van de juridische structuur. Doel is om per 1 januari 2027 te komen tot een inrichting die efficiënter werkt en de integratie en samenwerking verder verdiept.


## Organisatie

In schooljaar 2025–2026 is de organisatiestructuur herijkt. De managementlaag van groepsdirecteuren is vervallen. Hiermee is gekozen voor een directere lijn tussen bestuurder en schooldirecteuren en voor een duidelijke positionering van stafmedewerkers als adviserend en ondersteunend aan bestuur en scholen.

Deze keuze sluit aan bij de organisatieprincipes uit het koersplan, waarin het primair proces leidend is en autonomie voor scholen de norm vormt. Autonomie betekent binnen Fluks niet vrijblijvendheid, maar professioneel eigenaarschap binnen gezamenlijke kaders. De stichting werkt daarom aan het verder expliciteren van kwaliteitskaders en aan een visie op leiderschap waarin verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheden helder zijn vastgelegd.

De tijdelijke herverdeling van taken en bevoegdheden is vastgelegd in een interne notitie. Deze regeling geldt binnen het kader van het huidige managementstatuut, dat formeel nog van kracht is. Het managementstatuut wordt in 2026 aangepast en treedt per 1 augustus 2026 in werking. In dat kader wordt tevens een FUWA-toets uitgevoerd om functie-inhoud en waardering zorgvuldig te borgen.

Binnen de huidige structuur is de bestuurder eindverantwoordelijk als bevoegd gezag. De portefeuille Onderwijs & Ontwikkeling is belegd bij een gemandateerde portefeuillehouder, die op basis van het geldende managementstatuut de bestuurder bij afwezigheid kan vervangen. De



portefeuilles Ondersteuning & Passend Onderwijs, HRM en Finance & Control worden adviserend ingevuld. Hiermee is gekozen voor een platte organisatie waarin verantwoordelijkheden helder zijn belegd en mandaten expliciet zijn vastgelegd of in het nieuwe statuut worden bevestigd.

De planning- en controlcyclus is opgenomen in een bestuursagenda die jaarlijks wordt vastgesteld en geëvalueerd. De kwaliteitscyclus is vastgelegd in het kwaliteitsbeleid. Per school vinden vier kwaliteitsgesprekken per jaar plaats. Halverwege en aan het einde van het schooljaar worden gezamenlijke kwaliteitsmomenten georganiseerd met directeuren, ondersteuningscoördinatoren en bestuur. De gesprekken kennen een vaste inhoud en format. Afspraken worden schriftelijk vastgelegd en gemonitord door betrokken stafmedewerkers. Het kwaliteitsbeleid wordt jaarlijks aangescherpt op basis van evaluatie en praktijkervaringen. De financiële cyclus omvat een begrotingsgesprek in het najaar en een formatiegesprek in het voorjaar. Tussentijds vinden planning- en controlgesprekken plaats waarbij gegevens over formatie-inzet en middelengebruik worden besproken. Er wordt toegewerkt naar een versterkte monitoring van de inzet van formatie en middelen. Deze ontwikkeling kan op termijn leiden tot meer structurele rapportagemomenten, met als doel tijdig inzicht te hebben en waar nodig bij te sturen.

De Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad functioneert conform de Wet medezeggenschap op scholen met instemmings- en adviesrechten. Fluks streeft naar een participatieve werkwijze waarin bestuur en GMR elkaar actief bevragen en scherp houden. De Raad van Toezicht vervult haar rol binnen het two-tier model als onafhankelijk intern toezichthouder. De Raad wordt structureel geïnformeerd over de ontwikkeling van de onderwijskwaliteit, financiële ontwikkelingen en andere relevante bestuurlijke aangelegenheden die binnen haar toezichthoudende verantwoordelijkheid vallen. Daarnaast vindt regelmatig overleg plaats tussen bestuurder en Raad over strategische keuzes en organisatieontwikkeling. Fluks Opvang en Onderwijs hanteert de Governancecode Funderend Onderwijs als uitgangspunt voor goed bestuur en intern toezicht. Deze code vormt het kader voor professioneel handelen van zowel bestuur als Raad van Toezicht en wordt binnen de organisatie toegepast en nageleefd. In het kader van goed bestuur en toezicht wordt actief contact onderhouden met verschillende gremia binnen de organisatie. Zo vinden er periodiek overleggen plaats met de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad en worden er werkbezoeken afgelegd bij Kindcentra. Deze contacten bieden waardevolle inzichten in ontwikkelingen binnen de organisatie en versterken de verbinding tussen bestuur, toezicht en praktijk.

Als onderdeel van horizontale verantwoording worden gemeenten via de Gemeenschappelijke Regeling geïnformeerd over jaarstukken en relevante ontwikkelingen. Daarnaast participeert Fluks in alle lokale LEA's en vindt jaarlijks overleg plaats in het OOGO, waarin ook de stand van zaken van scholen wordt besproken. Binnen de organisatie is tenslotte aandacht voor het verder professionaliseren van informatiebeheer, digitale veiligheid en datamanagement. In 2025 zijn op dit terrein verschillende analyses uitgevoerd om inzicht te krijgen in de kwaliteit van informatievoorziening en digitale processen. De uitkomsten hiervan worden benut om het informatiemanagement binnen de organisatie verder te versterken.

## Verantwoording van het beleid

### Onderwijs & Kwaliteit

#### Terugblik 2025: herstel en versterking

Het jaar 2025 stond voor Fluks Onderwijs in het teken van herstel, aanscherping en verdieping van de onderwijskwaliteit. Daarbij is niet alleen gewerkt aan het voldoen aan formele herstelopdrachten van de inspectie, maar ook aan het structureel versterken van het zicht op kwaliteit binnen alle Kindcentra. De kwaliteitsgesprekken, trendanalyses en het kwaliteitsdashboard zijn daarbij steeds belangrijkere instrumenten geworden om resultaten, onderwijsprocessen en ingezette verbetermaatregelen in samenhang te bespreken.

De onderwijsresultaten worden op stichtingsniveau gevolgd aan de hand van onder andere de behaalde referentieniveaus 1F en 1S/2F en de resultaten op de doorstroomtoets. Deze gegevens worden niet op zichzelf beoordeeld, maar altijd geduid in relatie tot de schoolweging, de leerlingenpopulatie, de ontwikkeling over meerdere jaren en de eigen ambities van het Kindcentrum. In onderstaande tabel is het stichtingsbrede beeld van de resultaten opgenomen.

Indicator	Aantal Kindcentra boven signaleringswaarde	Aantal Kindcentra onder signaleringswaarde
1F	15	0
1S/2F	13	2

De tabel heeft betrekking op de Kindcentra waarvoor in 2024/2025 doorstroomtoetsresultaten beschikbaar zijn. De resultaten op schoolniveau worden besproken in de kwaliteitsgesprekken en zijn openbaar beschikbaar via Scholen op de kaart. Ook gegevens over schooladviezen en uitstroom naar het voortgezet onderwijs worden op Kindcentrumniveau gevolgd en waar relevant betrokken bij de kwaliteitsgesprekken. In dit bestuursverslag wordt daarom volstaan met een stichtingsbrede duiding van de resultaten, aangevuld met een toelichting op Kindcentra waar in 2025 sprake was van herstelonderzoek of een bijzonder relevante ontwikkeling.

Op Kindcentrumniveau zijn in 2025 belangrijke stappen gezet. Twee Kindcentra die eerder als Onvoldoende waren beoordeeld, hebben opnieuw het oordeel Voldoende ontvangen. Bij Kindcentrum 't Busseltje is vastgesteld dat de kwaliteit op alle standaarden is hersteld en dat de kwaliteitscultuur door de inspectie is gewaardeerd met Goed. Ook Kindcentrum 't Lange voldoet opnieuw aan de wettelijke normen en behaalt weer voldoende onderwijsresultaten.

Bij Kindcentrum SamenWijs is eveneens een duidelijke kwaliteitsverbetering zichtbaar. Het onderwijsproces, de veiligheid en de kwaliteitszorg voldoen inmiddels aan de basiskwaliteit. Het eindoordeel blijft nog Onvoldoende, omdat het driejaarsgemiddelde van de resultaten nog onder de signaleringswaarde ligt. De actuele resultaten laten echter een stijgende lijn zien en voldoen inmiddels aan de norm. Daarmee is zichtbaar dat de ingezette interventies effect hebben.

Deze ontwikkelingen laten zien dat gerichte sturing, planmatig handelen en gezamenlijke verantwoordelijkheid leiden tot herstel en kwaliteitsverbetering. Tegelijkertijd bevestigen ze dat

blijvende aandacht nodig is voor analyse, borging en tijdige bijsturing, zodat de ingezette verbetering duurzaam wordt verankerd binnen alle Kindcentra.

### Inspectieoordeel op bestuursniveau

In 2025 ontving het bestuur in het vierjaarlijks onderzoek van de Inspectie van het Onderwijs het oordeel *Onvoldoende* op het kwaliteitsgebied Besturing, Kwaliteitszorg en Ambitie, met een onvoldoende op de standaarden BKA2 (kwaliteitscultuur) en BKA3 (evaluatie, verantwoording en dialoog).

Tegelijkertijd constateerde de inspectie dat er binnen Fluks een aantal belangrijke fundamenten aanwezig is. Zo beschikt de stichting over een breed gedragen koersplan dat gezamenlijk met de kinderopvangpartner is ontwikkeld, is er sprake van deugdelijk financieel beheer en een gezonde financiële positie en is er een werkende planning- en controlcyclus ingericht. Daarnaast waardeert de inspectie het Ondersteuningsteam Inclusief Onderwijs (OIO), dat binnen de Kindcentra wordt ingezet om teams te ondersteunen bij vraagstukken rond passend en inclusiever onderwijs.

De kern van de bevindingen van de inspectie richt zich met name op de wijze waarop het bestuur de onderwijskwaliteit stelselmatig borgt en evalueert. Er was sprake van sterke professionele autonomie binnen de Kindcentra, maar de gezamenlijke ambities en verwachtingen waren onvoldoende expliciet geconcretiseerd. Daarnaast was er wel degelijk zicht op kwaliteit, maar was dit niet altijd systematisch en aantoonbaar vastgelegd binnen een samenhangende kwaliteitscyclus.

Het bestuur herkent deze analyse. De bevindingen hebben geleid tot een verscherping van kaders, het explicieter formuleren van verwachtingen en het versterken van de planmatige opvolging. De ingezette ontwikkeling richt zich nadrukkelijk op het combineren van professionele ruimte met duidelijke stichtingsbrede kaders en een beter navolgbare kwaliteitscyclus. Daarmee wordt gewerkt aan een kwaliteitsstelsel waarin zowel autonomie als gezamenlijke verantwoordelijkheid voor onderwijskwaliteit tot hun recht komen. Het bestuur ziet de bevindingen van de inspectie als een duidelijke opdracht om het kwaliteitsstelsel verder te versterken en heeft in 2025 bewust stappen gezet om professionele autonomie te verbinden met scherpere sturing, expliciete verwachtingen en een beter navolgbare kwaliteitscyclus.

### De huidige “lat” voor onderwijskwaliteit

Als eerste stap in het concretiseren van de basiskwaliteit is in schooljaar 2025–2026, mede naar aanleiding van de herstelopdracht, bestuurlijk vastgelegd wat Fluks onder minimale onderwijskwaliteit verstaat. Daarmee is voor het eerst een duidelijke norm voor de onderwijskwaliteit vastgesteld.

Fluks hanteert als ondergrens dat alle Kindcentra voldoen aan de wettelijke standaarden en minimaal de signaleringswaarden behalen die passen bij hun schoolweging. Voor de eindtoets en referentieniveaus 1F en 1S/2F worden de wettelijke ondernormen gehanteerd als minimumeis.

Dit vormt de eerste formele stap in het normeren van kwaliteit. In 2026 wordt deze lat samen met de directeuren verder uitgewerkt en aangescherpt, onder andere voor didactisch handelen en veiligheidsbeleving.

Naast de basiskwaliteit formuleren Kindcentra eigen ambities, passend bij hun populatie. Deze ambities worden besproken in kwaliteitsgesprekken en onderscheiden van de verplichte

basiskwaliteit. Daarmee ontstaat helderheid over wat minimaal vereist is en waar ruimte is voor eigen profilering.

## Versterking van het kwaliteitsstelsel

Het kwaliteitsdashboard is opgebouwd rondom de inspectiestandaarden en wordt aangevuld met indicatoren zoals ouder-, leerling- en medewerkertevredenheid, begroting, formatie, trendanalyses, jaarplan en schoolgids. Het dashboard wordt gebruikt in de periodieke kwaliteitsgesprekken tussen bestuur en directeuren en vormt daarmee een belangrijk instrument in de sturingscyclus.

Het dashboard werkt normatief:

- rood: voldoet niet aan de basiskwaliteit;
- oranje: voldoet aan de basiskwaliteit maar haalt eigen ambities niet;
- groen: voldoet aan basiskwaliteit én eigen ambities.

Deze normering wordt in 2026 geëvalueerd en waar nodig aangepast.

De kwaliteitsgesprekken vinden viermaal per jaar plaats volgens een vast format. Afspraken worden schriftelijk vastgelegd en gemonitord door betrokken stafmedewerkers. Hiermee is de opvolging structureler geworden en is er meer vroegtijdig zicht op risico's.

Daarnaast wordt gewerkt aan een escalatieladder: een gezamenlijk afwegingskader waarin wordt beschreven wanneer en op welke wijze de betrokkenheid van het bestuur toeneemt wanneer een Kindcentrum extra ondersteuning nodig heeft. Dit kader wordt in 2026 samen met de directeuren ontwikkeld.

## Burgerschap

In 2025 is een stichtingsbreed burgerschapsbeleid vastgesteld, inclusief visie, leerdoelen en monitoring. De invoering op Kindcentrumniveau vindt plaats in schooljaar 2026–2027.

Alle Kindcentra stellen een populatieanalyse op en maken zichtbaar hoe het burgerschapsaanbod aansluit bij de kenmerken van hun leerlingen. Het versterken van de kwaliteit van deze populatieanalyses is daarbij een expliciet aandachtspunt.

## Klachten en vertrouwenspersonen

In 2025 zijn 3 klachten intern behandeld. Deze klachten zijn niet voorgelegd aan de Landelijke Klachtencommissie Onderwijs (LKC), maar zijn conform de interne klachtenprocedure opgepakt door het bestuur. Waar nodig is ondersteuning geboden door de interne of externe vertrouwenspersoon. Twee klachten hadden betrekking op een verschil van inzicht tussen ouders en kindcentrum over de ondersteuningsbehoefte van de leerling of de concrete invulling daarvan. Eén klacht ging over een verschil van inzicht tussen ouders en kindcentrum over het volgen van de meldcode kindermishandeling.

Daarnaast zijn bij de externe vertrouwenspersonen 16 meldingen/contactmomenten geregistreerd, met in totaal 24 uur inzet. Deze contacten hadden onder andere betrekking op bejegening, sociale veiligheid, grensoverschrijdend gedrag, rothelderheid en ondersteuning bij gesprekken tussen ouders, medewerkers en/of leidinggevendenden.

De signalen uit klachten en meldingen worden benut om het beleid rond sociale veiligheid, communicatie en klachtenafhandeling verder te versterken. Daarbij ligt de nadruk op duidelijke rollen, heldere meldroutes en zorgvuldige opvolging binnen de Kindcentra.



## Inclusie en OIO

Het Ondersteuningsteam Inclusief Onderwijs (OIO) is stichtingsbreed beschikbaar voor alle Kindcentra en sinds 2025 ook voor Fluks opvang. Het OIO ondersteunt teams bij complexe ondersteuningsvragen en richt zich op het vergroten van handelingsbekwaamheid binnen het eigen Kindcentrum.

Uit de evaluatie 2025 blijkt dat meerdere ontwikkelingen zichtbaar zijn.

- De werkwijze is nadrukkelijk cyclischer ingericht, met expliciete formulering van doelen en verwachtingen bij de start van consultaties.
- Inclusief denken is sterker verankerd; aanvragen zijn vaker handelingsgericht en minder probleemgericht.
- De ondersteuningsstructuur wordt bewuster ingezet, waarbij ondersteuningsniveau 2 (extra begeleiding door de school zelf binnen de schoolsetting) nadrukkelijker wordt benut voordat opschaling plaatsvindt.
- Competentieprofielen voor Ondersteuningscoördinatoren (OC) en OIO-leden zijn ontwikkeld om rolname en verantwoordelijkheden te verduidelijken.
- Procedures zijn aangescherpt en waar nodig bijgesteld om ondersteunend te blijven aan het proces.

Tegelijkertijd zijn er ontwikkelpunten benoemd. Het cyclisch werken kan inhoudelijk verder verdiept worden, met concretere output per traject en meer sturing op verduurzaming binnen het Kindcentrum. Ook het handelen van OC's verdient verdere versterking, evenals de samenwerking tussen opvang en onderwijs. In 2026 wordt het OIO uitgebreid met expertise op het gebied van NT2 en nieuwkomersonderwijs en wordt stichtingsbreed scholing aangeboden op dit thema. Daarnaast zal er gekeken worden hoe de kennis en expertise binnen de stichting rondom MHB onderwijs versterkt en verspreid kan worden over de scholen.

## Koersplan en concretisering ambities


Het koersplan 2023–2027 vormt de strategische basis voor de ontwikkeling van de stichting. In 2025 is gestart met het concreter en toetsbaar maken van de ambitiethema's. Daarbij is bewust gekozen om dit niet met terugwerkende kracht op te leggen, maar in samenspraak met directeuren focus aan te brengen.

Alle Kindcentra leveren voor schooljaar 2026–2027 een nieuw jaarplan aan. Deze jaarplannen zijn inhoudelijk afgestemd op de koersdoelen en vormen tegelijkertijd input voor het nieuwe koersplan dat in 2026 wordt opgesteld. Daarmee ontstaat een meer cyclische en samenhangende verbinding tussen strategie, jaarplanning en kwaliteitsmonitoring.

In 2025 zijn belangrijke stappen gezet in het realiseren van de opdracht om de reserves weer op peil te brengen, hierdoor ontstaat in 2026 (en dan met name gericht op formatieruimte vanaf schooljaar 2026-2027) ruimte om middelen explicieter te koppelen aan koersdoelen en strategische ambities.

## Kwaliteitscultuur

De kwaliteitscultuur is zichtbaar versterkt. Directeurenoverleggen vinden plaats met alle directeuren gezamenlijk, waardoor meer collectieve reflectie ontstaat. Overleggen op stafniveau zijn gestructureerder ingericht en worden systematisch vastgelegd en opgevolgd. De toegenomen frequentie van gesprekken over onderwijskwaliteit heeft geleid tot meer zicht vanuit het bestuur en tot een cultuur waarin planmatig handelen en opvolging vanzelfsprekender zijn geworden.



De naamswijziging naar Fluks Opvang en Onderwijs en de invoering van een gezamenlijke huisstijl hebben bijgedragen aan een versterking van de gezamenlijke identiteit. Deze culturele versterking ondersteunt de kwaliteitsontwikkeling doordat duidelijker zichtbaar is dat alle Kindcentra onderdeel zijn van één organisatie met gedeelde ambities.

### Bestuurlijke reflectie

Als bestuurder kijk ik met overtuiging én met scherpste terug op 2025. Overtuiging, omdat zichtbaar is dat gerichte sturing en gezamenlijke inzet leiden tot herstel en kwaliteitsverbetering in onze Kindcentra. Scherpste, omdat de inspectiebevindingen ons hebben laten zien dat professionele autonomie alleen krachtig is wanneer deze wordt ondersteund door heldere kaders, expliciete normen en een navolgbare kwaliteitscyclus.

Wij hebben geleerd dat goed onderwijs niet alleen vraagt om vertrouwen in vakmanschap, maar ook om bestuurlijke helderheid over verwachtingen, ambities en ondergrenzen. In 2025 hebben we daarom bewust gekozen om onze “lat” explicieter te formuleren, het gesprek over onderwijskwaliteit te intensiveren en opvolging steviger te organiseren.

De beweging die wij maken is geen correctie op autonomie, maar een verdieping ervan. Door duidelijker te benoemen wat basiskwaliteit is en waar wij als stichting tevreden over zijn, ontstaat er juist meer ruimte voor professionele dialoog, gezamenlijke ambitie en eigenaarschap binnen ieder Kindcentrum.

Onderwijskwaliteit is en blijft de kern van ons werk. Alles wat wij organiseren, financieel, organisatorisch en beleidsmatig, staat in dienst van dat doel. Als bestuur blijven wij daarin zichtbaar, aanspreekbaar en betrokken.

### Vooruitblik 2026

In 2026 ligt de nadruk op:


- verdere concretisering van stichtingsbrede kwaliteitsnormen;
- uitwerking van de escalatieladder;
- verdieping van populatieanalyses;
- verdere ontwikkeling van het OIO en versterking van de rol van OC'ers;
- koppeling van middelen aan koersdoelen in de meerjarenbegroting;
- het opstellen van nieuwe jaarplannen 2026–2027 en een nieuw koersplan.

De grootste focus blijft daarbij liggen op onderwijskwaliteit als kern van het werk. Alles wat organisatorisch, financieel of beleidsmatig wordt ontwikkeld, staat in dienst van het primaire proces: goed onderwijs en passende opvang voor ieder kind binnen ieder Kindcentrum van Fluks.

### Maatschappelijke thema's OCW

Het ministerie van OCW vraagt schoolbesturen in het bestuursverslag aandacht te besteden aan een aantal maatschappelijke thema's die voortkomen uit landelijke beleidsprioriteiten. Voor 2025 betreft dit onder andere de thema's onderwijskwaliteit, voldoende en goed personeel, sociale veiligheid, informatiebeveiliging en privacy en de banenafpraak.

Binnen Fluks Opvang en Onderwijs krijgen deze thema's op verschillende manieren vorm in het beleid en de dagelijkse praktijk van de Kindcentra.



## Een sterke basis en hoge kwaliteit

Het versterken van de onderwijskwaliteit vormt de kern van de bestuurlijke opdracht van Fluks. In 2025 is nadrukkelijk gewerkt aan het versterken van het kwaliteitsstelsel binnen de stichting. Daarbij zijn de verwachtingen rondom basiskwaliteit explicieter vastgelegd en is de monitoring van onderwijskwaliteit verder versterkt via periodieke kwaliteitsgesprekken en een stichtingsbreed kwaliteitsdashboard.

Binnen de Kindcentra wordt planmatig gewerkt aan het duurzaam versterken van de basisvaardigheden, in het bijzonder taal en rekenen. Dit gebeurt op basis van trendanalyses, toetsresultaten, referentieniveaus, observaties en professionele duiding in de kwaliteitsgesprekken. Verbetermaatregelen worden gekoppeld aan het jaarplan van het Kindcentrum en richten zich op doelgericht werken, analyse van leerresultaten, versterking van didactisch handelen en gerichte professionalisering van teams.

Fluks volgt daarnaast de landelijke ontwikkelingen rond de actualisatie van kerndoelen en curriculumvernieuwing. De voorbereiding op het nieuwe curriculum vindt plaats via de kwaliteitscyclus, de jaarplannen van de Kindcentra en de gezamenlijke professionalisering van directeurs, ondersteuningscoördinatoren en teams. Zodra de nieuwe kerndoelen definitief zijn, worden deze vertaald naar stichtingsbrede kaders en schoolspecifieke keuzes binnen de Kindcentra.

## Goed en voldoende onderwijspersoneel


Goed onderwijs vraagt om deskundige en betrokken professionals. Binnen Fluks wordt daarom ingezet op strategisch personeelsbeleid dat gericht is op het aantrekken, ontwikkelen en behouden van medewerkers. Professionalisering, begeleiding van startende leraren en aandacht voor duurzame inzetbaarheid vormen belangrijke onderdelen van dit beleid. Daarnaast wordt samengewerkt met regionale partners en opleidingsinstituten om de personeelsvoorziening voor de toekomst te versterken.

## Sociale veiligheid en gelijke behandeling

Een veilig en inclusief schoolklimaat is een belangrijke voorwaarde voor goed onderwijs. Binnen de Kindcentra wordt actief gewerkt aan een positief pedagogisch klimaat waarin leerlingen zich veilig voelen en zich optimaal kunnen ontwikkelen. Burgerschapsvorming, inclusie en samenwerking met ouders en partners in de omgeving spelen hierbij een belangrijke rol. Via het Ondersteuningsteam Inclusief Onderwijs wordt daarnaast gewerkt aan het versterken van inclusieve onderwijspraktijken en gelijke kansen voor leerlingen met verschillende ondersteuningsbehoeften.

## Informatiebeveiliging en privacy

Digitalisering vraagt om een zorgvuldige omgang met informatie en persoonsgegevens. Binnen Fluks wordt daarom gewerkt aan het verder versterken van informatiebeveiliging en privacybescherming. In 2025 zijn verschillende analyses uitgevoerd naar de inrichting van informatiemanagement en digitale veiligheid. De uitkomsten hiervan worden gebruikt om het informatiebeheer en de digitale processen verder te verbeteren, in lijn met het landelijke Normenkader Informatiebeveiliging en Privacy voor het funderend onderwijs.



## Banenafpraak

Fluks onderschrijft het belang van de banenafpraak, waarin werkgevers bijdragen aan werkgelegenheid voor mensen met een arbeidsbeperking. Waar mogelijk wordt binnen de organisatie ruimte geboden aan medewerkers uit deze doelgroep, bijvoorbeeld in ondersteunende functies binnen de Kindcentra of het stafbureau.

## Personeel & Professionalisering

### Personeelssamenstelling

Fluks Opvang en Onderwijs beschikt over een betrokken en professioneel personeelsbestand dat werkzaam is binnen de zestien Kindcentra en het stafbureau van de organisatie. In totaal werken circa 440 medewerkers bij Fluks.

Het personeelsbestand bestaat grotendeels uit onderwijzend personeel, aangevuld met onderwijsondersteunend personeel, directies en stafmedewerkers. De verdeling van functies laat zien dat het overgrote deel van de beschikbare middelen direct wordt ingezet in het primaire proces van onderwijs en ontwikkeling van kinderen.

De totale formatie van Fluks Onderwijs bedraagt circa 255 fte. Na een periode van daling in 2023 en 2024 – mede als gevolg van het aflopen van incidentele middelen en stijgende personele lasten – stabiliseert de formatie zich vanaf schooljaar 2024–2025 rond dit niveau.

De leeftijdsopbouw van het personeelsbestand ligt in lijn met het landelijk gemiddelde binnen het primair onderwijs. In 2025 bedroeg de gemiddelde leeftijd van medewerkers 43 jaar.

Het ziekteverzuim bedroeg in 2025 6,0%, tegenover 5,4% in 2024. Dit onderstreept het belang van blijvende aandacht voor duurzame inzetbaarheid en preventie binnen het personeelsbeleid.

Naast deze structurele kenmerken van het personeelsbestand is er jaarlijks sprake van mutaties door natuurlijke uitstroom, instroom van nieuwe medewerkers en wisselingen in directiefuncties.

### Organisatie en inzet van personeel

De organisatie van Fluks is ingericht volgens het principe dat het primaire proces centraal staat. Ondersteuning en sturing zijn dienend aan de kwaliteit van onderwijs in de Kindcentra.

Het stafbureau is bewust compact georganiseerd zodat middelen zoveel mogelijk ten goede komen aan het onderwijs. De staf ondersteunt bestuur en Kindcentra op het gebied van onderwijsontwikkeling, HRM, financiën, ICT en administratieve processen.

Daarnaast beschikt Fluks over een Ondersteuningsteam Inclusief Onderwijs (OIO) van circa 4,1 fte, dat gericht is op het versterken van passend en inclusief onderwijs binnen de Kindcentra.

In schooljaar 2025–2026 is een tijdelijke organisatiestructuur ingevoerd. Waar eerder werd gewerkt met groepsdirecteuren, zijn bestuurlijke portefeuilles nu thematisch verdeeld. Deze inrichting stimuleert integrale samenwerking en gezamenlijke verantwoordelijkheid binnen de organisatie. De ervaringen met deze werkwijze worden gebruikt bij het bepalen van een toekomstbestendige organisatiestructuur.

Binnen deze inrichting hebben directeuren van Kindcentra een grote mate van professionele autonomie. Tegelijkertijd wordt van directeuren verwacht dat zij verantwoording afleggen over hun keuzes en resultaten. Autonomie gaat binnen Fluks daarom altijd samen met rekenschap.



## Strategisch personeelsbeleid

Het strategisch personeelsbeleid van Fluks is gebaseerd op de overtuiging dat goed onderwijs begint bij bevlogen en deskundige professionals. Medewerkers krijgen ruimte, vertrouwen en autonomie om hun werk vorm te geven en zich professioneel te ontwikkelen.

Het bestuursformatieplan vormt een belangrijk instrument binnen dit strategisch personeelsbeleid. Het verbindt de ambities uit het koersplan met concrete keuzes in formatie, deskundigheid en organisatie-inrichting.

Binnen dit beleid staan de volgende uitgangspunten centraal:

- goed werkgeverschap en aantrekkelijk werkgeverschap;
- professionele ruimte en vertrouwen in vakmanschap;
- duurzame inzetbaarheid van medewerkers;
- strategische personeelsplanning;
- ontwikkeling van leiderschap binnen de organisatie.

Fluks streeft daarbij naar stabiliteit en perspectief voor medewerkers, binnen verantwoorde financiële kaders. Werkzekerheid en professionele ontwikkeling worden waar mogelijk gecombineerd met flexibiliteit in de organisatie.

## Goed werkgeverschap en arbeidsmarkt

Onderwijskwaliteit wordt gerealiseerd door gedreven en goed gekwalificeerde professionals.

Goed werkgeverschap vormt daarom een belangrijke pijler binnen de organisatie.

Fluks werkt actief aan een professionele cultuur waarin aandacht is voor welzijn, functioneren en ontwikkeling van medewerkers. In het kader van aantrekkelijk werkgeverschap wordt periodiek onderzoek gedaan naar de werkbeleving van medewerkers. Fluks neemt onder andere deel aan het Klassewerkplek-onderzoek. De resultaten bieden inzicht in medewerkerstevredenheid, werkdrukbeleving en organisatiecultuur en vormen een belangrijke bron voor verdere verbetering van leiderschap en werkgeeluk binnen de Kindcentra.

Net als in de rest van de sector heeft ook Fluks te maken met een krappe arbeidsmarkt. Hoewel het lerarentekort in de regio op dit moment minder nadrukkelijk voelbaar is, vraagt de arbeidsmarkt blijvende aandacht voor aantrekkelijk werkgeverschap, professionele ontwikkeling en het behoud van medewerkers.

Om nieuwe medewerkers aan te trekken en talent binnen de organisatie te behouden wordt onder andere ingezet op:

- samenwerking met pabo's en opleidingsnetwerken;
- begeleiding van startende leraren;
- inzet van zij-instroomtrajecten;
- actieve arbeidsmarktcommunicatie;
- interne doorgroeimogelijkheden.

Daarnaast wordt samengewerkt binnen een regionale onderwijsregio om de personeelsvoorziening en professionalisering in de regio te versterken.

## Professionalisering en duurzame inzetbaarheid

Professionalisering en duurzame inzetbaarheid vormen belangrijke onderdelen van het personeelsbeleid. Medewerkers beschikken over mogelijkheden om zich te ontwikkelen via scholing, training en intervisie.

Binnen Fluks wordt onder andere geïnvesteerd in:

- professionalisering van ondersteuningscoördinatoren en specialisten;
- scholing rond nieuwkomersonderwijs en NT2;
- scholing voor aandachtsfunctionarissen en vertrouwenspersonen;
- verplichte scholingen zoals bedrijfshulpverlening.

Daarnaast is er aandacht voor leiderschapsontwikkeling. Binnen de groep directeuren wordt gewerkt aan een gezamenlijke visie op leiderschap, die richting moet geven aan de verdere ontwikkeling van leidinggevend en aan ontwikkel- en beoordelingsgesprekken.

Ook duurzame inzetbaarheid krijgt structurele aandacht. Dit gebeurt onder andere via vitaliteitsprogramma's, mogelijkheden voor bedrijfsfitness en digitale leerplatforms. Sinds 2025 werkt Fluks met een nieuwe arbodienst, waarbij nadrukkelijk wordt ingezet op preventie, vroegsignalering en het versterken van de rol van leidinggevend bij verzuimbegeleiding.

## Personele ontwikkelingen en mobiliteit

De personele ontwikkeling binnen Fluks wordt beïnvloed door verschillende factoren, waaronder demografische ontwikkelingen, veranderingen in bekostiging en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.

Hoewel het leerlingaantal op stichtingsniveau relatief stabiel blijft, zijn er verschillen tussen Kindcentra. Sommige locaties groeien, terwijl andere te maken hebben met krimp. Deze dynamiek vraagt om gerichte sturing op personele inzet en interne mobiliteit.

Mobiliteit vormt daarom een belangrijk instrument binnen het personeelsbeleid. Door medewerkers waar mogelijk binnen de organisatie te herplaatsen kan werkgelegenheid behouden blijven en kan beter worden ingespeeld op verschillen tussen groei- en krimpscholen. Strategische personeelsplanning helpt daarbij om de balans te bewaren tussen onderwijskwaliteit, financiële duurzaamheid en de beschikbare personele capaciteit.

## Beheersing van uitkeringslasten na ontslag

Fluks voert beleid gericht op het beperken van uitkeringslasten na ontslag. Bij formatieve wijzigingen wordt eerst gekeken naar herplaatsing binnen de stichting, vrijwillige mobiliteit, interne doorstroom en het natuurlijk verloop van tijdelijke contracten. Door formatieontwikkeling, leerlingprognoses en personele bezetting periodiek te monitoren, worden mogelijke knelpunten vroegtijdig gesignaleerd. Hiermee wordt beoogd gedwongen uitstroom zoveel mogelijk te voorkomen en uitkeringslasten na ontslag te beheersen. Wanneer ondanks deze inzet toch uitkeringslasten ontstaan, volgt Fluks het verdere traject via het Participatiefonds. Via het digitale portaal en in afstemming met de toegewezen coach houdt Fluks indirect zicht op de voortgang. Hiermee worden de risico's op langdurige uitkeringslasten zichtbaar en beheersbaar, rekening houdend met het feit dat de duur en omvang van de uitkeringslasten niet volledig door Fluks beïnvloedbaar zijn.

## Samenvattend

Het personeelsbeleid van Fluks is gericht op het versterken van een professionele organisatie waarin medewerkers ruimte krijgen om zich te ontwikkelen en verantwoordelijkheid te nemen voor de kwaliteit van onderwijs. De ontwikkeling van medewerkers is daarbij onlosmakelijk verbonden met de kwaliteit van onderwijs en opvang binnen de Kindcentra. Het bestuur ziet het

daarom als een belangrijke opdracht om te investeren in professionele groei, duurzame inzetbaarheid en aantrekkelijk werkgeverschap, zodat een stabiele en toekomstbestendige personele basis ontstaat.

### Verantwoording over de aanwezigheid van de Verklaring omtrent het gedrag<sup>1</sup>

Nieuwe VOG's <sup>2</sup> in 2025	VOG aanwezig op datum indiensttreding	VOG te laat aanwezig	VOG niet aanwezig
<b>Nieuwe medewerkers in loondienst</b>	35	<5	0
<b>Nieuwe medewerkers niet in loondienst met een VOG verplichting<sup>3</sup></b>	10	<5	0

Aantallen tussen 1 en 5 worden weergegeven als <5.

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

Wij hebben voor nieuwe medewerkers voor wie wij in de periode 17 juli t/m 17 oktober reeds een VOG hadden aangevraagd wel een nieuwe VOG aangevraagd, naar aanleiding van het advies van het ministerie van OCW.

<sup>1</sup> Op grond van artikel 4, lid 7 en bijlage 6 van de RIO.

<sup>2</sup> De VOG is op het moment van indiensttreding niet ouder dan 6 maanden. De VOG van personen belast met tussenschoolse opvang is niet ouder dan 2 maanden.

<sup>3</sup> Voor het primair onderwijs en het (v)so zie artikel 3, lid 1, onder a, artikel 3a, lid 1, onder a, artikel 32, lid 2, onder a, sub 1, lid 6, lid 7 en lid 9, artikel 34a en artikel 45 van de WPO, artikel 3, lid 1, onder a, artikel 3a, lid 1, onder a en artikel 32, lid 2, onder a, sub 1, en lid 9, van de WEC: leerkrachten, personen die onderwijsondersteunende werkzaamheden verrichten, (adjunct-)directeuren en personen belast met de tussenschoolse opvang.

## Huisvesting & Facilitaire zaken

### Huisvesting van de Kindcentra

Fluks Opvang en Onderwijs verzorgt onderwijs op zestien Kindcentra, verdeeld over achttien gebouwen. Eén Kindcentrum maakt gebruik van meerdere locaties; in 2025 is het aantal gebouwen op deze locatie teruggebracht van vier naar drie als gevolg van dalende leerlingaantallen.

Alle Kindcentra zijn onderdeel van een integrale samenwerking tussen onderwijs en opvang. Bij negen Kindcentra wordt samengewerkt met Fluks Opvang. De overige Kindcentra werken samen met een externe opvangpartner. In alle gevallen vindt opvang plaats in hetzelfde gebouw als het onderwijs.

Fluks opvang en Fluks onderwijs zijn juridisch gescheiden organisaties, maar maken in de praktijk gebruik van dezelfde huisvesting. Voor baby's en peuters zijn, waar van toepassing, aparte ruimtes ingericht. Voor buitenschoolse opvang wordt veelal gebruik gemaakt van onderwijsruimtes die overdag door het onderwijs worden benut. Deze vorm van gedeeld gebruik van ruimtes draagt bij aan een efficiënte inzet van gebouwen en versterkt de samenwerking tussen opvang en onderwijs binnen het Kindcentrum.

Om deze samenwerking te ondersteunen ontvangen Kindcentra jaarlijks een financiële bijdrage vanuit de opvangorganisatie. Deze bijdrage is gekoppeld aan de resultaten van de opvanglocatie en is bedoeld om de gezamenlijke ontwikkeling van opvang en onderwijs binnen het Kindcentrum te stimuleren.

### Ontwikkelingen in huisvesting

In 2025 hebben zich geen grote renovatie- of nieuwbouwprojecten voorgedaan buiten het reguliere meerjarenonderhoudsplan (MJOP). Wel zijn er enkele ontwikkelingen geweest die invloed hadden op de huisvesting.


Bij Kindcentrum 't Busseltje in Eersel is tijdelijke huisvesting gerealiseerd vanwege een sterke groei van het aantal leerlingen. Daarnaast zijn op enkele locaties technische aanpassingen gedaan aan installaties, waaronder een verzwaring van de energievoorziening en aanpassingen aan luchtbehandelingsinstallaties.

Ook zijn in 2025 aanvullende investeringen gedaan in KC De Beuk, een school die in schooljaar 2024–2025 is gestart, onder andere om het gebouw geschikt te maken voor het verzorgen van onderwijs. Voor het komende schooljaar komt er een flinke uitbreiding op basis van de groei van leerlingaantallen, dus de verwachting is dat er in 2026 ook geïnvesteerd moet worden.

Hoewel er in 2025 binnen de stichting geen grote renovaties hebben plaatsgevonden, neemt het aantal gebouwen toe waarin vraagstukken rond binnenklimaat spelen. In meerdere gebouwen zijn investeringen nodig om te voldoen aan de normen van het programma Frisse Scholen, met name op het gebied van ventilatie en luchtbehandeling.

### Samenwerking met gemeenten

Gemeenten zijn verantwoordelijk voor de onderwijshuisvesting. Fluks Opvang en Onderwijs voert daarom structureel overleg met de betrokken gemeenten over huisvestingsvraagstukken.



In iedere gemeente vindt jaarlijks een Op Overeenstemming Gericht Overleg (OOGO) plaats over huisvestingsaanvragen. Daarnaast is er gedurende het jaar regelmatig contact met gemeenten wanneer onderhoud, uitbreidingen of andere huisvestingsvraagstukken spelen.

In 2025 hebben verschillende gemeenten hun Integraal Huisvestingsplan (IHP) geactualiseerd. Fluks is bij deze trajecten actief betrokken geweest. Hierdoor is op sommige plekken de samenwerking met gemeenten verder geïntensiveerd en is er meer gezamenlijk zicht ontstaan op toekomstige huisvestingsontwikkelingen.

### Facilitaire organisatie

De dagelijkse verantwoordelijkheid voor facilitaire zaken ligt bij de directeurs van de Kindcentra. Zij dragen zorg voor de aansturing van schoonmaak, energiebeheer en klein onderhoud, vaak in samenwerking met conciërges of andere ondersteunende medewerkers. Tot en met 2025 werd de coördinatie van onderhoud en facilitaire zaken ondersteund door een externe partij. In 2026 wordt deze samenwerking beëindigd. De organisatie kiest ervoor om de regie op huisvesting en facilitaire zaken dichterbij de organisatie te beleggen. Hiervoor wordt een stafmedewerker huisvesting geworven die zich richt op onderhoud, huisvestingsvraagstukken en strategische vastgoedontwikkeling.

### Risico's en aandachtspunten

Binnen de huisvesting van de Kindcentra spelen verschillende ontwikkelingen die de komende jaren aandacht vragen.

Allereerst blijven energiekosten een onzekerheidsfactor. Hoewel de kosten in 2025 zijn gedaald, blijft de energievoorziening een financieel risico, mede gezien de ervaringen uit eerdere energiecrises.


Daarnaast vraagt de kwaliteit van het binnenklimaat in verschillende gebouwen om aandacht. Investerings in ventilatie, luchtbehandeling en koeling zijn op meerdere locaties noodzakelijk om te voldoen aan de eisen van Frisse Scholen en om een gezond leerklimaat te waarborgen. Ook demografische ontwikkelingen spelen een rol. Op sommige locaties groeien leerlingaantallen en ontstaat behoefte aan extra ruimte. Op andere locaties is juist sprake van krimp, waardoor gebouwen relatief groot worden ten opzichte van het aantal leerlingen en onderhoudskosten relatief zwaar drukken.

### Onderhoud en financiële systematiek

Vanaf 2024 hanteert Fluks een andere financiële systematiek voor de verwerking van onderhoudskosten. Aanleiding hiervoor is een wijziging in de verslaggevingsregels binnen het primair onderwijs, waardoor de eerder gebruikte methode van een voorziening voor groot onderhoud niet langer kon worden toegepast.

Fluks heeft ervoor gekozen onderhoudsinvesteringen voortaan te activeren en over de gebruiksduur af te schrijven. Omdat veel onderhoudswerkzaamheden een lange cyclus kennen, bouwen de afschrijvingslasten zich in de eerste jaren geleidelijk op. Als gevolg van deze systematiek komen onderhoudswerkzaamheden met een kortere cyclus vaker rechtstreeks ten laste van de exploitatie.

Deze wijziging leidt tot grotere verschillen in onderhoudskosten tussen individuele Kindcentra. Deze effecten waren in 2025 al voorzien en zijn daarom meegenomen in de beoordeling van de exploitatie op schoolniveau.



Om deze schommelingen te beperken en onderhoud planmatiger te organiseren, is in 2025 besloten groot onderhoud vanaf 2026 centraal op stichtingsniveau te organiseren. Deze keuze is ook verwerkt in de meerjarenbegroting 2026–2030.

### Vooruitblik

Voor de komende jaren wordt verwacht dat huisvesting een steeds belangrijker strategisch thema wordt. De ambitie om alle scholen onderdeel te laten zijn van een Kindcentrum vraagt om verdere ontwikkeling van samenwerking tussen opvang en onderwijs.

Bij toekomstige nieuwbouw- en renovatieprojecten zal deze integrale benadering nadrukkelijk worden meegenomen. Een voorbeeld hiervan is een geplande ontwikkeling bij Kindcentrum De Regenboog in de periode 2026–2027, waarbij de inrichting van het gebouw nadrukkelijk wordt afgestemd op het functioneren als integraal Kindcentrum.

Daarnaast blijft aandacht nodig voor binnenklimaat, energiegebruik en de flexibiliteit van gebouwen, zodat deze ook in de toekomst aansluiten bij veranderende leerlingaantallen en onderwijsontwikkelingen



## Financieel beleid

### Uitgangspunten van het financieel beleid

Het financieel beleid van Fluks Opvang en Onderwijs is gericht op het ondersteunen van het primaire proces: goed onderwijs en passende opvang binnen de Kindcentra. Financiële middelen worden daarom zoveel mogelijk beschikbaar gesteld op schoolniveau, zodat directeuren en teams de ruimte hebben om keuzes te maken die passen bij de ontwikkeling van hun Kindcentrum. Het bestuur stelt daarbij de financiële kaders vast en bewaakt de continuïteit en doelmatige besteding van middelen. Binnen deze kaders dragen directeuren verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de deelbegroting van hun Kindcentrum en leggen zij hierover verantwoording af aan het bestuur. De financiële sturing is gebaseerd op een aantal uitgangspunten:

- een gezonde vermogenspositie als basis voor continuïteit;
- maximale inzet van middelen op schoolniveau;
- transparante allocatie van middelen;
- een compacte bestuurs- en staforganisatie;
- een zorgvuldige balans tussen risico's en weerstandsvermogen.

### Herstel van de vermogenspositie

In de periode 2023–2024 daalde het niveau van de reserves tijdelijk tot onder het streefniveau dat de stichting voor een gezonde financiële buffer hanteert. De financiële positie van Fluks bleef daarbij stabiel en voldeed aan de gebruikelijke kengetallen voor continuïteit en weerbaarheid.

Het bestuur heeft er bewust voor gekozen de reserves geleidelijk weer op het gewenste niveau te brengen. Daarbij is gekozen voor een beheerste aanpak waarbij gedurende twee schooljaren iets minder formatieruimte werd verdeeld over de Kindcentra. Door deze maatregel te spreiden in de tijd bleef de impact voor scholen en het primaire proces beperkt.

Het herstel van de reserves is uiteindelijk sneller verlopen dan voorzien. Meevallers in personele lasten, onder andere door verloop, verloven en verzuim, en organisatorische wijzigingen binnen de leidingstructuur hebben ertoe geleid dat het resultaat over 2025 duidelijk positiever uitviel dan begroot. Hierdoor wordt het gewenste niveau van de reserves al medio 2026 bereikt, terwijl oorspronkelijk werd uitgegaan van herstel aan het einde van kalenderjaar 2026.

Het herstel van de vermogenspositie heeft daarmee circa anderhalf jaar geduurd. Gedurende deze periode is steeds bewust gestuurd op een evenwichtige balans tussen financiële stabiliteit en het beperken van de impact op het onderwijs in de Kindcentra.

### Allocatie van middelen

Fluks hanteert een allocatiemodel waarbij middelen zoveel mogelijk bij de Kindcentra worden belegd. Hiermee blijft de verantwoordelijkheid voor financiële keuzes zo dicht mogelijk bij het primaire proces. Schoolspecifieke bekostiging blijft beschikbaar voor het Kindcentrum waarvoor deze middelen bedoeld zijn.

In het najaar wordt jaarlijks de materiële begroting opgesteld. Op basis daarvan ontvangen Kindcentra een deelbudget waarbinnen zij hun eigen deelbegroting opstellen. De belangrijkste posten in deze begrotingen zijn huisvestingskosten, afschrijvingen, leermiddelen, ICT-kosten, leerlingactiviteiten en professionalisering.

Daarnaast wordt op stichtingsniveau de ruimte voor personele inzet vastgesteld. In het voorjaar worden vervolgens formatiegesprekken gevoerd met de directeuren over de inzet van personeel binnen de beschikbare kaders.

Binnen dit systeem blijft de verantwoordelijkheid voor financiële keuzes primair bij het Kindcentrum, terwijl het bestuur toeziet op naleving van de kaders en de financiële continuïteit van de stichting bewaakt.

## Planning en control

De financiële sturing van de organisatie is onderdeel van een bredere planning- en controlcyclus. Deze cyclus bestaat onder andere uit:

- het begrotingsproces in het najaar;
- deelbegrotingen op Kindcentrumniveau;
- formatiegesprekken in het voorjaar;
- periodieke planning- en controlgesprekken met directeuren.

Tijdens deze gesprekken wordt gekeken naar de realisatie van de begroting, de inzet van personeel en mogelijke afwijkingen. Directeuren leggen daarbij verantwoording af over de financiële keuzes binnen hun Kindcentrum.

De organisatie werkt toe naar verdere versterking van deze planning- en controlcyclus, onder andere door het verbeteren van monitoring en informatievoorziening. De Raad van Toezicht wordt periodiek geïnformeerd over de financiële ontwikkeling van de organisatie. Naast de reguliere rapportages ontvangt de Raad een rolling forecast, waardoor tijdig inzicht ontstaat in de ontwikkeling van de begroting en waar nodig bijgestuurd kan worden. Op deze wijze wordt het “in control” zijn van de organisatie structureel gemonitord.

## Onderhoud en solidariteitsprincipe


Tot en met 2025 maakten kosten voor onderhoud onderdeel uit van de deelbegrotingen van de Kindcentra. Door de gewijzigde verwerking van onderhoudskosten in de jaarrekening en de daardoor grotere verschillen tussen scholen is besloten het onderhoud anders te organiseren. Met ingang van 2026 wordt voor groot onderhoud een centrale reservering op stichtingsniveau ingericht. Hiervoor wordt jaarlijks circa 1,8% van de lumpsumbekostiging gereserveerd. Dit gebeurt vanuit een solidariteitsprincipe.

De reden hiervoor is dat onderhoudskosten sterk afhankelijk zijn van de staat en leeftijd van een gebouw, terwijl directeuren hier nauwelijks invloed op hebben. In het oude systeem konden daardoor aanzienlijke verschillen ontstaan tussen scholen in nieuwere en oudere gebouwen. Door onderhoud centraal te organiseren ontstaat een evenwichtigere en daarmee eerlijkere verdeling van kosten en kan onderhoud planmatiger worden uitgevoerd. Kosten waar directeuren wél invloed op hebben – zoals energie, schoonmaak en klein onderhoud – blijven onderdeel van de deelbegroting van de Kindcentra.

## Investerings

In 2025 zijn verschillende investeringen gedaan die samenhangen met de ontwikkeling van Kindcentra en huisvesting. Zo is op een locatie een verzwaring van de energievoorziening gerealiseerd in verband met tijdelijke huisvesting. Op een andere locatie zijn aanpassingen gedaan aan luchtbehandelingsinstallaties en regeltechniek.

Daarnaast zijn aanvullende investeringen gedaan in een nieuwe school die in schooljaar 2024–2025 is gestart en waarvoor in 2025 nog aanpassingen aan het gebouw nodig waren.



Ook is tijdelijke huisvesting uitgebreid bij een groeiend Kindcentrum. Verder zijn voorbereidingen getroffen voor toekomstige investeringen in onder andere schoolpleinen, waarvoor op dit moment nog geen uniforme systematiek bestaat.

### Risico's

De financiële positie van Fluks Opvang en Onderwijs is stabiel, maar kent net als andere onderwijsorganisaties verschillende risico's.

Belangrijke risico's zijn onder andere:

- schommelingen in leerlingaantallen;
- stijgende personeelskosten en kosten voor vervanging;
- de noodzaak tot externe inhuur bij personeelstekorten;
- stijgende energiekosten;
- investeringen in binnenklimaat en huisvesting.

Daarnaast is landelijk zichtbaar dat klachtenprocedures in het onderwijs vaker juridisch worden. Ook binnen Fluks is een trend zichtbaar waarbij ouders sneller gebruik maken van externe klachtenprocedures. Dit leidt tot meer juridische ondersteuning en daarmee tot hogere kosten.

### Samenwerking met opvang

Binnen de Kindcentra werken onderwijs en opvang nauw samen. Hoewel beide organisaties juridisch gescheiden zijn, delen zij in veel gevallen faciliteiten en voorzieningen.

Om deze samenwerking te ondersteunen ontvangen Kindcentra jaarlijks een financiële bijdrage vanuit de opvangorganisatie. Deze bijdrage is gekoppeld aan de resultaten van de opvanglocatie en wordt gebruikt als tegemoetkoming in gezamenlijke kosten, zoals schoonmaak, energie en andere facilitaire voorzieningen.

Deze systematiek stimuleert de ontwikkeling van integrale Kindcentra en draagt bij aan een evenwichtige verdeling van kosten tussen onderwijs en opvang.

### Ontwikkeling naar koppeling van middelen en beleid

In de afgelopen jaren lag de nadruk op het versterken van de financiële reserves van de stichting. Nu deze herstelopgave grotendeels is gerealiseerd en met de formatie voor schooljaar 2025–2026 haar laatste fase bereikt, ontstaat geleidelijk meer ruimte om middelen nadrukkelijker te verbinden aan de strategische ambities van de organisatie.

De komende jaren wordt daarom gewerkt aan een sterkere koppeling tussen de meerjarenbegroting en de koersdoelen van de stichting. Daarmee kan het financieel beleid nog beter bijdragen aan de ontwikkeling van de Kindcentra en de realisatie van de ambities uit het koersplan.

## Continuïteitsparagraaf

De continuïteitsparagraaf biedt inzicht in de ontwikkeling van leerlingaantallen, personele inzet, financiële positie en de belangrijkste risico's voor de komende jaren. Hiermee wordt zichtbaar hoe de organisatie ook op langere termijn in staat blijft haar maatschappelijke opdracht te vervullen.

### Ontwikkelingen in leerlingaantallen

De ontwikkeling van het aantal leerlingen vormt een belangrijke basis voor de financiële en personele planning van Fluks. De bekostiging van het primair onderwijs is immers grotendeels gebaseerd op het aantal leerlingen.

De prognoses laten zien dat het totaal aantal leerlingen binnen Fluks in de komende jaren naar verwachting relatief stabiel blijft. Na een lichte groei in de afgelopen jaren wordt richting 2030 uitgegaan van een stabiel leerlingenaantal op stichtingsniveau.

Achter dit stabiele totaalbeeld gaan echter verschillen per Kindcentrum school. Sommige locaties laten groei zien, terwijl andere locaties te maken hebben met krimp. Deze verschillen vragen om gerichte sturing op personele inzet en mobiliteit, zodat de formatie op schoolniveau blijft aansluiten bij de lokale situatie.

Voor enkele kleinere scholen geldt dat het leerlingaantal zich rondom de opheffingsnorm beweegt. Binnen Fluks wordt actief gekeken naar mogelijkheden om deze scholen duurzaam te blijven ontwikkelen. Daarbij wordt onder andere gekeken naar ontwikkelingen in de regio en naar toekomstige huisvestingsmogelijkheden. Zo wordt bijvoorbeeld verwacht dat bij Kindcentrum De Beuk verdere groei kan ontstaan zodra duidelijkheid ontstaat over de huisvesting.

Door deze ontwikkelingen nauwgezet te volgen kan tijdig worden bijgestuurd in formatie, organisatie en huisvesting.

Onderstaande tabel toont de prognose medio 2025 (tevens gehanteerd als bron voor begroting 2026 en formatieberekening schooljaar 2026-2027). In deze prognose is rekening gehouden met op dat moment beperkende omstandigheden (zoals beschikbare ruimte op de betreffende locatie).

BRIN	School	1-02-22	1-02-23	1-02-24	1-02-25	1-02-26	1-02-27	1-02-28	1-02-29	1-02-30	1-02-31	1-10-25 ophefnorm	
03AP	Belhamel Dommelen	160	159	151	155	157	155	150	146	139	135	153	94
03BV	Trumakkers Heeze	202	204	229	234	264	282	287	293	285	287	248	39
03EV	Klimop Reusel	250	254	263	257	261	266	267	268	267	270	251	47
05YS	Smelleken Valkenswaard	435	465	483	494	500	500	500	503	501	489	476	94
07FM	Busseltje Eersel	341	344	356	358	400	410	431	457	474	490	379	55
07GY	Korenbloem Oirschot	252	236	223	232	232	228	219	218	207	211	220	46
08DZ	Triolier Budel	247	239	249	251	213	211	207	206	206	200	204	62
08PY	Heidevlinder Borkel en Schaft	50	56	58	68	68	72	73	75	74	73	64	94
09ET	Ontdekking Maarheeze	124	133	130	140	166	163	161	160	162	158	160	62
10AS	Lange Gastel	66	66	60	63	60	59	55	51	48	50	59	62
18HD	SamenWijs Bladel	94	90	98	87	84	78	77	76	79	78	76	64
22LI	Regenboog Bergeijk	116	135	148	167	186	189	199	206	217	213	180	47
23DJ	Ekenrooi Waalre	176	170	159	168	187	187	193	196	200	205	177	125
23UB	Dick Bruna Veldhoven	812	810	824	784	738	712	708	692	656	646	717	150
24AA	Klimop Nederweert	191	178	177	167	159	154	149	146	147	137	153	41
32FB	De Beuk Oostelbeers	0	0	0	37	45	49	51	48	47	40	43	46
		<b>3516</b>	<b>3539</b>	<b>3608</b>	<b>3662</b>	<b>3720</b>	<b>3715</b>	<b>3727</b>	<b>3741</b>	<b>3709</b>	<b>3682</b>	<b>3560</b>	

### Ontwikkelingen in personeel en formatie

De personeelsformatie ontwikkelt zich in lijn met de leerlingontwikkeling binnen de stichting. De totale structurele formatieruimte bedraagt circa 249 BFE (bestuursformatie-eenheden). Inclusief incidentele middelen bedraagt de totale formatieve ruimte ongeveer 257 BFE.

Op stichtingsniveau blijft de formatie daarmee de komende jaren relatief stabiel. Tegelijkertijd ontstaan er verschillen tussen Kindcentra door lokale groei- en krimptontwikkelingen. Dit vraagt om een flexibele inzet van personeel en om actieve sturing op interne mobiliteit.

Binnen de stichting wordt daarom gericht gestuurd op het matchen van vraag en aanbod van personeel. Waar verschillen ontstaan tussen beschikbare formatieruimte en bestaande personele bezetting, wordt gezocht naar oplossingen via vrijwillige mobiliteit, doorstroom binnen de organisatie of het aflopen van tijdelijke contracten.

Daarnaast blijft strategische personeelsplanning belangrijk om de balans te behouden tussen onderwijskwaliteit, betaalbaarheid en beschikbare personele capaciteit.

De hierna volgende tabel (uit bestuursformatieplan 2026-2027) toont de verwachte ontwikkeling in BFE, rekening houdend met ontwikkeling in leerlingaantal en incidentele baten.


Meerjarenperspectief formatie	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030	2030-2031	2031-2032
Basisformatie	191,87	195,57	198,71	199,15	197,18	195,46
Directeuren	22,01	22,01	22,01	22,01	22,01	22,01
Totaal inclusief directeuren	<b>213,88</b>	<b>217,58</b>	<b>220,72</b>	<b>221,16</b>	<b>219,19</b>	<b>217,47</b>
Staf/MT	9,48	9,48	9,48	9,48	9,48	9,48
OIO	8,91	8,91	8,91	8,91	8,91	8,91
NPP	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50
Totale formatie structurele middelen	<b>244,76</b>	<b>248,47</b>	<b>251,61</b>	<b>252,04</b>	<b>250,08</b>	<b>248,36</b>
Projectformatie	12,78	5,15	1,99	1,99	1,99	1,99
Uitkeringen	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33
Totale formatieruimte	<b>260,88</b>	<b>256,95</b>	<b>256,93</b>	<b>257,36</b>	<b>255,40</b>	<b>253,68</b>
Gereserveerde ruimte onvoorzien	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Gehanteerd leerlingaantal prognose	3720	3715	3727	3741	3709	3682

## Ontwikkelingen in bekostiging en middelen

De financiering van Fluks is primair gebaseerd op de lumpsumbekostiging van het Rijk, die grotendeels afhankelijk is van leerlingaantallen. De vereenvoudiging van de bekostigingssystematiek heeft geleid tot een integratie van personele en materiële middelen in één budget, waardoor financiële sturing meer flexibiliteit kent.

In de afgelopen jaren hebben scholen daarnaast gebruik kunnen maken van verschillende tijdelijke subsidieregelingen, waaronder middelen uit het Nationaal Programma Onderwijs en subsidies voor basisvaardigheden. Deze middelen hebben een tijdelijk karakter en kunnen daardoor leiden tot fluctuaties in de beschikbare formatieruimte.

Binnen Fluks is daarom steeds het uitgangspunt geweest dat incidentele middelen ook incidenteel worden ingezet. Binnen de planning- en controlcyclus wordt hier actief op gestuurd, onder andere door tijdelijke middelen zoveel mogelijk te vertalen naar tijdelijke formatie en door structurele verplichtingen te voorkomen. De afbouw van de NPO-middelen heeft het belang van deze werkwijze nog eens onderstreept en geleid tot verdere aanscherping van de monitoring binnen de organisatie.



Voor de komende jaren wordt verwacht dat een deel van de middelen voor basisvaardigheden structureel onderdeel wordt van de bekostiging. Dit kan bijdragen aan meer stabiliteit in de financiële planning van scholen.

### Belangrijkste risico's

Hoewel de financiële en organisatorische positie van Fluks stabiel is, zijn er verschillende ontwikkelingen die aandacht vragen in het kader van continuïteit.

Een eerste risico betreft verschillen in leerlingontwikkeling tussen Kindcentra. Hoewel het totaal aantal leerlingen stabiel blijft, kunnen lokale groei- en krimpsituaties leiden tot verschillen in formatieruimte en personele inzet.

Daarnaast blijft de arbeidsmarkt voor onderwijsprofessionals een belangrijk aandachtspunt. Het vinden van vervanging bij ziekte of tijdelijke afwezigheid is niet altijd eenvoudig, waardoor in sommige situaties externe inhuur noodzakelijk is.

Een derde aandachtspunt betreft de ontwikkeling van kosten in relatie tot de bekostiging. De afgelopen jaren is zichtbaar dat kosten op verschillende terreinen stijgen, bijvoorbeeld op het gebied van huisvesting, energie en technische voorzieningen in gebouwen. Tegelijkertijd is niet altijd sprake van een gelijke stijging van de bekostiging vanuit het Rijk. Dit vraagt om blijvende aandacht voor doelmatige inzet van middelen.

Verder is er een ontwikkeling zichtbaar waarbij klachten van ouders vaker en sneller via externe procedures worden behandeld. Hierdoor nemen ook de juridische kosten toe. Het is daarom van belang om te blijven investeren in goede communicatie en zorgvuldige interne afhandeling van signalen en klachten.

Tot slot blijft het belangrijk om kritisch te kijken naar de inzet van tijdelijke middelen. Het grootste risico ontstaat wanneer structurele personele verplichtingen worden aangegaan op basis van incidentele bekostiging. Binnen de stichting wordt hier daarom actief op gestuurd.

### Beheersmaatregelen en bestuurlijke sturing

Om deze risico's te beheersen investeert Fluks in een stevige planning- en controlcyclus en in duidelijke bestuurlijke sturing.

Met de recente bestuurswissel en de herinrichting van de organisatiestructuur is ervoor gekozen om de planning- en controlgesprekken gezamenlijk te laten voeren door de bestuurder, de HRM-adviseur en de controller. Hierdoor worden personele, financiële en organisatorische ontwikkelingen integraal besproken en kunnen risico's eerder worden gesignaleerd.

Daarnaast is binnen de organisatie de inhoudelijke verantwoordelijkheid voor onderwijskwaliteit explicieter belegd. Hierdoor ontstaat meer zicht op de kwaliteit van onderwijs binnen de Kindcentra en kan sneller worden ingegrepen wanneer signalen ontstaan dat de basiskwaliteit onder druk komt te staan.

Deze werkwijze sluit aan bij de herstelopdrachten van de inspectie en draagt bij aan een sterkere kwaliteitscultuur en een beter functionerende sturingscyclus.

Ook op andere terreinen worden maatregelen genomen om risico's te beheersen. Zo wordt actief gestuurd op mobiliteit binnen de organisatie, worden reserves op een verantwoord niveau gehouden en wordt de inzet van tijdelijke middelen zorgvuldig gemonitord.

## Bestuurlijke reflectie

Het bestuur constateert dat de organisatie op hoofdlijnen stabiel is en beschikt over een solide basis voor de komende jaren. Tegelijkertijd vraagt de huidige fase van ontwikkeling om blijvende aandacht voor samenhang tussen onderwijskwaliteit, personeelsbeleid en financiële sturing. De afgelopen periode is nadrukkelijk gewerkt aan het versterken van de planning- en controlcyclus, het explicieter maken van kwaliteitsnormen en het verbeteren van de bestuurlijke sturing. Deze ontwikkeling zal in de komende jaren worden voortgezet.

Door vroegtijdig zicht te houden op ontwikkelingen in leerlingaantallen, personele inzet en financiële risico's blijft Fluks in staat om tijdig bij te sturen en de continuïteit van onderwijs en opvang binnen de Kindcentra te waarborgen.

## Meerjarenbegroting

De meerjarenbegroting voor de periode 2026-2030 is gebaseerd op de huidige leerlingprognoses, de ontwikkeling van personele lasten en de verwachte ontwikkeling van de rijksbekostiging.

1. BATEN	Begroting		Begroting		Begroting		Begroting		Begroting	
Bedragen x €1.000	2026		2027		2028		2029		2030	
1.1 Rijksbijdrage OCW	31.868	98,8%	32.170	98,8%	31.822	98,8%	31.916	98,8%	31.831	98,8%
1.2 Overige overheidsbijdragen	86	0,3%	86	0,3%	86	0,3%	86	0,3%	86	0,3%
1.3 Overige baten	306	0,9%	306	0,9%	306	1,0%	306	0,9%	306	1,0%
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>32.261</b>	<b>100,0%</b>	<b>32.563</b>	<b>100,0%</b>	<b>32.214</b>	<b>100,0%</b>	<b>32.308</b>	<b>100,0%</b>	<b>32.223</b>	<b>100,0%</b>
<b>2. LASTEN</b>	<b>Begroting</b>		<b>Begroting</b>		<b>Begroting</b>		<b>Begroting</b>		<b>Begroting</b>	
Bedragen x €1.000	2026		2027		2028		2029		2030	0
2.1 Personele lasten	25.669	79,6%	26.481	81,3%	26.229	81,4%	26.307	81,4%	26.229	81,4%
2.2 Afschrijvingslasten	1.032	3,2%	1.076	3,3%	1.111	3,4%	1.141	3,5%	1.176	3,6%
2.3 Huisvestingslasten	2.406	7,5%	2.376	7,3%	2.341	7,3%	2.311	7,2%	2.276	7,1%
2.4 Overige instellingslasten	2.448	7,6%	2.446	7,5%	2.452	7,6%	2.459	7,6%	2.442	7,6%
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>31.555</b>	<b>97,8%</b>	<b>32.378</b>	<b>99,4%</b>	<b>32.133</b>	<b>99,7%</b>	<b>32.218</b>	<b>99,7%</b>	<b>32.123</b>	<b>99,7%</b>
Saldo baten en lasten	706	2,2%	185	0,6%	82	0,3%	90	0,3%	100	0,3%
Saldo financiële baten en lasten	67	0,2%	67	0,2%	67	0,2%	67	0,2%	67	0,2%
<b>EXPLOITATIERESULTAAT</b>	<b>773</b>	<b>2,4%</b>	<b>252</b>	<b>0,8%</b>	<b>149</b>	<b>0,5%</b>	<b>157</b>	<b>0,5%</b>	<b>167</b>	<b>0,5%</b>

Binnen deze begroting wordt rekening gehouden met:

- stabilisatie van het leerlingaantal;
- ontwikkeling van personele lasten;
- onderhoud en huisvestingskosten;
- inzet van incidentele subsidies.

## Derde geldstroomactiviteiten

In de overige baten zijn onze verwachtingen omtrent 3e geldstroom opgenomen, dit betreft voor 2026 verhuuropbrengsten (€ 152 k) en detachering personeel (€ 90 k). Deze activiteiten hebben een ondersteunend karakter en vormen geen primaire activiteit van de stichting. De omvang blijft naar verwachting de komende jaren beperkt en stabiel. Er worden geen significante risico's voorzien die de continuïteit van de organisatie beïnvloeden.

## Meerjarenbalans en liquiditeitsprognose

De meerjarenbalans en liquiditeitsprognose op basis van de gerealiseerde balanspositie per 31 december 2025, er is conform regelgeving geen voortschrijdend inzicht toegepast.

MEERJARENBALANS per 31-12	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Bedragen x * €1.000								
Gebouwen en terreinen	390	843	1.178	2.272	2.714	3.221	3.598	4.040
Inventaris en apparatuur	3.136	3.709	3.490	3.392	3.069	3.416	3.377	3.346
Leermethoden	513	524	462	569	454	418	402	471
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>4.039</b>	<b>5.075</b>	<b>5.129</b>	<b>6.233</b>	<b>6.237</b>	<b>7.055</b>	<b>7.376</b>	<b>7.857</b>
Debiteuren	84	64	89	89	89	89	89	89
Kortlopende vorderingen op OCW/EZ	30	16	12	12	12	12	12	12
Overige overheden	141	243	49	49	49	49	49	49
Vorderingen verbonden partijen	0	7	0	0	0	0	0	0
Vooruitbetaalde kosten	253	243	378	378	378	378	378	378
Te ontvangen interest	46	7	0	10	10	10	10	10
Overlopende activa	13	49	148	148	148	148	148	148
<b>Totaal vorderingen</b>	<b>568</b>	<b>629</b>	<b>676</b>	<b>686</b>	<b>686</b>	<b>686</b>	<b>686</b>	<b>686</b>
<b>Liquide middelen</b>	<b>5.775</b>	<b>3.662</b>	<b>5.273</b>	<b>5.122</b>	<b>5.453</b>	<b>4.758</b>	<b>4.602</b>	<b>4.280</b>
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>6.342</b>	<b>4.291</b>	<b>5.949</b>	<b>5.808</b>	<b>6.139</b>	<b>5.443</b>	<b>5.287</b>	<b>4.966</b>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<b>10.381</b>	<b>9.366</b>	<b>11.078</b>	<b>12.041</b>	<b>12.376</b>	<b>12.498</b>	<b>12.663</b>	<b>12.823</b>
Algemene reserve	5.820	3.084	4.522	5.495	5.946	6.295	6.652	7.019
Algemene reserve onderhoud	0	2.884	2.878	2.678	2.478	2.278	2.078	1.878
<b>Eigen vermogen</b>	<b>5.820</b>	<b>5.967</b>	<b>7.400</b>	<b>8.173</b>	<b>8.424</b>	<b>8.573</b>	<b>8.730</b>	<b>8.897</b>
Voorziening jubilea	363	353	366	366	366	366	366	366
Voorziening ww-uitkeringen								
Voorziening langdurig zieken	132	105	70	70	70	70	70	70
Voorziening onderhoud	1.153	0	0	0	0	0	0	0
<b>Voorzieningen</b>	<b>1.647</b>	<b>457</b>	<b>478</b>	<b>478</b>	<b>478</b>	<b>478</b>	<b>478</b>	<b>478</b>
Schulden aan gemeenten	3	20	2	2	2	2	2	2
Crediteuren	253	218	167	167	167	167	167	167
Belastingen en premies soc. verz.	1.117	1.153	1.135	1.222	1.263	1.250	1.254	1.250
Schulden terzake van pensioenen	311	290	297	307	318	314	315	314
Overige kortlopende schulden	81	104	226	226	226	226	226	226
Vooruitontvangen subsidies OCW	151	287	528	528	528	528	528	528
Vakantiegeld en bindingstoelage	867	760	840	933	965	955	958	955
Overlopende passiva	130	109	5	5	5	5	5	5
<b>Kortlopende schulden</b>	<b>2.914</b>	<b>2.941</b>	<b>3.200</b>	<b>3.391</b>	<b>3.474</b>	<b>3.447</b>	<b>3.455</b>	<b>3.448</b>
<b>TOTAAL PASSIVA</b>	<b>10.381</b>	<b>9.366</b>	<b>11.078</b>	<b>12.041</b>	<b>12.376</b>	<b>12.498</b>	<b>12.663</b>	<b>12.823</b>
Mutatie reserves	-1.055	2.884	-384	-200	-200	-200	-200	-200
Resultaat	-2.276	-1.005	1.433	773	252	149	157	167

Liquideitsprognose	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Bedragen x * €1.000								
Beginstand liquide middelen 1-1	7.910	5.775	3.662	5.273	5.122	5.453	4.758	4.602
Bij: kortlopende vorderingen T-1	647	568	629	676	686	686	686	686
Af: kortlopende schulden T-1	-2.433	-2.914	-2.941	-3.200	-3.391	-3.474	-3.447	-3.455
Exploitatie resultaat boekjaar	-2.276	-1.005	1.433	773	252	149	157	167
Afschrijvingen boekjaar	841	852	958	1.032	1.076	1.111	1.141	1.176
Mutaties voorzieningen	-190	-37	21	0	0	0	0	0
Af: Investerings	1.072	1.888	1.013	2.136	1.080	1.929	1.462	1.658
Af: Kortlopende vorderingen 31-12	-568	-629	-676	-686	-686	-686	-686	-686
Bij: Kortlopende schulden 31-12	2.914	2.941	3.200	3.391	3.474	3.447	3.455	3.448
<b>Eindstand liquide middelen 31-12</b>	<b>5.775</b>	<b>3.662</b>	<b>5.273</b>	<b>5.122</b>	<b>5.453</b>	<b>4.758</b>	<b>4.602</b>	<b>4.280</b>
<b>Eigen vermogen 31-12</b>	<b>5.820</b>	<b>5.967</b>	<b>7.400</b>	<b>8.173</b>	<b>8.424</b>	<b>8.573</b>	<b>8.730</b>	<b>8.897</b>

## Risicobeheersing en risicoanalyse

### Interne risicobeheersing in de praktijk

Het interne risicobeheersingssysteem van Fluks is ingebed in de reguliere planning- en controlcyclus. Risico's worden gevolgd via de begroting, formatiegesprekken, periodieke planning- en controlgesprekken, rolling forecasts, kwaliteitsgesprekken en rapportages aan bestuur en Raad van Toezicht. Daarbij worden financiële, personele, onderwijskundige en organisatorische ontwikkelingen in samenhang besproken.

De belangrijkste risico's hebben betrekking op verschillen in leerlingontwikkeling tussen Kindcentra, personele beschikbaarheid en verzuim, de inzet van tijdelijke middelen, onderwijskwaliteit, huisvesting en onderhoud, klachten en juridisering en mogelijke uitkeringslasten na ontslag. Deze risico's worden niet afzonderlijk beoordeeld, maar in samenhang met de meerjarenbegroting, de formatieontwikkeling en de benodigde financiële buffer.

### Resultaten in 2025

Deze werkwijze heeft in 2025 bijgedragen aan eerder inzicht in de aansluiting tussen formatie en beschikbare middelen, het herstel van de vermogenspositie, versterking van de monitoring van onderwijskwaliteit en betere bestuurlijke opvolging van signalen uit de kwaliteitscyclus. Ook is de sturing op tijdelijke middelen en tijdelijke formatie aangescherpt, zodat structurele verplichtingen op basis van incidentele bekostiging zoveel mogelijk worden voorkomen. Daarnaast is de samenhang tussen personele, financiële en onderwijskundige sturing versterkt. Planning- en controlgesprekken worden meer integraal gevoerd, waarbij naast financiële realisatie ook formatie, verzuim, leerlingontwikkeling en kwaliteitsontwikkeling worden betrokken. Hierdoor ontstaat eerder zicht op afwijkingen en kan gerichter worden bijgestuurd.

## Doorontwikkeling in 2026

In 2026 wordt de risicobeheersing verder ontwikkeld door de managementinformatie te versterken, dashboards voor kwaliteit, personeel en financiën verder te verbeteren en de risicoanalyse cyclisch te verbinden aan begroting, jaarrekening en bestuurlijke rapportages. Daarnaast wordt de opvolging van risico's explicieter vastgelegd, inclusief eigenaar, beheersmaatregel en voortgang.

Specifieke aandacht gaat uit naar het verder versterken van de monitoring van formatie en personeelslasten, het volgen van verzuimontwikkeling, het borgen van tijdelijke inzet bij incidentele middelen, het verder uitwerken van de escalatieladder voor onderwijskwaliteit en het versterken van de regie op huisvesting en onderhoud.

## Financiële vertaling van de risicoanalyse

De hierna volgende tabel toont de meest recente financiële vertaling van de risicoanalyse. Deze analyse wordt gebruikt om te beoordelen of het geplande eigen vermogen en de beschikbare financiële buffer passend zijn bij de omvang en het risicoprofiel van de organisatie.


Bij deze beoordeling is rekening gehouden met de effecten van de gewijzigde verwerking van groot onderhoud. Door deze wijziging bestaat een deel van het eigen vermogen uit middelen die voorheen in de voorziening onderhoud waren opgenomen. Deze middelen zijn feitelijk bestemd voor toekomstige onderhoudsuitgaven en zullen in de komende jaren geleidelijk worden ingezet via geactiveerd onderhoud en afschrijvingslasten.

De risicoanalyse laat zien dat het geplande eigen vermogen voldoende is om de geïdentificeerde risico's op te vangen en dat de financiële continuïteit van Fluks op basis van de huidige inzichten geborgd is.

Berekening benodigd eigen vermogen (bedragen x €1.000)				
Op basis van 31-12-2025				
Resterende boekwaarde materiële vaste activa				5.129
Risico's	Mogelijk risico	Risicokans	Buffer	
Onzekerheid bekostiging SWV	€ 200.000	50%	100	
Onzekerheid toereikendheid bekostiging (BAPO, pensioen, functiemix, leeftijd, duurzame inzetbaarheid)	€ 200.000	30%	60	
Ontoereikendheid materiële bekostiging	€ 300.000	50%	150	
Participatiefonds (kortten achteraf en hervorming, WW-verplichtingen)	€ 200.000	50%	100	
ERD verzuim/vervangning	€ 300.000	50%	150	
Fluctuatie leerlingaantallen (krimp, kwetsbaarheid grote en groeischolen)	€ 250.000	30%	75	
Benodigde buffer risico's				635
Totaal				5.764
Eigen vermogen 31-12-2025 exclusief algemene reserve onderhoud				4.522
Gepland eigen vermogen exclusief algemene reserve onderhoud op meerjarenbalans 31-12-2030				7.019

## Signaleringswaarde eigen vermogen

Sinds 2020 hanteert het Ministerie van OCW de zogenoemde signaleringswaarde voor mogelijk bovenmatig eigen vermogen. Deze indicator geeft aan in hoeverre het eigen vermogen van een



onderwijsorganisatie mogelijk hoger is dan op basis van de omvang van de organisatie en de risico's noodzakelijk wordt geacht.

Voor Fluks bedroeg deze signaleringswaarde in de afgelopen jaren respectievelijk 1,61 in 2022, 1,09 in 2023 en 0,95 in 2024. De daling van de signaleringswaarde in deze periode hangt samen met een afname van het eigen vermogen, onder andere als gevolg van een negatief resultaat in 2023 dat grotendeels werd veroorzaakt door extra inzet van personeel.

Voor 2025 komt de signaleringswaarde uit op 1,16. De ontwikkeling van deze indicator wordt echter mede beïnvloed door de wijze waarop groot onderhoud in de jaarrekening wordt verwerkt. Sinds de wijziging in de verwerking van onderhoudsuitgaven wordt een deel van de middelen voor toekomstig onderhoud meegenomen in het eigen vermogen. Hierdoor wordt een bedrag van circa €3 miljoen in het eigen vermogen opgenomen dat feitelijk bestemd is voor toekomstige onderhoudsuitgaven. Wanneer deze middelen buiten beschouwing zouden worden gelaten, zou de signaleringswaarde lager uitvallen.

De stijging van de signaleringswaarde in 2025 ten opzichte van 2024 laat zien dat de financiële positie van Fluks is versterkt. Tegelijkertijd blijft het bestuur aandacht houden voor een evenwichtige ontwikkeling van het eigen vermogen, waarbij voldoende financiële ruimte aanwezig blijft om toekomstige investeringen en onderhoudsverplichtingen op te vangen.

De signaleringswaarde van Fluks bedraagt in 2025 1,16. Dit ligt binnen de bandbreedte die past bij de omvang en risico's van de organisatie zoals gehanteerd door OCW.

# Verantwoording van de financiën

## Financieel beleid

### Inleiding

Het financiële beleid van Fluks Opvang en Onderwijs is gericht op het waarborgen van een gezonde financiële basis voor de organisatie, zodat duurzaam kan worden geïnvesteerd in de kwaliteit van onderwijs en opvang. Daarbij staat voorop dat middelen zoveel mogelijk ten goede komen aan het primaire proces in de Kindcentra.

Het bestuur streeft naar een evenwichtige balans tussen het beschikbaar stellen van middelen voor onderwijsontwikkeling en het behouden van een financieel gezonde organisatie die ook op langere termijn in staat is haar maatschappelijke opdracht te vervullen. Daarbij wordt nadrukkelijk gestuurd op een doelmatige en rechtmatige besteding van publieke middelen.

De belangrijkste uitgangspunten van het financiële beleid zijn:

- het behouden van een gezonde financiële positie als waarborg voor continuïteit;
- het transparant alloceren van middelen naar de Kindcentra;
- het bewaken van een passend weerstandsvermogen;
- het zorgvuldig monitoren van de financiële bedrijfsvoering binnen de organisatie.

### Allocatie van middelen

#### Bekostiging

De bekostiging van het primair onderwijs vindt plaats via een lumpsumbekostiging vanuit het Ministerie van OCW. De meeste middelen worden rechtstreeks ontvangen van DUO. Daarnaast ontvangt de stichting middelen via samenwerkingsverbanden passend onderwijs en via verschillende subsidieregelingen.

Sinds de vereenvoudiging van de bekostiging in 2023 is geen formeel onderscheid meer tussen personele en materiële bekostiging. Fluks hanteert echter nog steeds een interne verhouding tussen personele en materiële inzet van middelen om stabiliteit en voorspelbaarheid in de begroting te behouden.

Binnen de planning- en controlcyclus wordt deze verhouding periodiek geëvalueerd en waar nodig aangepast aan ontwikkelingen in bekostiging en kosten.

#### Allocatiebeleid


Fluks hanteert een stabiel allocatiebeleid waarbij middelen zoveel mogelijk bij de Kindcentra worden ingezet. Daarbij gelden de volgende uitgangspunten:

Schoolspecifieke bekostiging, zoals onderwijsachterstandenmiddelen of kleinscholentoeslagen, blijft volledig beschikbaar voor het betreffende Kindcentrum.

Incidentele middelen worden, indien structureel beschikbaar op het moment van begroten, toegevoegd aan de deelbegroting van het betreffende Kindcentrum.

Incidentele middelen die gedurende het jaar beschikbaar komen kunnen, na afstemming met het bestuur, direct worden ingezet.

Middelen met een semi-structureel karakter kunnen worden toegevoegd aan de deelbegroting van het Kindcentrum.



De bekostiging vanuit het Rijk wordt gebaseerd op het aantal leerlingen op de teldatum van 1 februari van het voorafgaande jaar. Fluks gebruikt bij het alloceren van middelen de meest recente leerlingprognoses, zodat groei en krimp zo snel mogelijk zichtbaar worden in de beschikbare middelen voor de Kindcentra.

### Centrale en gezamenlijke uitgaven

Naast de middelen die direct aan de Kindcentra worden toegewezen zijn er ook uitgaven die op stichtingsniveau worden georganiseerd. Deze kosten worden gezamenlijk gedragen.

Het gaat onder andere om:

- kosten voor langdurig ziekteverzuim en verlofsituaties;
- reserveringen voor groot onderhoud;
- kosten voor administratieve dienstverlening, arbodienst en accountant;
- kosten van het bestuurskantoor en de ondersteunende staf;
- ondersteuning op het gebied van inclusief onderwijs;
- gezamenlijke professionalisering en organisatiebrede activiteiten.

Door deze kosten gezamenlijk te organiseren wordt solidariteit tussen Kindcentra geborgd en kunnen risico's beter worden opgevangen.

### Formatie

De formatieruimte voor de Kindcentra wordt bepaald op basis van dezelfde uitgangspunten als de bekostiging van het Rijk. Daarbij wordt rekening gehouden met:

- het aantal leerlingen;
- de schoolweging;
- toeslagen voor kleine scholen;
- middelen vanuit het samenwerkingsverband passend onderwijs.

De formatie bestaat uit drie onderdelen:

- basisformatie op basis van structurele bekostiging;
- formatie passend onderwijs;
- projectformatie op basis van incidentele middelen.


De beschikbare middelen worden grotendeels vertaald naar bestuursformatie-eenheden (BFE's). Daarbij wordt gewerkt met normbedragen per functiecategorie, zodat verschillen in individuele salariskosten niet direct leiden tot verschillen in de beschikbare budgetruimte van de Kindcentra.

Binnen het financiële beleid wordt onderscheid gemaakt tussen structurele en incidentele middelen. Incidentele middelen worden waar mogelijk vertaald naar tijdelijke inzet van personeel of projecten. Hiermee wordt voorkomen dat structurele verplichtingen ontstaan op basis van tijdelijke bekostiging. Dit uitgangspunt wordt bewaakt binnen de planning- en controlcyclus

### Onderwijsachterstandenbeleid

Voor het onderwijsachterstandenbeleid ontvangt Fluks middelen op basis van indicatoren die door het CBS worden vastgesteld. Deze middelen worden volledig beschikbaar gesteld aan de Kindcentra waarvoor zij bedoeld zijn.

In 2025 ontving Fluks hiervoor €69.000. Deze middelen zijn ingezet voor extra ondersteuning en formatie binnen de betreffende Kindcentra.





## Planning en control

Binnen Fluks wordt gewerkt met een planning- en controlcyclus waarin begroting, monitoring en verantwoording met elkaar verbonden zijn. Jaarlijks wordt een begroting opgesteld die wordt vastgesteld door het bestuur en besproken met de Raad van Toezicht.

Gedurende het jaar wordt de realisatie van deze begroting gevolgd via periodieke rapportages en gesprekken met de Kindcentra. Hierbij worden zowel personele als financiële ontwikkelingen besproken, zodat tijdig kan worden bijgestuurd wanneer dat nodig is.

De administratieve organisatie en interne beheersing zijn zodanig ingericht dat een zorgvuldig financieel beheer wordt geborgd. Binnen de organisatie wordt gewerkt met functiescheiding, een procuratieregeling voor het aangaan van financiële verplichtingen en digitale autorisaties in het financiële systeem. Daarbij wordt het vier-ogen-principe toegepast bij belangrijke financiële transacties.

Door deze werkwijze beschikt de organisatie over een samenhangende cyclus van begroten, monitoren en verantwoorden, waarmee middelen rechtmatig en doelmatig worden besteed en financiële risico's beheersbaar blijven.

## Verantwoording van de financiën

### Balanspositie

De balanspositie per 31 december 2025 wordt weergegeven in onderstaande tabel.

BALANSPOSITIE 31-12-2025			
ACTIVA		PASSIVA	
Gebouwen, terreinen en speelplaatsen	€ 681.128	Algemene reserve	€ 4.521.978
Geactiveerd onderhoud	€ 496.546	Algemene reserve onderhoud	€ 2.878.051
Inventaris en apparatuur	€ 3.489.584	<b>Eigen vermogen</b>	<b>€ 7.400.029</b>
Leermethoden	€ 461.842		
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>€ 5.129.099</b>	Voorziening jubilea	€ 365.660
		Voorziening ww-uitkeringen	€ 42.168
Debiteuren	€ 89.245	Voorziening langdurig zieken	€ 70.003
Kortlopende vorderingen op OCW/EZ	€ 11.567	<b>Voorzieningen</b>	<b>€ 477.831</b>
Overige overheden	€ 48.605		
Vorderingen verbonden partijen	€ -	Schulden aan gemeenten	€ 2.302
Vooruitbetaalde kosten	€ 377.913	Crediteuren	€ 167.048
Te ontvangen interest		Belastingen en premies soc. verz.	€ 1.135.261
Overlopende activa	€ 148.344	Schulden terzake van pensioenen	€ 296.524
<b>Vorderingen</b>	<b>€ 675.674</b>	Overige kortlopende schulden	€ 225.565
		Vooruitontvangen subsidies OCW	€ 528.132
<b>Liquide middelen</b>	<b>€ 5.273.314</b>	Vakantiegeld en oktobertoelage	€ 840.330
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>€ 5.948.988</b>	Overlopende passiva	€ 5.066
		<b>Kortlopende schulden</b>	<b>€ 3.200.228</b>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<b>€ 11.078.088</b>	<b>TOTAAL PASSIVA</b>	<b>€ 11.078.088</b>

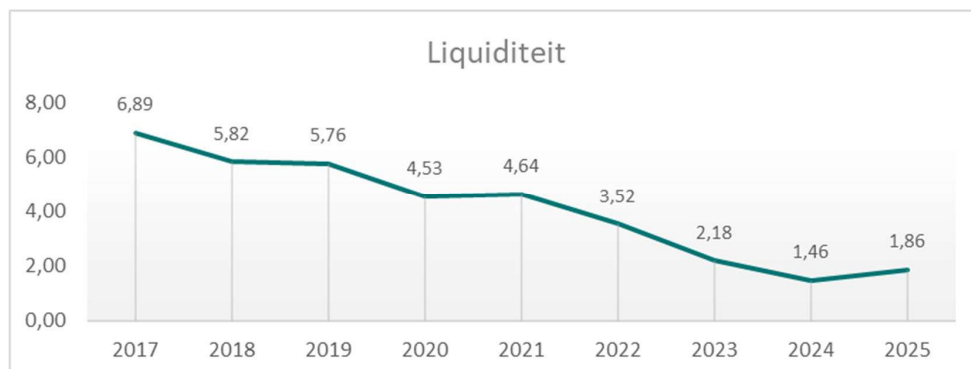
De belangrijkste posten worden hieronder toegelicht aan de hand van een aantal financiële kengetallen.

### Liquiditeit

De liquide middelen bedroegen per 31 december 2025 €5.273.314 (2024: €4.290.763).

De liquiditeit wordt bepaald door de verhouding tussen vlottende activa en kortlopende schulden.

Tabel 1; Kengetal liquiditeit: vlottende activa (incl. liquide middelen) / kortlopende schulden

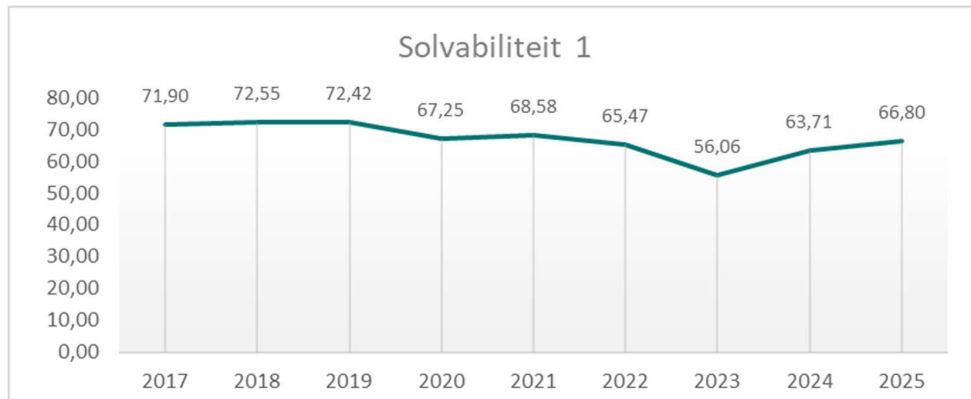


De liquiditeitspositie van Fluks Onderwijs is voldoende om op korte termijn aan de financiële verplichtingen te voldoen.

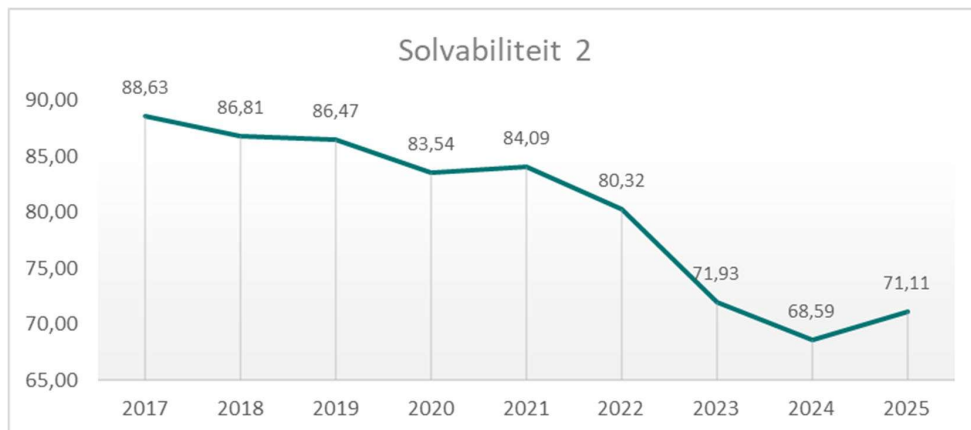
## Solvabiliteit

Het eigen vermogen bedroeg per 31 december 2025 €7.400.029 (2024: €5.967.205).

Tabel 2; Kengetal solvabiliteit 1:  $\text{eigen vermogen} / \text{totale passiva} * 100$



Tabel 3; Kengetal solvabiliteit 2:  $(\text{eigen vermogen} + \text{voorzieningen}) / \text{totale passiva} * 100$

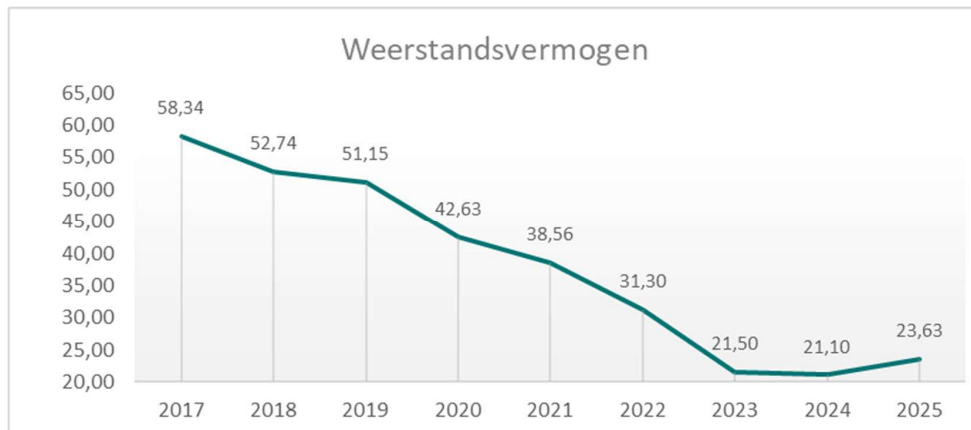


De solvabiliteit geeft inzicht in de mate waarin de organisatie in staat is om op langere termijn aan haar verplichtingen te voldoen. De solvabiliteit van Fluks Onderwijs ligt ruim boven de algemeen gehanteerde signaleringsgrens van 25%.

## Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen geeft inzicht in de mate waarin de organisatie financiële tegenvallers kan opvangen.

Tabel 4; Kengetal weerstandsvermogen: algemene reserve / totale baten (incl. financiële baten) \* 100



De hoogte van het weerstandsvermogen ligt binnen de bandbreedte die gebruikelijk is voor onderwijsorganisaties. Een weerstandsvermogen van kleiner dan 10% zou kunnen duiden op een risicovolle situatie. Als het boven de 40% uitkomt, is de kans groot dat de financiële reserves te hoog zijn. Het weerstandsvermogen moet in relatie tot andere kengetallen en in relatie tot de situatie van het betreffende bestuur gezien worden. Op dit moment kan gezegd worden dat het weerstandsvermogen van Fluks Onderwijs voldoende is, maar niet verder hoeft te dalen.

## Voorzieningen

De voorzieningen bedragen per balansdatum €477.831 (2024: €457.191). Deze voorzieningen zijn gevormd voor toekomstige verplichtingen en risico's en worden jaarlijks beoordeeld op toereikendheid. De voorzieningen zijn toereikend om aan de toekomstige verplichtingen te kunnen voldoen.

## Analyse van het resultaat

Voor 2025 was een positief resultaat begroot van € 451.738. Het jaar is afgesloten met een positief resultaat van €1.432.824.

EXPLOITATIE 2025	Werkelijk	Begroot	Verschil
<b>Baten</b>			
Rijksbijdragen OCW structureel	€ 27.921.636	€ 27.352.700	€ 568.936
Overige rijksbijdragen OCW	€ 1.328.914	€ 1.090.803	€ 238.111
Bijdragen samenwerkingsverband	€ 1.498.236	€ 1.450.000	€ 48.236
Overige overheidsbijdragen	€ 65.643	€ 44.270	€ 21.373
Overige baten	€ 409.062	€ 199.035	€ 210.027
<b>Totaal baten</b>	<b>€ 31.223.490</b>	<b>€ 30.136.808</b>	<b>€ 1.086.682</b>
<b>Lasten</b>			
Salariskosten	€ 22.906.311	€ 23.299.455	€ -393.144
Overige personele kosten	€ 2.114.050	€ 1.562.595	€ 551.455
Uitkeringen	€ -355.245	€ -550.000	€ 194.755
Afschrijvingskosten	€ 958.489	€ 932.480	€ 26.009
Huisvestingslasten	€ 2.046.905	€ 1.695.900	€ 351.005
Dotatie voorziening onderhoud	€ -	€ 550.000	€ -550.000
Leermiddelen en -licenties	€ 932.592	€ 881.250	€ 51.342
Overige instellingslasten	€ 1.276.007	€ 1.365.390	€ -89.383
<b>Totaal lasten</b>	<b>€ 29.879.109</b>	<b>€ 29.737.070</b>	<b>€ 142.039</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>€ 1.344.381</b>	<b>€ 399.738</b>	<b>€ 944.643</b>
Financiële baten	€ 95.671	€ 60.000	€ 35.671
Bankkosten	€ 7.228	€ 8.000	€ -772
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>€ 1.432.824</b>	<b>€ 451.738</b>	<b>€ 981.086</b>

Het gerealiseerde resultaat over 2025 is aanzienlijk positiever dan bij de begroting werd verwacht. Waar bij de begroting werd uitgegaan van een positief resultaat van circa €400.000, bedraagt het uiteindelijke resultaat circa €1,4 miljoen.

Een belangrijke verklaring hiervoor ligt in de personele lasten. In lijn met de eerder ingezette versterking van de financiële positie is gedurende het jaar zorgvuldig gestuurd op de aansluiting tussen formatie en beschikbare middelen. Hierdoor zijn de salarislasten minder snel gestegen dan de bijbehorende bekostiging. Daarnaast leidde de krappe arbeidsmarkt er op enkele momenten toe dat vacatures later of tijdelijk niet werden ingevuld. Ook het vervallen van de functie van groepsdirecteur heeft bijgedragen aan lagere personele lasten dan begroot.

Tegelijkertijd zijn de kosten voor personeel niet in loondienst hoger uitgevallen dan verwacht. In een aantal situaties is, bij gebrek aan beschikbare medewerkers, tijdelijk gebruikgemaakt van externe inhuur om de continuïteit van het onderwijs te waarborgen. Per saldo blijven de totale personele lasten echter binnen de begroting, doordat de lagere loonkosten deze extra uitgaven grotendeels hebben gecompenseerd.

Een tweede factor die bijdraagt aan het hogere resultaat betreft de wijziging in de verwerking van groot onderhoud. Sinds 2024 worden onderhoudsuitgaven geactiveerd en vervolgens afgeschreven. In de begroting wordt nog steeds ruimte gereserveerd voor onderhoudsuitgaven, maar in de eerste jaren liggen de werkelijke lasten lager doordat de afschrijvingen nog beperkt

zijn. Veel onderhoudsactiviteiten kennen immers een langere cyclus, waardoor het afschrijvingsniveau zich pas in latere jaren volledig ontwikkelt. Hierdoor vallen de onderhoudslasten in de huidige exploitatie lager uit dan eerder werd geraamd. Een deel van deze ruimte wordt binnen de begroting bewust gereserveerd voor toekomstige onderhoudsuitgaven.

In combinatie met enkele kleinere afwijkingen in baten en lasten heeft dit geleid tot een resultaat dat hoger ligt dan bij de begroting werd voorzien.

### Belangrijkste afwijkingen ten opzichte van de begroting

Het hogere resultaat wordt verklaard door een combinatie van afwijkingen in zowel baten als lasten. Hieronder worden de belangrijkste afwijkingen ten opzichte van de begroting toegelicht; naast deze posten zijn er diverse kleinere afwijkingen die gezamenlijk bijdragen aan het uiteindelijke resultaat.

#### Baten

- De rijksbijdragen zijn circa €1,1 miljoen hoger dan begroot. Dit wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt door indexering en herziening van de bekostiging (circa €570k). Hier staan hogere salarislasten tegenover; deze extra financiële ruimte is in de CAO-onderhandelingen volledig benut.
- Daarnaast zijn verschillende subsidies en bijdragen hoger uitgevallen dan bij de begroting werd verwacht:
  - circa €181k extra subsidie basisvaardigheden (bij begroting nog niet bekend)
  - circa €88k subsidie meer- en hoogbegaafdheid (onvoldoende begroot)
  - circa €48k extra baten vanuit het samenwerkingsverband passend onderwijs
  - circa €150k extra baten uit diverse kleinere subsidies en bijdragen, waaronder de opleidingsschool, Visio en Brainport.

#### Lasten

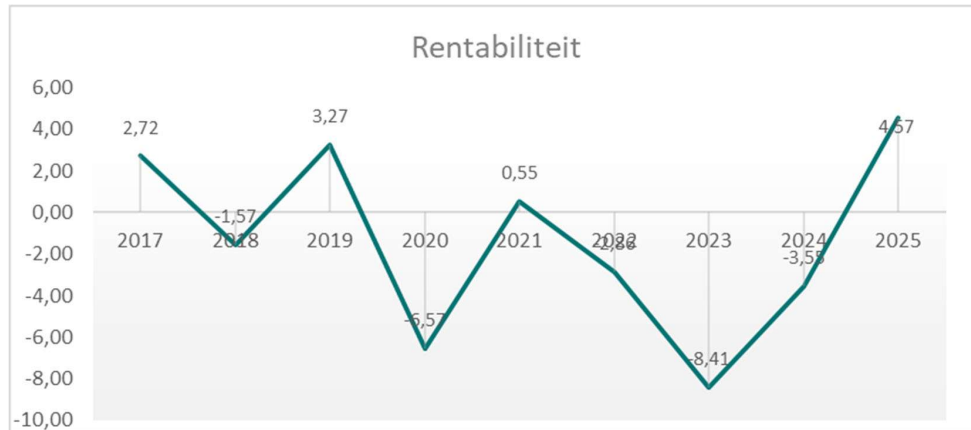
- De personeelslasten zijn per saldo circa €350k hoger dan begroot. Binnen deze post zijn meerdere afwijkingen zichtbaar:
  - circa €393k lagere lasten voor lonen en salarissen dan begroot
  - circa €294k hogere kosten voor personeel niet in loondienst
  - circa €194k lagere ontvangen UWV-uitkeringen dan begroot (deze uitkeringen worden als negatieve personeelslasten geboekt)
  - circa €78k extra dotaties aan personele voorzieningen
  - circa €178k extra overige personele kosten, waaronder cursussen, wervingskosten, overige personele uitgaven en WW-uitkeringskosten.
- De huisvestingslasten zijn circa €351k hoger dan begroot. Deze afwijking bestaat onder andere uit hogere kosten voor onderhoud, schoonmaak en overige huisvestingslasten, terwijl de kosten voor energie en water lager zijn uitgevallen dan verwacht.
- De dotatie aan de voorziening groot onderhoud is circa €550k lager dan begroot. Een deel van deze kosten wordt nu verwerkt via geactiveerd onderhoud. Omdat de afschrijvingslasten hiervan in de eerste jaren nog beperkt zijn, liggen de lasten in de exploitatie momenteel lager dan oorspronkelijk geraamd.
- De overige instellingslasten zijn circa €38k lager dan begroot. Binnen deze post zijn onder andere afwijkingen zichtbaar bij ICT-kosten, leermiddelen en licenties, overige onderwijslasten, deskundigenadvies, leerlingactiviteiten en PR en marketing.

## Kengetallen

De ontwikkeling van de belangrijkste financiële kengetallen wordt weergegeven in onderstaande tabellen.

Exploitatieresultaat € 1.432.824 (was in 2024: € -1.005.280 )

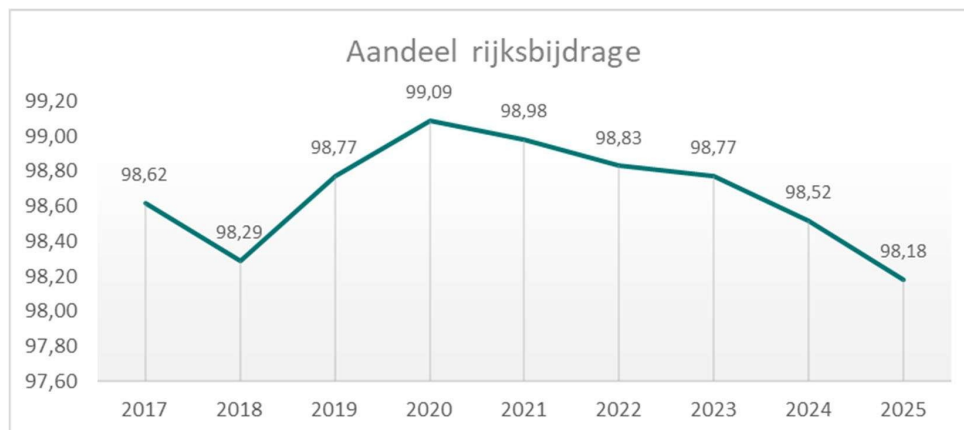
Tabel 5; Kengetal rentabiliteit: exploitatieresultaat/totale baten \* 100



Het verloop van dit kengetal laat zien dat Fluks Onderwijs in de afgelopen jaren een dalende beweging had ingezet, passend bij de doelstelling de reserves geleidelijk af te bouwen. Eind 2023 was de gewenste daling bereikt. In 2024 is gepland een negatief resultaat gerealiseerd, conform planning wordt uiterlijk 2026 de reserve weer op gewenst niveau gebracht.

Rijksbijdragen incl. geormerkt €31.319.160 (was in 2024: € 27.896.161)

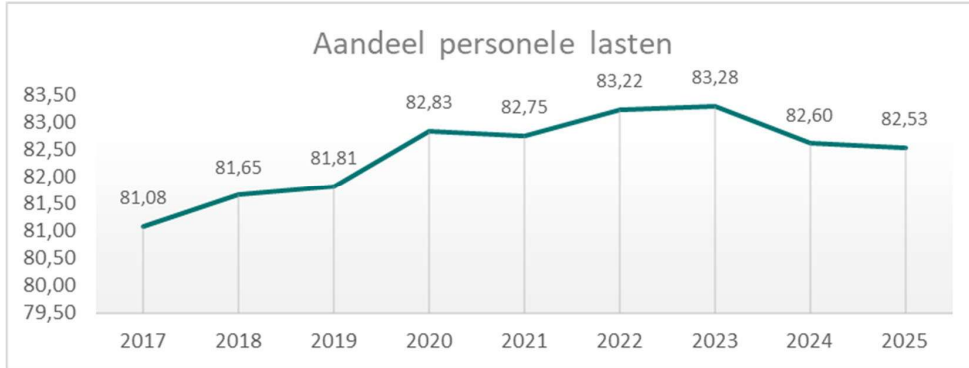
Tabel 6; Kengetal: rijksbijdrage / totale baten \* 100



Dit kengetal is in de laatste jaren redelijk stabiel. Dit kengetal geeft een indicatie van de mate waarin Fluks Onderwijs afhankelijk is van de rijksbijdragen van het ministerie.

Personele lasten € 24.194.891 (was in 2024: € 24.435.198 )

Tabel 7; Kengetal: personele lasten / totale lasten \* 100



Dit kengetal is de afgelopen jaren gestegen, mede als gevolg van incidentele middelen (met name NPO en subsidie basisvaardigheden) die vrijwel volledig werden ingezet op personeel. In 2025 is dit getal, met name door extra toegekende subsidies basisvaardigheden nauwelijks gedaald ten opzichte van 2024. Naar verwachting zal het getal vanaf 2026 verder dalen, passend bij de verwachte afname van incidentele bekostiging.

De kengetallen laten zien dat de financiële positie van Fluks gezond is en dat de organisatie beschikt over voldoende buffers om risico's op te vangen.


## Treasury

Fluks is voor het treasurybeleid gebonden aan de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016. De stichting voert een terughoudend treasurybeleid waarbij geen risicovolle financiële instrumenten worden gebruikt. De stichting beschikt momenteel niet over beleggingen. De liquide middelen worden aangehouden conform de geldende regelgeving.

Sinds december 2024 maakt Fluks gebruik van schatkistbankieren. Hiermee worden middelen veilig ondergebracht bij de Rijksoverheid en wordt het risico op negatieve rente beperkt. Het huidige treasurystatuut is vastgesteld in 2020. In 2026 wordt het treasurystatuut geactualiseerd zodat het beter aansluit bij de huidige werkwijze en de geldende regelgeving.



## Gebeurtenissen na balansdatum



Na balansdatum hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan die een materiële invloed hebben op de financiële positie van de organisatie.



Ondertekening door het voltallige (college van) bestuur



Naam



Functie

Datum



## Verlag intern toezicht

### Inleiding

Onderstaand presenteert de Raad haar jaarverslag 2025. Naast een aantal onderwerpen die standaard terugkomen in het verslag, starten we dit verslag met een aantal hoofdpunten, waar de Raad veel aandacht aan gegeven heeft.

De Raad heeft gedurende 2025 het “in control” zijn als belangrijk onderwerp geagendeerd. Hierover zijn diverse gesprekken gevoerd met het bestuur. De directe aanleiding was de situatie dat in 2024 duidelijk werd dat de tijdelijk beschikbare middelen ook ingezet zijn geweest voor structurele formatie. Dat leidde toen tot de inzet van relatief veel fte's in verhouding tot de beschikbare reguliere formatie. Dit heeft geleid tot het maken van een aantal afspraken. Zo heeft het bestuur in de eigen procedures opgenomen dat er aan de Raad elke vergadering gerapporteerd wordt middels de zogenaamde rolling forecast. Hiermee kan de Raad zien en monitoren of de voorliggende begroting van een bepaald jaar ook gerealiseerd wordt en dat er indien nodig bijgestuurd kan en moet worden. In deze geeft het bestuur ook aan op welke wijze er opvolging gegeven wordt aan de bevindingen, zoals opgenomen in het jaarlijkse accountantsverslag. Dit zijn vaste agendapunten bij de vergaderingen van de Raad. Het voorafgaande levert ook een bijdrage aan een doelmatige besteding van de middelen, zoals met het opstellen van de begroting als belangrijke toetssteen is opgenomen.


In 2025 heeft de inspectie een bestuursonderzoek uitgevoerd in het kader van het vierjaarlijkse onderzoek bij besturen. De Raad heeft de rapportage bestudeerd en heeft zicht op de voorliggende herstelopdrachten. Er worden gerichte acties uitgezet, die voor een groot deel een relatie hebben met staand beleid. Hiermee willen we goed voorbereid zijn op het aangekondigde herstelonderzoek door de inspectie.

De herstelopdrachten hebben betrekking op BKA2 en BKA3. Zowel het bestuur als de Raad dragen daarin een verantwoordelijkheid. De kwaliteitscultuur dient verstevigd te worden, doordat er sprake is van een heldere visie en ambities, met een concrete vertaling naar doelen. Wanneer er dan ook met regelmaat gemonitord wordt en verantwoord wordt zal de kwaliteitscultuur verstevigd worden. Ook de Raad ziet het inspectierapport als een belangrijke spiegel. De Raad heeft vertrouwen in de verbreding en verdieping van het nieuwe beleid op het gebied van kwaliteit, dat reeds eerder ingezet is.

Ook zijn er herstelopdrachten geformuleerd die betrekking hebben op de Raad. De Raad dient te expliciteren op welke wijze het bestuur gevraagd en ongevraagd bijgestaan wordt middels advisering door de Raad én op welke wijze de Raad toeziet op een doelmatige besteding van de middelen. Hier zal in dit jaarverslag expliciet aandacht voor zijn.

In lijn met de eerder vastgestelde koers zijn er gedurende 2025 afspraken gemaakt over de branding van de stichting. De Raad is betrokken geweest bij de totstandkoming van het beeldmerk en kleuren van de stichting, volgend op de strategische keuzes in het koersplan. Er is ook gekozen voor een verandering in de werknaam van de stichting. Deze naam is Fluks Opvang en Onderwijs geworden om daarmee de integrale koers van de stichting verder te accentueren.

In het voorjaar van 2025 heeft de bestuurder J. van Erp kenbaar gemaakt ontslag te nemen om elders een baan als bestuurder van een organisatie voor primair onderwijs te kunnen aanvaarden. Na een zorgvuldige procedure met externe ondersteuning én participatie van veel



collega's binnen stichting de Kempen heeft de Raad dhr. R. Schoonhein benoemd tot bestuurder van de stichting. De aanwezige competenties bij de nieuwe bestuurder en zijn ervaring binnen de stichting als groepsdirecteur geven comfort dat de stichting goed geleid kan gaan worden door R. Schoonhein. De remuneratiecommissie geeft het beoordelings- en ontwikkeltraject van de bestuurder mede vorm.

Uit het vigerende koersplan komt een aantal belangrijke thema's aan de orde. De integrale koers onderwijs-kinderopvang staat prominent op de agenda en is voor de Raad een belangrijk gegeven in het realiseren van de voorliggende ambities. Dit kan niet zonder een permanente aandacht voor de onderwijskwaliteit. We vinden het dan ook van belang dat het nieuwe kwaliteitsbeleid verder vorm krijgt, zowel voor wat betreft het onderwijs als voor wat betreft de integratie van kwaliteitsbeleid voor onderwijs en opvang samen, en dat er gehandeld wordt binnen de stichting in lijn met dit beleid.

### Maatschappelijke verantwoordelijkheid

Hierover is op stichtingsniveau het volgende geformuleerd:

***“Alle kinderen van 4-13 jaar in de regio, waarin de stichting actief is, kwalitatief goed onderwijs in een veilige omgeving bieden, zodat zij later een bijdrage kunnen leveren aan de ontwikkeling van een goede maatschappij, waarin plaats is voor iedereen.”***


We zien dan ook de leerlingen en ouders als morele eigenaren van de stichting. In onze besluitvorming laten we ons leiden door juist de belangen van deze eigenaren. Dit krijgt in onze ogen een terechte vertaling in de zogenaamde ambitiethema's:

- Gelijke kansen voor ieder kind
- Talentontwikkeling
- Samenwerking en verbinding
- Vertrouwen en vakmanschap
- Duurzaam en toekomstgericht

Daarmee worden de belangen van leerlingen en ouders voldoende geborgd. We gebruiken met name de contacten met ouders via de GMR als belangrijke bron om onze eigen afwegingen te maken in de oordeelsvorming.

In dit kader ziet de Raad het als een belangrijke opdracht om toezicht te houden op een doelmatige besteding van de middelen. We laten ons leiden door het gedeelde principe met het bestuur dat er zoveel mogelijk middelen naar het primaire proces moeten gaan en dat bepaalde doelsubsidies ook daadwerkelijk besteed worden waar de middelen ook voor verkregen zijn. Op verschillende momenten in het jaar is daar meer dan gemiddelde aandacht voor. Bij het opstellen van de (meerjaren)begroting en bij de realisatie van de begroting is dit een belangrijke onderleggen bij het gesprek met het bestuur.

De Raad is ervan op de hoogte dat er door het Ministerie van OCW een aantal maatschappelijke thema's is aangewezen, waar het bestuur zich over dient te verantwoorden. De Raad heeft het afgelopen jaar hier geen gerichte aandacht voor gehad, maar door lopende processen zijn deze thema's beleidsmatig aan de orde geweest.



Deze thema's zijn:

- Een sterke basis en hoge kwaliteit  
De Raad heeft hierover nadrukkelijk gesproken met het bestuur en de commissie Onderwijs & Kwaliteit is als sparringpartner opgetreden richting het bestuur bij het opstellen van nieuw beleid in deze. De interne monitoring en het inspectiebezoek waren ook direct aanleiding om hier aandacht aan te besteden.
- Sociale veiligheid en gelijke behandeling
- Goed en voldoende personeel & strategische personeelsbeleid  
De stichting is aangesloten bij de onderwijsregio Brabant-Oost. Het bestuur informeert de Raad hierover met enige regelmaat.
- Banenafpraak
- Informatiebeveiliging en privacy  
Hier is de Raad over geïnformeerd en beleidsmatig en in uitvoering is daar aandacht voor om op termijn aan het normenkader te voldoen.

## Visie en kaders

De Raad acht het van belang dat er sprake is van een duidelijke visie op de wijze waarop toezicht gehouden worden. Dat is de basis waarop het toezicht vormgegeven wordt. Het kader sluit daarop aan en geeft helder aan waar de Raad toezicht op houdt.

Vanzelfsprekend richt de RvT zich op de wettelijke en statutaire opdracht voor de onderwijsorganisatie, meer specifiek komt de opdracht als aandachtsgebieden van de RvT op het volgende neer:


1. de kwaliteit van het door de organisatie geboden onderwijs;
2. rechtmatig en integer Bestuur en beheer van de organisatie;
3. rechtmatige verwerving en doelmatige en rechtmatige bestemming en aanwending van middelen;
4. werkgeversrol.

De hierboven geformuleerde opdrachten voor de RvT zijn identiek aan de opdrachten voor het Bestuur, echter vanuit een eigen specifieke verantwoordelijkheid. Het Bestuur is verantwoordelijk voor de realisatie van deze opdrachten en het voeren van beleid. De RvT ziet erop toe dat het Bestuur deze opdrachten ook daadwerkelijk realiseert.

Dit onderscheid in rollen is essentieel. Zowel de RvT als het Bestuur dienen rolbewust en rolvast te functioneren.

De toegevoegde waarde van de RvT voor de stichting is primair gelegen in het toezichthouden op het Bestuur bij de vervulling van de maatschappelijke opgave. De RvT borgt dat strategische keuzes worden gemaakt die bijdragen aan de maatschappelijke opgave en dat gestelde strategische doelen ook daadwerkelijk gerealiseerd worden.

De RvT is een klankbord voor het Bestuur en stimuleert de reflectie door onbevooroordeeld met het Bestuur in gesprek te gaan. De RvT opereert hierbij op afstand van de organisatie en ziet het Bestuur uiteraard als eerste aanspreekpunt, maar de RvT houdt wel contact met de organisatie in brede zin door middel van onder andere, maar niet beperkt tot, scholenbezoeken, aanwezig zijn bij evenementen die worden georganiseerd, tweemaal per jaar een vergadering bijwonen van de GMR. De RvT zoekt hierbij altijd naar een goed evenwicht tussen enerzijds het respecteren van de hiërarchie en de verschillende functies binnen de organisatie en anderzijds het verkrijgen van volledige informatie.



Daarnaast brengt de RvT diverse gezichtspunten en de buitenwereld naar binnen, door bijvoorbeeld de voelsprietten in de maatschappij te houden. De RvT zorgt hier in ieder geval voor door een diverse samenstelling van de leden van de RvT en door het lidmaatschap van de VTOI NVTK. Tot slot is de RvT verantwoordelijk voor goed werkgeverschap ten aanzien van het Bestuur.

De toezichtcriteria zijn vooral inhoudelijk van aard, betreffen 'het wat'. Even belangrijk is hoe de RvT vormgeeft aan de wijze van toezichthouden op deze criteria. De RvT kiest heel bewust niet voor het achteraf 'afvinken' van de criteria, maar vult het toezichthouden pro-actiever in. De aspecten waar de RvT op toeziet zijn deels van objectief meetbare aard, zijn deels in waarderingen vertaalde subjectieve opinies van stakeholders en deels eigen waarnemingen van de leden van de RvT (bijvoorbeeld de tijdens schoolbezoeken geproefde sfeer in de organisatie). De waarden van Fluks Opvang en Onderwijs uit het Koersplan zijn voor de RvT leidend in haar handelen:

- Groei, vanuit vertrouwen ontwikkeling stimuleren en uitdagingen aangaan;
- Inclusief, actief bijdragen aan een inclusieve en tolerante samenleving;
- Betrokken, vanuit toewijding een bijdrage leveren aan de optimale ontwikkeling;
- Ontdekken, experimenteren en ontdekken levert een bijdrage aan de ontwikkeling;
- Plezier, we zorgen voor plezier en een positieve energie.

De RvT hecht waarde aan een goede relatie met de stakeholders, die informatie kunnen bieden die van het belang is voor de waardering van de toetsingscriteria. Hierin trekt de RvT samen op met het Bestuur om samen zicht te hebben en te krijgen op de (steeds veranderende) maatschappelijke vraag.

De RvT baseert zich op 'harde' informatie, die de meetbare resultaten weergeven en 'zachte' informatie om de merkbare situatie te ervaren. Zachte informatiebronnen zijn bijvoorbeeld gesprekken met het Bestuur en het management, medewerkers en de GMR. Ook werkbezoeken of het jaarlijks bijwonen van een intern overleg zijn manieren voor de RvT om te voelen wat er leeft. Verder is het streven om regelmatig iemand uit de organisatie uit te nodigen die nauw betrokken is bij een specifiek onderwerp.

Uitgangspunt is dat bij de te nemen besluiten binnen de bevoegdheid van de RvT alle leden dezelfde informatie hebben, onafhankelijk van ieders rol binnen de RvT. Additioneel verkregen informatie wordt daarom met elkaar gedeeld, hetzij voorafgaand aan de vergadering, hetzij in de RvT vergadering. Wanneer daar aanleiding voor is kan de RvT besluiten onderzoeksmatig aanvullende informatie op te halen.

De Raad heeft een aantal toezichtcriteria geformuleerd in zogenaamde aandachtsgebieden:

- Openbare identiteit
- Onderwijskwaliteit en onderwijsopbrengsten
- Integriteit
- Financiën
- Omgeving en stakeholders
- Personeel

## Samenstelling en organisatie

Eind 2024 heeft dhr. I. Oosterveld kenbaar gemaakt zijn lidmaatschap bij de Raad op te zeggen. Aangezien er voldoende expertise aanwezig is binnen de Raad, heeft de Raad besloten geen nieuw lid te werven en heeft gedurende 2025 de Raad bestaan uit vijf leden (het oorspronkelijke aantal). In de samenstelling van de Raad hebben zich gedurende het jaar 2025 geen andere wijzigingen voorgedaan. Per 1 januari 2026 is dhr. M. de Lange aftredend. De raad heeft daar tijdig op geanticipeerd en middels een sollicitatieprocedure zal dhr. M van den Broek in 2026 toetreden tot de Raad.

Naam	Hoofdfunctie	Nevenfuncties	Rooster van aftreden
A.A.W.M. van Kemenade (Voorzitter)	Bestuurder Stichting Sterk Regionaal Onderwijs	Lid toezichthoudend deel bestuur <i>ikOOK!</i> , voorzitter	31-12-2026 Niet verlengbaar
M. de Lange (Vice voorzitter)		Lid toezichthoudend deel bestuur <i>ikOOK!</i>	31-12-2025 Aftgetreden per 31-12-2025
L.I. van Steenhoven		Lid toezichthoudend deel bestuur <i>ikOOK!</i> Lid RvT van het ds. Pierson College Lid Klachtencommissie OMO	31-12-2027 Niet verlengbaar
A.I.P.J. van Beurden	Eigenaar van Talaga; onderwijsadvies en interim-management	Lid toezichthoudend deel bestuur <i>ikOOK!</i>  Adviseur van het Eindhoven Museum/prehistorisch dorp Lid RvT Erfgooiers College (VO) te Huizen	31-12-2028 Verlengbaar tot 31-12-2032
B. de Bruijn	Teammanager (planning & control) advies sociaal gemeente Tilburg	Lid toezichthoudend deel bestuur <i>ikOOK!</i>	31-12-2029 Verlengbaar tot 31-12-2033

De leden ontvangen een beloning voor de werkzaamheden, die zij verrichten als lid van de Raad. Hiervoor zijn eerder afspraken gemaakt. Deze afspraken zijn tot stand gekomen in overleg met het Bestuur en de GMR. We hanteren de richtlijnen van de VTOI. Ook is er een regionale benchmark toegepast bij vergelijkbare schoolbesturen qua schaalgrootte.

Binnen de Raad staat integriteit een belangrijk aandachtsgebied. Daar waar nevenfuncties door leden van de Raad aanvaard worden of een wijziging van de een mogelijke hoofdfunctie van leden van de Raad zich voordoen wordt er altijd getoetst of dit passend is met de governancecode funderend onderwijs. We zien erop toe dat er op geen enkele wijze sprake mag zijn van belangenverstrengeling dan wel enige schijn van belangenverstrengeling. De integriteitcode voor de stichting verdient aandacht.

Om als Raad goed te kunnen werken heeft de Raad drie commissies ingesteld. Vanwege de aanwezige expertise hebben de leden van de commissies, naast de formele opdracht, ook een adviserende rol richting het bestuur.

- *De remuneratiecommissie*  
Dit is een door de RvT ingestelde commissie voor de beoordeling en remuneratie van de bestuurder. Deze commissie voert jaarlijks een functionerings- en beoordelingsgesprek met de bestuurder en betreft daarin tevens de uit de evaluatie van de RvT voortkomende aandachtspunten. In 2025 heeft de remuneratiecommissie overleg gevoerd met de voormalige en huidige bestuurder. Ook is het ontwikkeltraject met de nieuwe bestuurder inhoud gegeven.
- *De audit commissie*  
De auditcommissie staat de RvT bij in het toezicht op het financiële beheer en beleid. De auditcommissie houdt in het bijzonder toezicht op het beleid van het financiële beleid van het bestuur en adviseert het bestuur en de voltallige RvT. In de vergadering van de RvT wordt verslag uitgebracht. De controller neemt op verzoek van de auditcommissie deel aan de vergadering van de commissie.  
De auditcommissie heeft een taak bij het opstellen van de begroting en het jaarverslag van de stichting. Deze commissie is van belangrijke toegevoegde waarde geweest bij het onderwerp “in control”, zoals benoemd in de inleiding
- *De commissie onderwijs en kwaliteit*  
De commissie heeft tot doel de toezichthoudende advies en klankbord rol van de RvT te ondersteunen inzake de kwaliteit van het onderwijs met inachtneming van de belangen van relevante stakeholders. De commissie heeft tot taak het toezicht van de RvT op de onderwijskwaliteit meer diepgang te geven. De commissie bestaat uit twee leden van de RvT. In 2025 is deze commissie adviserend opgetreden in de richting van het bestuur aangaande het nieuw opgestelde kwaliteitsbeleid.

De Raad vergadert vijf maal per jaar. Aan elke vergadering gaat een informeel overleg vooraf zonder aanwezigheid van het bestuur. De bedoeling is dat er zoveel mogelijk één helder standpunt wordt geformuleerd, zodat de Raad als één geheel naar buiten treedt. Ook worden er verhelderende vragen voorbereid.

De Raad vergadert aan de hand van een vooraf opgetelde agenda ook tweemaal per jaar met een vertegenwoordiging van de GMR. Indien gewenst wonen we ook een vergadering van de GMR bij. De (meerjaren)begroting en bijbehorende cyclus was een belangrijk onderwerp van gesprek in 2025 met de GMR.

De RvT gaat in principe twee keer per jaar op schoolbezoek en daar wordt een thema toegelicht door de directeur en mogelijk door de intern begeleider van die school. In 2025 heeft de Raad slechts eenmaal een schoolbezoek afgelegd en wel bij obs 't Smelleken. Hier stond het thema doorontwikkeling van integrale kindcentra centraal, een belangrijk strategisch thema van de stichting.

We zijn ons bewust van de rol om gevraagd dan wel ongevraagd advies te verlenen. In de professionele werkrelatie met het bestuur krijgt dat op verschillende manieren vorm. In geplande overleggen (agendaoverleg met bestuur, vergaderingen van de commissies met het bestuur en de reguliere vergaderingen) is daar aandacht voor. De werkrelatie kenmerkt zich als open en transparant en is uitnodigend om deze adviesfunctie in te kunnen vullen. De bestuurder voelt zich ook vrij om tijdens deze overleggen zijn dilemma's voor te leggen. Ook neemt de bestuurder met enige regelmaat het initiatief om in contact te treden met leden van de Raad om advies te verkrijgen. Hierbij is altijd aandacht voor het bestuur om invulling te geven aan de eigen beleidsruimte.

## Werkzaamheden van de Raad van Toezicht

### Goedgekeurd/ vastgesteld/ afgestemd

- de verslagen van vergaderingen van de RvT zijn vastgesteld
- het jaarverslag 2024 van de RvT is vastgesteld
- het bestuursverslag en de jaarrekening 2024 zijn goedgekeurd
- de begroting 2026 is goedgekeurd
- het aftreedrooster RvT is vastgesteld
- klassenindeling, complexiteitspunten WNT 2025 is vastgesteld

### Overige onderwerpen die aan de orde zijn geweest:

- opvolging accountantsverslag
- branding
- Klassewerkplek
- Het bestuurlijke Inspectietoezicht
- formatiemonitor en rolling forecast
- werving nieuwe bestuurder en ontwikkeltraject
- IT audit / data management scan
- verzuimanalyse
- zelfevaluatie 2025
- organisatiestructuur
- allocatiemodel
- ontwikkeling en professionalisering RvT
- bestuursformatieplan
- vacature binnen de RvT en profielschets


De Raad van Toezicht is tevens verantwoordelijk voor de aanwijzing van de accountant. De auditcommissie bereidt dit onderwerp voor en bespreekt met de accountant de controleaanpak, de bevindingen uit de controle en de opvolging van eventuele aandachtspunten. De Raad van Toezicht heeft in 2025 toegezien op de uitvoering van de accountantscontrole en de opvolging van bevindingen uit het accountantsverslag. De Raad van Toezicht heeft Crowe Foederer aangewezen als accountant voor de controle van de jaarrekening.

## Evaluatie en Professionalisering

De Raad heeft in 2025 zonder externe begeleiding een zelfevaluatie uitgevoerd. Hiervoor is gebruik gemaakt van “de vragenlijst uit de monitor als kwaliteitsimpuls”, aangeboden door de VTOI.

Deze zelfevaluatie heeft tot een aantal ontwikkelpunten en acties geleid:

- Op welke wijze willen we i.o.m. bestuur de contacten met externe en interne stakeholders onderhouden, zodat wij onze rol als toezichthouder beter in kunnen vullen?
- Op welke wijze kunnen en willen we toezicht houden op de implementatie van de strategie? Dashboard?
- Hoe kunnen we het geven van ongevraagd advies versterken?
- Opstellen professionaliseringsagenda, ook gericht op collectief leren
- Beschrijven van competentieprofielen



In 2026 worden deze ontwikkelpunten en acties opgepakt door de leden van de Raad.

Er heeft geen gezamenlijke scholing plaatsgevonden. Wel hebben enkele leden individuele scholing gevolgd, op basis van het eerder vastgestelde professionaliseringsplan.

### Code Goed Toezicht

Fluks Opvang en Onderwijs hanteert de Governancecode Funderend Onderwijs ontwikkeld door de PO-Raad. In deze code zijn de basisprincipes vastgelegd omtrent professionaliteit van bestuurders en toezichthouders. Deze wordt door Bestuur en de Raad van Toezicht zonder uitzondering toegepast en nageleefd. Een systematische reflectie daarop is daarin ondersteunend.

Ondertekening door de toezichthouders

Naam

Functie

Datum



## Jaarverslag Fluks Opvang 2025



## Algemeen

Fluks Opvang is een maatschappelijke kinderopvangorganisatie en maakt deel uit van een bestuurlijke samenwerking tussen twee afzonderlijke rechtspersonen: Fluks Onderwijs en Fluks Opvang. Fluks Opvang is de handelsnaam van Stichting IK-OOK (statutaire naam). Fluks Onderwijs is de handelsnaam van Stichting de Kempen (statutaire naam). In dit document wordt de naam Fluks Opvang en Onderwijs gehanteerd wanneer er over de totale organisatie gesproken wordt. Als het over specifiek Opvang of Onderwijs gaat, zal respectievelijk de naam Fluks Opvang of Fluks Onderwijs gebruikt worden. Beide stichtingen hebben een eigen Raad van Toezicht, waarbij de samenstelling van deze raden identiek is. Daarmee wordt bestuurlijke samenhang geborgd binnen een formeel gescheiden structuur.

Hoewel binnen de Kindcentra intensief wordt samengewerkt tussen onderwijs en opvang, zijn beide stichtingen juridisch en financieel zelfstandig. Iedere organisatie beschikt over een eigen administratie en financiële verantwoording. Middelen worden overeenkomstig de geldende wet- en regelgeving gescheiden verantwoord.

De bestuurder is statutair bestuurder van Fluks Onderwijs en uitvoerend bestuurder van Fluks Opvang. De samenwerking tussen beide stichtingen is gericht op het realiseren van een doorgaande ontwikkellijn voor kinderen van 0–13 jaar.

Bij Fluks Opvang is ieder kind welkom, ongeacht achtergrond, overtuiging of levensbeschouwing. Fluks staat voor ontmoeting, gelijkwaardigheid en actief burgerschap. In de dagelijkse praktijk betekent dit dat onze Kindcentra plekken zijn waar verschillen zichtbaar mogen zijn en waar kinderen leren samenleven in een diverse samenleving. Dit openbare karakter is geen formeel kenmerk alleen, maar vormt een wezenlijk onderdeel van de identiteit van de stichting. Fluks opereert midden in de samenleving en onderhoudt actief contact met verschillende stakeholders, waaronder ouders, medewerkers, gemeenten, samenwerkingspartners en medezeggenschapsorganen. Deze contacten leveren waardevolle informatie op over ontwikkelingen in de omgeving en dragen bij aan een goed beeld van de maatschappelijke opdracht van de organisatie.

Fluks Opvang en Fluks Onderwijs bundelen hun krachten om kinderen een doorlopende ontwikkellijn van 0 tot 13 jaar te bieden. Deze nauwe samenwerking, in het belang van het kind, is waarmee Fluks Opvang zich nadrukkelijk wil onderscheiden. In de afgelopen jaren is de samenwerking tussen beide organisaties gegroeid. In het belang van de kinderen in onze Kindcentra, onze professionals en alle stakeholders, hebben we samen onze integrale koers bepaald. Vanuit een gezamenlijke missie, visie en kernwaarden is dan ook ons gezamenlijke koersplan 2023-2027 ontstaan.

### **Missie**

In onze Kindcentra ontwikkelt ieder kind zich optimaal en toekomstbewust.

### **Visie**

Wij inspireren. Wij dagen uit. Wij tonen lef. Ieder kind is welkom. Wij gaan voor vrijheid in verbondenheid. Wij staan voor maatschappelijk bewust opgroeien en ontwikkelen.

De kern van de visie ligt in de balans tussen ruimte en gezamenlijke verantwoordelijkheid. “Vrijheid in verbondenheid” betekent dat professionals en locaties autonomie krijgen om

onderwijs en opvang vorm te geven op een manier die past bij hun context, binnen heldere gezamenlijke kaders en ambities.

De strategische koers voor de periode 2023–2027 is uitgewerkt in vijf ambitiethema's:

- Gelijke kansen voor ieder kind
- Talentontwikkeling
- Samenwerking en verbinding
- Vertrouwen en vakmanschap
- Duurzaam en toekomstgericht

## Organisatie

Fluks Opvang heeft als stichting 10 locaties met in totaal 80 medewerkers.

Op onze locaties bieden wij kinderdagopvang (0-2 jarigen), peuterdagopvang (2-4 jarigen), ons peuter/VE programma (2-4 jarigen) en buitenschoolse opvang aan totaal 920 kinderen.

Fluks Opvang heeft als doel om uiteindelijk de partner in alle Fluks Kindcentra te zijn.

Dit betekent dat de organisatiestructuur deze groei, flexibel en wendbaar moet kunnen dienen. Iedere locatie heeft een locatiemanager. Zij sturen de teams aan en richten zich op de samenwerking op locatie met het onderwijs. Daarnaast activeren en/of intensiveren zij de contacten en samenwerking met de externe partners in de omgeving van het kindcentrum (Gemeente, jeugdzorg, omwonenden, culturele instellingen, en sportverenigingen).

Om de pedagogische kwaliteit op de groepen te borgen is op elke locatie een teamcoördinator aangesteld. Deze coördinator is een ervaren pedagogisch medewerker op de groep met een aantal taakuren. Zij vormen samen met de locatiemanagers een groot deel van onze flexibele schil. Taakuren worden vervangen door groepsuren bij adhoc verstoringen in het rooster door bijvoorbeeld verzuim. Door de rol van teamcoördinator toe te voegen aan de structuur zijn de overheadtaken zo dicht mogelijk bij het primaire proces georganiseerd, medewerkers ervaren hierdoor een hogere mate van professionele autonomie.

De rollen van pedagogisch coach en pedagogisch beleidsmedewerker zijn wettelijk verplicht gesteld. Bij Fluks Opvang worden deze ingevuld door twee professionals. Zij vormen samen met de administratie en planning de staf van Fluks Opvang. Benodigde extra expertise op het gebied van Financiën, HR, ICT, Communicatie wordt ingekocht op uurbasis. De directeur van Fluks Opvang stuurt zowel de lijn als de staf aan.

### Gedragscode kinderopvang

Als lid van de branchevereniging maatschappelijke kinderopvang (BMK) onderschrijft Fluks Opvang de vastgestelde beroepscode. De code draagt bij aan het versterken van de positionering en het bewaken van de kwaliteit van het werk van pedagogisch medewerkers. De uitgangspunten worden gehanteerd en de bepalingen ervan worden nageleefd.

## Ontwikkelingen in 2025

Fluks Opvang is sinds haar oprichting gegroeid van 1 locatie met twee kinderen naar de omvang die ze nu heeft. In 2025 is het aantal groepen op onze locaties weer verder uitgebreid. Het totaal aantal kinderen is in 2025 gestegen naar 920. Met de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt stond werving en selectie en het plannings- en plaatsingsproces elke dag hoog op de agenda. De organisatie wil zich op kwaliteit en groei steeds verder blijven aanpassen, de onderstaande stappen zijn daarvoor in 2025 gezet.

### (Pedagogisch) Kwaliteit

Het pedagogisch beleid laat zien hoe Fluks naar de ontwikkeling van kinderen kijkt. Het is bepalend voor de manier waarop gewerkt wordt. Een sterk pedagogisch perspectief is de basis om de ontwikkeling van kinderen te verrijken. Het jaar 2025 stond in het teken van verdere inbedding van het pedagogisch handelen en verdieping van het beleid met bijbehorende kwaliteitscyclus. Op de locaties is hierdoor een sterke inhoudelijke kwaliteitsslag gemaakt.

### Een nieuwe naam

Vanaf augustus 2023 wordt er op de Kindcentra vanuit een gezamenlijk koersplan gewerkt. Een gezamenlijke missie en visie liggen hieraan ten grondslag. Vanaf 2024 is aan de slag gegaan met het Re-branding project. Het doel hiervan was te komen tot een gezamenlijke identiteit met een gezamenlijke naam. In januari 2025 was de lancering van Fluks Opvang en Onderwijs. Een nieuwe naam die de verbondenheid een gezicht geeft. De rest van 2025 heeft in het teken gestaan van alle aanpassingen die als gevolg van de Re-branding en de nieuwe naam moesten plaatsvinden. De implementatie is organisch verlopen en kreeg gedurende het jaar steeds meer vorm. Website, mailadressen, signing, visuals en alle formele aanpassingen hebben in 2025 vorm gekregen.

### Systemen en processen

In 2025 zijn ook stappen gezet in de afstemming van systemen en processen tussen de beide stichtingen. Voor zowel de financiële administratie als de HR-administratie zijn de systemen voor opvang aangepast/vervangen en wordt er nu vanuit een gezamenlijke omgeving en volgens afgestemde processen gewerkt.

Per 1 mei is de organisatie overgestapt naar een nieuwe Arbodienst. Samen met Fluks Onderwijs wordt er met Lev Arbo dienst gewerkt. Daarmee wordt er vanuit dezelfde visie met de hele organisatie aan inzetbaarheid, vitaliteit en verzuim gewerkt.

Daarnaast is er voor Fluks Opvang een nieuw personeelsplansysteem geïmplementeerd. Per 1 juni is Fluks Opvang overgegaan van Kindplanner personeel naar SDB-personeelsplanning.

### Peutermonitor

In 2025 is er tevens gestart met de voorbereidingen voor de implementatie van de peutermonitor. Dit is een tool die Gemeentelijk is aangekocht om de plaatsing van peuters met de daarbij behorende subsidiestroom beter in beeld te krijgen en makkelijker kunnen verwerken. Dit systeem wordt in 2026 bij 3 van de Gemeenten waar Fluks Opvang gevestigd is, in gebruik genomen.

## Uitbreiding aantal kindplaatsen

Hoewel we in 2025 geen nieuwe locaties geopend hebben, is Fluks Opvang toch gegroeid qua aantal opvang kinderen. In Borkel is er bij Kindcentrum Heidevlinder naast BSO ook gestart met peuteropvang en in Nederweert is er een extra peutergroep geopend op de drukke dagen. De bezetting van de baby en peutergroep, die met de verbouwing van 't Smelleken geopend zijn aan de start van schooljaar 2024-2025, is in kalenderjaar 2025 enorm toegenomen. Hierdoor zit de opvang op 't Smelleken, met name op de peutergroep, al aan de maximale capaciteit.

## Professionalisering

Medewerkers zijn, waar nodig, opgeleid of verder geschoold in het kader van de wettelijke opleidingseisen (VE-methodiek Startblokken, “de Babyspecialist”, 3F en (Kinder)EHBO en BHV). Alle locaties waar een peuterprogramma aangeboden wordt, zijn geregistreerd als VE-locatie. Hierdoor is het mogelijk om overal peuters te ontvangen met een VE-indicatie. Dit draagt bij aan inclusieve Kindcentra. Financieel biedt dit ook ruimere mogelijkheden tot het ontvangen van subsidies via de gemeente, verbonden aan de doelgroep peuters waarvan ouders geen of onvoldoende recht hebben op kinderopvangtoeslag. Deze doelgroep peuters dienen een contractueel minimum van 4 ochtenden per week te volgen om voor de subsidie in aanmerking te komen. Bijkomend voordeel hiervan is een toename van te bezetten groepsuren in de ochtend, daar waar deze als gevolg van naschoolse opvang een piek in de bezetting kennen in de middagen.

Verdere professionalisering heeft plaatsgevonden in verband met de overstap naar een andere Arbodienst. In dat kader zijn alle leidinggevendenden getraind door Hera en is er, samen met de collega's van het onderwijs, de training Leiderschap bij inzetbaarheid en werkplezier gevolgd. Met deze diverse vormen van professionalisering wordt blijvend geïnvesteerd in de pedagogische kwaliteit binnen de Kindcentra.

## Personeel


In 2025 is er helaas sprake geweest van langdurig ziekte verzuim op meerdere locaties. Naast de financiële consequentie heeft dit ook zeker impact op de dagelijkse gang van zaken gehad. Het vroeg veel van de flexibiliteit van de teams. Onder meer door extra inzet van onze flexibele schil hebben we de groepen goed bezet kunnen houden.

De vacatures zijn, dankzij intensieve werving, steeds ingevuld. Als erkend leerbedrijf is er gestart met de begeleiding van BBL-stagiaires. Als maatschappelijke organisatie dragen we daardoor bij aan de toekomstbestendigheid van de kinderopvang. Tevens is het onderdeel van een meer strategisch wervingsbeleid. Met de begeleiding van de stagiaires worden de eigen toekomstige collega's opgeleid, op een manier die hen boeit en bindt aan de organisatie. BBL-stagiaires krijgen bij aanvang een contract voor de functie van “pedagogisch medewerker in opleiding”. Afhankelijk van hoever zij gevorderd zijn in hun studie, worden zij boventallig of intallig ingezet. Dit heeft wel een toename van aantal FTE's gehad in 2025.

## Toekomstparagraaf

In 2026 zal het belangrijkste speerpunt liggen op de personele samenwerking en structuur binnen de Kindcentra en een vertaling naar een nieuw functiehuis. Daarnaast zal er een grote focus liggen op medewerker- en klanttevredenheid.

Personele samenwerking op stafniveau zal in 2026 geïntensiveerd worden. De voorbereiding hierop, door aanpassing van systemen en processen, heeft in 2025 plaatsgevonden. Hierdoor kan de stafomvang voorzichtig groeien in relatie tot de groei van de organisatie, zonder grote financiële consequenties en langdurige verplichtingen. Dit vermindert ook de kwetsbaarheid.



Qua uitbreiding zal met de renovatie van OBS de Regenboog in Bergeijk ruimte gecreëerd worden voor 2 dagopvang groepen en BSO en wordt er toegewerkt naar een volwaardig Kindcentrum de Regenboog. Deze ontwikkeling is stapsgewijs in de omzetverwachting van meerjarenbegroting verwerkt vanaf 2026.

Bij Kindcentrum de Beuk zal, door uitbreiding van de beschikbare ruimte in het gebouw, naast het aanbod van BSO vanaf augustus 2026 gestart kunnen worden met een peutergroep.

In Veldhoven bij Kindcentrum Dick Bruna de Roek worden de mogelijkheden onderzocht, om te starten met een babygroep, zodat daar een aanbod voor kinderen van 0 tot 13 jaar ontstaat.

Bij Kindcentrum Dommelen ligt de wens om uit te breiden met extra aanbod voor de peuters. Naast de bestaande peutergroep, zal er in de BSO ruimte een extra 3+ groep starten, met speciale aandacht voor de voorbereiding op school waardoor de doorgaande lijn nog sterker neergezet zal worden.

## Financieel beleid

Fluks Opvang is een stichting zonder winstoogmerk. Jaarlijks wordt een prognose opgesteld van te verwachten inkomsten en uitgaven per kalendermaand. Deze wordt afgestemd met het bestuur van de stichting. De reserves die worden opgebouwd worden ingezet voor uitgaven die voor de nabije toekomst voorzien zijn. Dit zijn uitgaven die ten goede komen aan de kwaliteit op de locaties. Deskundigheidsbevordering of het openen of uitbreiden van een locatie zijn hier voorbeelden van. Fluks Opvang bewaakt daarbij een gezonde financiële positie, zodat investeringen in kwaliteit, personeel en uitbreiding van locaties op een verantwoorde manier kunnen plaatsvinden.

De kinderopvangbranche is momenteel zeer in beweging; Stelselwijziging, loslaten van de urennorm en “gratis Kinderopvang” zijn ontwikkelingen ter voorbereiding op de stap naar Kinderopvang als basisvoorziening.

Net als in voorgaande jaren heeft Fluks Opvang in overleg met de oudercommissies, de uurtarieven afgestemd op de zogenaamde KinderOpvangToeslag-norm (KOT-norm). Deze norm is het maximaal te vergoeden uurtarief voor de kinderopvangtoeslag en wordt jaarlijks op basis van de loon- en prijsontwikkelingen in de sector door de overheid bepaald. Door het Fluks Opvang uurtarief vast te stellen ter hoogte van deze norm hebben de ouders, afhankelijk van hun inkomen, maximaal recht op de bijbehorende vergoeding (kinderopvangtoeslag) per uur opvang.

Vanuit de visie en maatschappelijke positie van Fluks Opvang is het een streven dit maximaal te vergoeden uurtarief niet te overschrijden, zodat ouders niet te maken krijgen met een zogenaamde ouderbijdrage.

### Balans 31-12-2025

BALANSPOSITIE 31-12-2025			
ACTIVA		PASSIVA	
Gebouwen en terreinen	€ 226.017	Algemene reserve	€ 825.493
Kantoorinventaris	€ 19.847	<b>Eigen vermogen</b>	<b>€ 825.493</b>
Bedrijfsinventaris	€ 51.481		
Materiaal	€ 11.409		
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>€ 308.754</b>	Voorziening latente belastingen	€ 42.944
		<b>Voorzieningen</b>	<b>€ 42.944</b>
Debiteuren	€ 17.832		
Verbonden partijen	€ -	Crediteuren	€ 46.128
Vooruitbetaalde kosten	€ 68.965	Belastingen en premies sociale verz.	€ 146.702
Omzetbelasting	€ -	Verbonden partijen	€ 3.335
Nog te ontvangen posten	€ 11.319	Schulden terzake van pensioenen	€ 35.486
Af: Voorziening oninbaarheid	€ -3.772	Nog te betalen kosten	€ 42.458
<b>Vorderingen</b>	<b>€ 94.345</b>	Vooruitontvangen posten	€ 309.595
		Overlopende passiva	€ 194.269
<b>Liquide middelen</b>	<b>€ 1.243.311</b>	<b>Kortlopende schulden</b>	<b>€ 777.973</b>
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>€ 1.337.656</b>		
<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<b>€ 1.646.410</b>	<b>TOTAAL PASSIVA</b>	<b>€ 1.646.410</b>

## Exploitatieresultaat 2025

EXPLOITATIE 2025	Werkelijk	Begroot	Vershil	2024
<b>Baten</b>				
Inkomsten KDV	€ 1.720.066	€ 1.744.000	€ -23.934	€ 1.299.176
Inkomsten BSO	€ 1.733.506	€ 1.480.810	€ 252.696	€ 1.558.500
Inkomsten TSO	€ 23.052		€ 23.052	€ 20.913
Oninbare debiteuren	€ -1.297	€ 21.600		
Inkomsten subsidie	€ 139.567	€ 73.000	€ 66.567	€ 96.111
Detachering	€ 14.207	€ 14.000	€ 207	€ 9.778
Overige baten			€ -	€ 1.110
<b>Totaal baten</b>	<b>€ 3.629.101</b>	<b>€ 3.333.410</b>	<b>€ 318.588</b>	<b>€ 2.985.588</b>
<b>Lasten</b>				
Salariskosten	€ 2.894.044	€ 2.847.066	€ 46.978	€ 2.412.371
Overige personele kosten	€ 268.129	€ 143.450	€ 124.679	€ 132.184
Uitkeringen	€ -129.109	€ -33.100	€ -96.009	€ -123.161
Afschrijvingskosten	€ 42.519	€ 52.705	€ -10.186	€ 43.433
Huisvestingslasten	€ 99.549	€ 102.500	€ -2.951	€ 83.559
Overige lasten	€ 287.064	€ 242.380	€ 44.684	€ 227.447
<b>Totaal lasten</b>	<b>€ 3.462.195</b>	<b>€ 3.355.001</b>	<b>€ 107.194</b>	<b>€ 2.775.833</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>€ 166.906</b>	<b>€ -21.591</b>	<b>€ 188.497</b>	<b>€ 209.755</b>
Financiële baten	€ 6.022	€ 4.000	€ 2.022	€ 6.034
Financiële lasten	€ 2.772	€ 2.750	€ 22	€ 2.727
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>€ 170.156</b>	<b>€ -20.341</b>	<b>€ 190.497</b>	<b>€ 213.062</b>
Belasting over de winst	€ 32.392	€ -3.051	€ 35.443	€ 41.872
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>€ 137.764</b>	<b>€ -17.290</b>	<b>€ 155.054</b>	<b>€ 171.190</b>

## Analyse exploitatieresultaat 2025

De totale baten zijn 318k meer dan begroot, veroorzaakt door:

- Groei in inkomsten van zowel KDV als BSO;
- hogere inkomsten uit subsidie, direct gevolg van de registratie van alle locaties als VVE-locaties

De salariskosten zijn minder snel gestegen dan de baten (+47k), dit heeft meerdere oorzaken:

- Verloop in formatie op beleidsniveau is nog niet opnieuw ingevuld
- Enkele verlofsituaties zijn opgevangen middels inzet van extern personeel. Dit was nodig om stabiliteit in de formatie te kunnen waarborgen (deze kosten worden overigens grotendeels gecompenseerd door de ontvangen uitkeringen rondom de verlofsituaties)
- Krapte op de arbeidsmarkt is nog steeds merkbaar, hierdoor is ook relatief veel extra inzet nodig geweest vanuit de bestaande bezetting.

De personeelslasten zijn minder snel gestegen dan de groei van de inkomsten en vormen daarmee de belangrijkste verklaring voor het positieve resultaat. In 2025 is daarbij voorzichtig

gehandeld bij het aangaan van nieuwe financiële verplichtingen. Dit hing samen met de implementatie van nieuwe systemen en processen, waardoor de financiële informatievoorziening gedurende een deel van het jaar in ontwikkeling was. In deze periode is daarom bewust terughoudend geopereerd bij het aangaan van nieuwe verplichtingen.

De afwijkingen op de overige onderdelen zijn erg beperkt. De voornaamste afwijkingen uitgelicht:

- Lagere afschrijvingslasten (-10k) omdat geplande investeringen later in 2025 of zelfs begin 2026 pas zijn gedaan.
- Kleinere investeringen zijn als klein inventaris direct ten laste van de exploitatie gebracht (+7k meer dan begroot).
- Extra lasten (+12k) behorend bij de professionalisering van de administratie (administratiekantoor en accountantskosten) en licenties en ICT (2,5k)

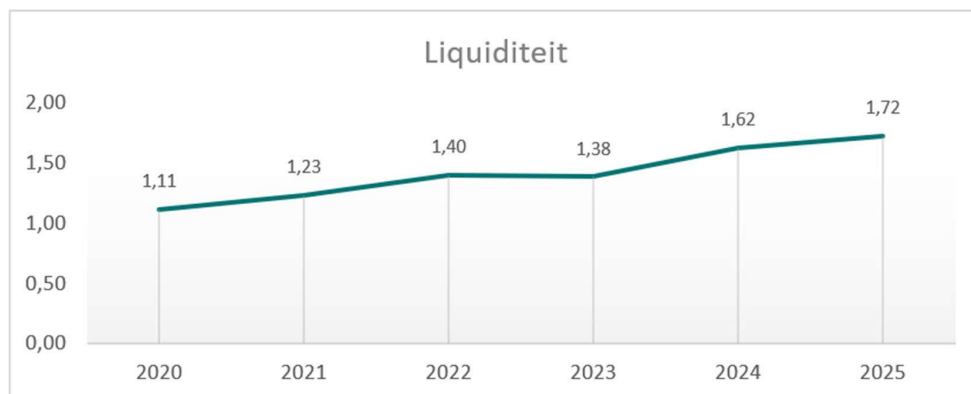
## Verloop kengetallen

Onderstaande kengetallen tonen aan dat Fluks Opvang een gezonde en stabiele financiële positie heeft. De liquiditeit blijft ruim boven het minimum van 1. De solvabiliteitsratio's waren voldoende en stijgen licht.

### Liquiditeit

De liquide middelen bedroegen per 31 december 2025 € € 1.243.311. De liquiditeit wordt bepaald door de verhouding tussen vlottende activa en kortlopende schulden.

Tabel 8; Kengetal liquiditeit: vlottende activa (incl. liquide middelen) / kortlopende schulden

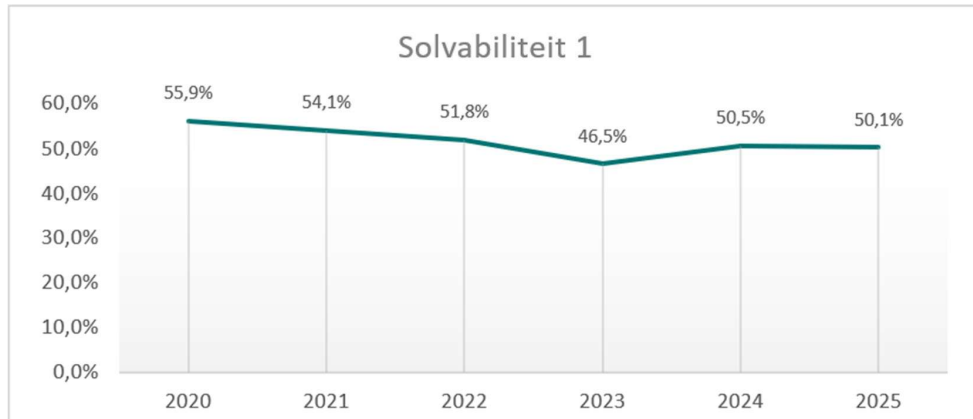


De liquiditeitspositie van Fluks Opvang is voldoende om op korte termijn aan de financiële verplichtingen te voldoen.

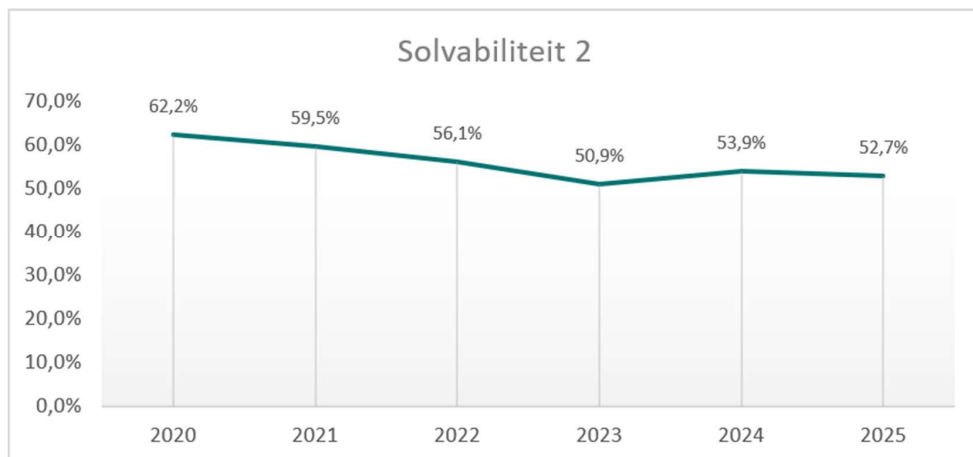
### Solvabiliteit

Het eigen vermogen bedroeg per 31 december 2025 € € 825.493.

Tabel 9; Kengetal solvabiliteit 1:  $\text{eigen vermogen} / \text{totale passiva} * 100$



Tabel 10; Kengetal solvabiliteit 2:  $(\text{eigen vermogen} + \text{voorzieningen}) / \text{totale passiva} * 100$



De solvabiliteit geeft inzicht in de mate waarin de organisatie in staat is op op langere termijn aan haar verplichtingen te voldoen. De solvabiliteit van Fluks Opvang ligt ruim boven de algemeen gehanteerde signaleringsgrens van 25%.

## Samenvatting meerjarenbegroting 2026-2030

	2026	2027	2028	2029	2030
Inkomsten KDV	€ 1.918.600 48,7%	€ 1.924.600 48,7%	€ 1.972.600 48,9%	€ 2.044.600 48,9%	€ 2.116.600 49,1%
Inkomsten BSO	€ 1.883.800 47,8%	€ 1.889.800 47,8%	€ 1.925.800 47,7%	€ 1.997.800 47,8%	€ 2.057.800 47,7%
Inkomsten overig	€ 141.000 3,6%	€ 139.000 3,5%	€ 139.000 3,4%	€ 139.000 3,3%	€ 139.000 3,2%
<b>Totaal inkomsten</b>	<b>€ 3.943.400 100,0%</b>	<b>€ 3.953.400 100,0%</b>	<b>€ 4.037.400 100,0%</b>	<b>€ 4.181.400 100,0%</b>	<b>€ 4.313.400 100,0%</b>
Totaal lonen, salarissen en uitkeringen	€ 3.288.600 83,4%	€ 3.296.900 83,4%	€ 3.367.000 83,4%	€ 3.487.100 83,4%	€ 3.597.200 83,4%
Totaal overige personele lasten	€ 127.400 3,2%	€ 127.600 3,2%	€ 129.500 3,2%	€ 132.800 3,2%	€ 135.800 3,1%
Totaal afschrijvingen	€ 55.400 1,4%	€ 55.400 1,4%	€ 68.400 1,7%	€ 68.400 1,6%	€ 68.400 1,6%
Totaal huisvestingslasten	€ 133.000 3,4%	€ 137.300 3,5%	€ 144.700 3,6%	€ 154.000 3,7%	€ 158.100 3,7%
Totaal overige lasten	€ 311.650 7,9%	€ 296.350 7,5%	€ 295.050 7,3%	€ 301.950 7,2%	€ 307.650 7,1%
<b>Totaal uitgaven</b>	<b>€ 3.916.050 99,3%</b>	<b>€ 3.913.550 99,0%</b>	<b>€ 4.004.650 99,2%</b>	<b>€ 4.144.250 99,1%</b>	<b>€ 4.267.150 98,9%</b>
<b>Resultaat voor rente en belastingen</b>	<b>€ 27.350 0,7%</b>	<b>€ 39.850 1,0%</b>	<b>€ 32.750 0,8%</b>	<b>€ 37.150 0,9%</b>	<b>€ 46.250 1,1%</b>
Totaal Financiële baten en lasten	€ 1.400 0,0%	€ 1.400 0,0%	€ 1.400 0,0%	€ 1.400 0,0%	€ 1.400 0,0%
Totaal VPB	€ 5.500 0,1%	€ 7.800 0,2%	€ 6.500 0,2%	€ 7.300 0,2%	€ 9.100 0,2%
<b>Resultaat na rente en belastingen</b>	<b>€ 23.250 0,6%</b>	<b>€ 33.450 0,8%</b>	<b>€ 27.650 0,7%</b>	<b>€ 31.250 0,7%</b>	<b>€ 38.550 0,9%</b>

## Risico-analyse

Voor de meerjarenbegroting van 2026-2030 is de volgende risico-analyse opgesteld. De risico's zijn beheersbaar. Evaluatie van de risicoanalyse vindt in de loop van 2026 plaats, waarbij voortaan cyclisch gekeken wordt naar de noodzaak om, waar nodig, verdere beheersmaatregelen en professionele ontwikkeling hieraan te verbinden.

Belangrijke risico's voor de organisatie liggen met name op het gebied van personele beschikbaarheid, ontwikkelingen in wet- en regelgeving rondom kinderopvang en fluctuaties in de bezetting van groepen. Door middel van periodieke monitoring van bezettingscijfers, personeelsplanning en financiële resultaten worden deze risico's gevolgd en waar nodig bijgestuurd.

Berekening minimaal benodigd eigen vermogen	% omzet	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Inschatting omzet</b>		<b>3.943.400</b>	<b>3.953.400</b>	<b>4.037.400</b>	<b>4.181.400</b>	<b>4.313.400</b>
<b>Risico's:</b>						
Kosten niet voldoende afgedekt door KOT-norm	5,00%	197.200	197.700	201.900	209.100	215.700
Voorfinanciëren herstel bij calamiteiten	2,00%	78.900	79.100	80.700	83.600	86.300
Fluctuaties omzet	1,00%	39.400	39.500	40.400	41.800	43.100
Oninbare debiteuren	0,80%	31.500	31.600	32.300	33.500	34.500
<b>Buffer o.b.v. risico's</b>		<b>347.000</b>	<b>347.900</b>	<b>355.300</b>	<b>368.000</b>	<b>379.600</b>
Inschatting resterende boekwaarde MVA (ex gebouwen)		13.875	15.325	13.325	11.325	9.325
<b>Minimaal benodigd eigen vermogen</b>		<b>360.875</b>	<b>363.225</b>	<b>368.625</b>	<b>379.325</b>	<b>388.925</b>
<b>Gepland eigen vermogen meerjarenbalans (ex gebouwen)</b>		<b>610.142</b>	<b>650.792</b>	<b>701.642</b>	<b>746.692</b>	<b>795.342</b>
Surplus		€ 249.267	€ 287.567	€ 333.017	€ 367.367	€ 406.417

## Samenstelling bestuur

Stichting IK-OOK wordt bestuurd volgens een one-tier model. De bestuurder van RBOB is uitvoerend lid van het bestuur, de leden van de Raad van Toezicht van RBOB zijn toezichthoudend bestuurslid van IK-OOK.

De samenstelling van de toezichthoudende leden in 2025:

Mevr.	A.J.A.M.	van Erp	Bestuurder	t/m 30-06-2025
Dhr.	R.	Schoonhein	Bestuurder	vanaf 01-07-2025
Dhr.	A.I.P.J.	van Beurden	Lid Raad van Toezicht	
Mevr.	B.	de Bruijn - Köhler	Lid Raad van Toezicht	
Dhr.	A.A.W.M.	van Kemenade	Voorzitter Raad van Toezicht	
Dhr.	M.	de Lange	Lid Raad van Toezicht	
Mevr.	L.I.	van Steenhoven	Lid Raad van Toezicht	

Uitvoerend lid: R. Schoonhein

Ondertekening.



## Geconsolideerde jaarrekening 2025

A. Geconsolideerde balans per 31-12-2025 na resultaatbestemming

1	Activa	31-12-2025 EUR	31-12-2024 EUR
1.1	Vaste activa		
1.1.2	Materiële vaste activa	5.437.853	5.416.856
	<b><u>Totaal vaste activa</u></b>	<b><u>5.437.853</u></b>	<b><u>5.416.856</u></b>
1.2	Vlottende activa		
1.2.2	Vorderingen	770.019	716.092
1.2.4	Liquide middelen	<u>6.516.626</u>	<u>4.582.942</u>
	<b><u>Totaal vlottende activa</u></b>	<b><u>7.286.645</u></b>	<b><u>5.299.034</u></b>
	<b><u>Totaal activa</u></b>	<b><u>12.724.497</u></b>	<b><u>10.715.890</u></b>
2	Passiva	31-12-2025 EUR	31-12-2024 EUR
2.1	Groepsvermogen	8.225.523	6.654.935
2.2	Voorzieningen	520.775	503.438
2.4	Kortlopende schulden	3.978.199	3.557.517
	<b><u>Totaal passiva</u></b>	<b><u>12.724.497</u></b>	<b><u>10.715.890</u></b>

**B. Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2025**

	2025 EUR	Begroting 2025 EUR	2024 EUR
<b>3 Baten</b>			
3.1 Rijksbijdragen OCW	30.748.785	29.893.503	27.865.111
3.2 Overige overheidsbijdragen	205.210	117.270	141.691
3.5 Overige baten	<u>3.790.451</u>	<u>3.375.745</u>	<u>3.129.344</u>
<b>Totaal baten</b>	<u>34.744.447</u>	<u>33.386.518</u>	<u>31.136.146</u>
<b>4 Lasten</b>			
4.1 Personeelslasten	27.673.734	27.269.466	26.606.590
4.2 Afschrijvingen	1.001.008	985.185	895.471
4.3 Huisvestingslasten	2.062.754	2.264.700	1.939.648
4.4 Overige lasten	<u>2.495.663</u>	<u>2.489.020</u>	<u>2.528.505</u>
<b>Totaal lasten</b>	<u>33.233.159</u>	<u>33.008.371</u>	<u>31.970.215</u>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<u>1.511.287</u>	<u>378.147</u>	<u>-834.068</u>
<b>6 Financiële baten en lasten</b>			
6.1 Financiële baten	101.693	64.000	52.997
6.2 Financiële lasten	<u>-10.000</u>	<u>-10.750</u>	<u>-11.148</u>
	91.693	53.250	<u>41.849</u>
<b>Resultaat</b>	<u>1.602.980</u>	<u>431.397</u>	<u>-792.220</u>
Belastingen over het resultaat	32.392	-3.051	41.872
<b>Resultaat na belastingen</b>	<u>1.570.588</u>	<u>434.448</u>	<u>-834.092</u>
<b>Totaal resultaat</b>	<u>1.570.588</u>	<u>434.448</u>	<u>-834.092</u>

**C. Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2025**

	2025 EUR	2024 EUR
<b><u>Kasstroom uit operationele activiteiten</u></b>		
<b>Saldo van baten en lasten</b>	<b>1.511.287</b>	<b>-834.068</b>
<b>Aanpassingen voor:</b>		
- Afschrijvingen	1.001.008	895.471
- Mutaties voorzieningen	17.337	-40.413
	<u>1.018.345</u>	<u>855.058</u>
<b>Veranderingen in vlottende middelen:</b>		
- Voorraden		0
- Vorderingen	-53.927	-91.298
- Kortlopende schulden	420.682	98.027
	<u>366.755</u>	<u>6.729</u>
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>	<b>2.896.387</b>	<b>27.719</b>
Ontvangen interest	101.693	52.997
Betaalde interest	-10.000	-11.148
Winstbelastingen	-32.392	-41.872
Buitengewoon resultaat		
	<u>59.301</u>	<u>-23</u>
<b>Totale kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>2.955.688</b>	<b>27.695</b>
<b><u>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</u></b>		
Investerings in materiële vaste activa	-1.022.004	-1.915.959
Desinvesteringen in materiële vaste activa	0	0
Investerings in financiële vaste activa	0	0
Desinvesteringen in financiële vaste activa	0	0
	<u>-1.022.004</u>	<u>-1.915.959</u>
<b>Totale kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-1.022.004</b>	<b>-1.915.959</b>
<b><u>Mutatie liquide middelen</u></b>		
	<b>1.933.684</b>	<b>-1.888.264</b>
Liquide middelen 1-1	4.582.942	6.471.206
Liquide middelen 31-12	6.516.626	4.582.942
Mutatie liquide middelen	<u>1.933.684</u>	<u>-1.888.264</u>

## D. Grondslagen

### 1 Algemeen

#### Gegevens over de rechtspersoon

Naam: Stichting De Kempen, organisatie voor openbaar en algemeen toegankelijk onderwijs (h.o.d.n. Fluks Onderwijs)  
Rechtsvorm: Stichting  
Vestigingsadres: Provincialeweg 74 5503HJ Veldhoven  
Zetel: Veldhoven  
Kamer van Koophandel: 17208745

#### Gegevens geconsolideerde rechtspersonen

Naam: Stichting IK-OOK (h.o.d.n. Fluks Opvang)  
Rechtsvorm: Stichting  
Vestigingsadres: Provincialeweg 74 5503HJ Veldhoven  
Zetel: Veldhoven  
Kamer van Koophandel: 55588352

#### Kernactiviteiten

De activiteiten bestaan uit het verzorgen van onderwijs voor kinderen van 4 tot 12 jaar en het voorzien in kinderopvang en al hetgeen daarmee verband houdt binnen het werkgebied van de stichting.

#### Consolidatie

In de consolidatie worden de financiële gegevens opgenomen van Stichting De Kempen, organisatie voor openbaar en algemeen toegankelijk onderwijs samen met haar groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop zij overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft. Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen waarin Stichting De Kempen, organisatie voor openbaar en algemeen toegankelijk onderwijs direct of indirect overheersende zeggenschap kan uitoefenen doordat zij beschikt over de meerderheid van de stemrechten of op enige andere wijze de financiële en operationele activiteiten kan beheersen. Hierbij wordt tevens rekening gehouden met potentiële stemrechten die direct kunnen worden uitgeoefend op balansdatum.

De groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft, worden voor 100% in de consolidatie betrokken. Onderlinge transacties, onderlinge winsten en onderlinge vorderingen en schulden tussen groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen worden geëlimineerd. Ongerealiseerde verliezen op onderlinge-transacties worden ook geëlimineerd tenzij sprake is van een bijzondere waardevermindering. Waarderingsgrondslagen van groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen zijn waar nodig gewijzigd om aansluiting te krijgen bij de geldende waarderingsgrondslagen voor de groep.

De in de consolidatie begrepen stichtingen zijn:

- Stichting De Kempen, organisatie voor openbaar en algemeen toegankelijk onderwijs
- Stichting IK-OOK

#### Continuïteit

Het eigen vermogen van de geconsolideerde rechtspersonen bedraagt per 31 december 2025 € 8.225.523 positief.

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

De in de jaarrekening opgenomen bedragen luiden in hele euro's.

#### Vergelijkende cijfers

Voor zover van toepassing zijn ter vergelijking de realisatiecijfers opgenomen van het voorgaande jaar, alsmede de cijfers van de meest recente, vastgestelde versie van de begroting van het verantwoordingsjaar. Als gevolg van aanpassing van de OCW taxonomie heeft op onderdelen een verschuiving van posten in de toelichting op de balans en de staat van baten en lasten plaatsgevonden. Dit heeft geen invloed op de balans, de staat van baten en lasten noch op omvang en samenstelling van vermogen en resultaat.

De vergelijkende cijfers zijn overeenkomstig aangepast.

**Schattingen**

Bij het opstellen van de jaarrekening dient het bestuur, overeenkomstig algemeen geldenden grondslagen, bepaalde schattingen en veronderstellingen te doen die mede bepalend zijn voor de opgenomen bedragen. De feitelijke resultaten kunnen van deze schattingen afwijken.

**Financiële instrumenten**

Stichting de Kempen heeft alleen primaire financiële instrumenten, voor de grondslag wordt verwezen naar de behandeling per post.

**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. Ook de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van Stichting de Kempen of de moedermaatschappij van Stichting de Kempen en nauwe verwanten zijn verbonden partijen.

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.

## **2 Grondslagen voor waardering van activa en passiva**

### **Grondslagen voor de jaarrekening**

De jaarrekening is opgesteld met inachtneming van de bepalingen opgenomen in de Ministeriële Richtlijn jaarverslaggeving onderwijs. Hierbij wordt aansluiting gezocht bij de bepalingen van Boek 2 titel 9 van het Burgerlijk Wetboek en de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving waaronder Richtlijn 660 Onderwijsinstellingen.

De algemene grondslag voor de waardering van activa en passiva, alsmede voor de bepaling van het resultaat, is de verkrijgings- of vervaardigingsprijs. Voor zover niet anders vermeld worden de activa en passiva gewaardeerd tegen nominale waarde.

Het resultaat wordt bepaald als verschil tussen de baten en allen hiermee verbonden, aan het verslagjaar toe te rekenen lasten.

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

### **Materiële vaste activa**

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden gebaseerd op de geschatte economische levensduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs, rekening houdend met een eventuele restwaarde.

Er wordt afgeschreven vanaf de maand na ingebruikname.

Op terreinen wordt niet afgeschreven.

Investeringsonder de € 500 worden rechtstreeks ten laste gebracht van het resultaat.

Investeringsubsidies worden in mindering gebracht op de investeringen.

Het economisch eigendom van de schoolgebouwen is in handen van de gemeenten. Het juridisch eigendom berust bij de stichting.

### **Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa**

De stichting beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort.

Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzonder-waardeverminderingverlies wordt direct als last verwerkt in de winst-en-verliesrekening onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

### **Financiële vaste activa**

De financiële vaste activa worden gewaardeerd tegen reële waarde.

### **Vorderingen en overlopende activa**

De vorderingen en overlopende passiva worden bij de eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. De reële waarde plus geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde.

De vorderingen en overlopende activa hebben een looptijd korter dan een jaar, tenzij dit bij de toelichting op de balans anders is aangegeven.

Noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid worden in mindering gebracht. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

#### **Latente belastingvorderingen**

Latente belastingvorderingen worden opgenomen voor verrekenbare fiscale verliezen en voor verrekenbare tijdelijke verschillen tussen de waarde van de activa en passiva volgens fiscale voorschriften enerzijds en de in deze jaarrekening gevolgde waarderingsgrondslagen anderzijds, met dien verstande dat latente belastingvorderingen alleen worden opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er toekomstige fiscale winst zal zijn waarmee de tijdelijke verschillen kunnen worden verrekend en verliezen kunnen worden gecompenseerd.

De berekening van de latente belastingvorderingen geschiedt tegen de op het einde van het verslagjaar geldende belastingtarieven of tegen de in komende jaren geldende tarieven, voor zover deze al bij wet zijn vastgesteld.

#### **Liquide middelen**

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

#### **Algemene reserve**

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

De algemene reserve vormt een buffer ter waarborging van de continuïteit van Stichting de Kempen.

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

Reserves worden geacht uit publieke middelen te zijn opgebouwd tenzij expliciet anders is vermeld in de toelichting op de balans.

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

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

#### **Voorzieningen**

De voorzieningen worden gevormd voor verplichtingen die op balansdatum bestaan waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is, waarvan de hoogte redelijkerwijs geschat kan worden en voor zover deze verplichtingen en risico's niet op activa in mindering zijn gebracht.

Eveneens worden voorzieningen gevormd voor verliezen die naar waarschijnlijkheid in de toekomst zullen worden geboekt maar die voortkomen uit risico's die op balansdatum aanwezig zijn. Voorzieningen kunnen worden gevormd ter egalisatie van kosten waarbij een deel van de in de toekomst te verwachten uitgaven zijn oorsprong heeft voor balansdatum.

#### *Voorziening jubilea*

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

De voorziening is opgenomen tegen contante waarde van de toekomstige uitbetalingen en is afhankelijk van de ingeschatte blijfkans, gemiddelde salarisstijging en disconteringsvoet (2,50 %). De werkelijke jubilea-uitkeringen worden ten laste van deze voorziening gebracht.

#### *Voorziening langdurig zieken*

De voorziening langdurig zieken is gevormd ter dekking van de in de toekomst voor rekening van RBOB komende (loon)kosten voor personeelsleden die door ziekte niet meer zullen terugkeren. De voorziening is opgenomen tegen nominale waarde.

#### *Voorziening WW verplichtingen*

De voorziening heeft betrekking op het deel van de ww verplichting inclusief bovenwettelijke ww verplichtingen van voormalig medewerkers dat voor rekening komt van de stichting. De voorziening is gebaseerd op het aantal deelnemers aan de regeling, de vastgestelde uitkeringen, verwachte indexatie, looptijd en uitstroomverwachting.

#### *Latente belastingverplichtingen*

Latente belastingverplichtingen worden opgenomen voor tijdelijke verschillen tussen de waarde van de activa en passiva volgens fiscale voorschriften enerzijds en de boekwaarden die in deze jaarrekening gevolgd worden anderzijds. De berekening van de latente belastingverplichtingen geschiedt tegen de belastingtarieven die op het einde van het verslagjaar gelden, of tegen de tarieven die in de komende jaren gelden, voor zover deze al bij wet zijn vastgesteld.

Belastinglatenties worden gewaardeerd op nominale waarde.

#### **Kortlopende schulden**

Dit betreft schulden met een op balansdatum resterende looptijd van ten hoogste één jaar. Kortlopende schulden worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. De reële waarde plus geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde van de schuld.

#### **Overlopende passiva**

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

### **3 Grondslagen voor bepaling van het resultaat**

#### **Algemeen**

Het resultaat wordt bepaald als verschil tussen de baten en alle hiermee verbonden, aan het verslagjaar toe te rekenen lasten. De baten en lasten worden toegerekend aan de verslagperiode waarop deze betrekking hebben.

#### **Rijksbijdragen**

Onder de Rijksbijdragen OCW/EZ worden de vergoedingen voor de exploitatie opgenomen verstrekt door het Ministerie OCW/EZ. Tevens worden hier verantwoord de door het samenwerkingsverband ontvangen doorbetalingen van de Rijksbijdrage.

De ontvangen (normatieve) rijksbijdrage en de niet geormerkte OCW-subsidies (vrij besteedbare doelsubsidies zonder verrekeningsclausule) worden in het jaar waarop de toekenningen betrekking hebben volledig verwerkt als bate in de de staat van baten en lasten.

Geormerkte OCW subsidies met een vrij besteedbaar overschot (doelsubsidies waarbij het overschot geen verrekeningsclausule heeft) worden ten gunste van de staat van baten en lasten verantwoord naar rato van de voortgang van de gesubsidieerde activiteiten. Het deel van de subsidies waarvoor nog geen activiteiten zijn verricht per balansdatum, worden verantwoord onder de overlopende passiva.

Geormerkte OCW subsidies met een verrekeningsclausule worden ten gunste van de staat van baten en lasten verantwoord in het jaar waarin de gesubsidieerde lasten komen. Niet bestede middelen worden verantwoord onder de overlopende passiva zolang de bestedingstermijn niet is verlopen.

#### **Overige overheidsbijdragen**

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

#### **Overige baten**

Onder de overige baten worden de vergoedingen opgenomen die niet verstrekt zijn door het Ministerie van OCW/EZ, gemeenten, provincie of andere overheidsinstellingen. De overige baten worden toegerekend aan het verslagjaar waarop ze betrekking hebben.

#### **Netto-omzet**

*Opbrengstverantwoording verlenen van diensten*

Verantwoording van opbrengsten uit de levering van diensten geschiedt naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten.

#### **Overige bedrijfsopbrengsten**

Overige bedrijfsopbrengsten bestaan uit bij derden in rekening gebrachte baten en toekenningen.

#### **Personele lasten**

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

#### **Pensioenen**

Stichting de Kempen heeft voor haar werknemers een toegezegd pensioenregeling.

Hiervoor in aanmerking komen de werknemers die op de pensioengerechtigde leeftijd recht hebben op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd.

De verplichtingen, welke voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds ABP. Aan het ABP worden premies betaald waarvan een deel door de werkgever en een deel door de werknemer wordt betaald.

De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat.

Per 31 december 2024 heeft dit pensioenfonds een dekkingsgraad van 123,5%. De pensioenverplichting wordt gewaardeerd volgens de "verplichting aan de pensioenuitvoerder benadering". In deze benadering wordt de aan de pensioenuitvoerder te betalen premie als last in de staat van baten en lasten verantwoord. Er bestaat geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bedragen in het geval van een tekort bij het ABP, anders dan het effect van hogere premies. Daarom zijn alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar verantwoord in de jaarrekening.

#### *Pensioenen*

Stichting ikOOK! heeft alle pensioenregelingen verwerkt volgens de verplichtingenbenadering.

De over het verslagjaar verschuldigde premie wordt als last verantwoord.

Mutaties in de pensioenvoorziening worden ook in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

Zie ook de grondslagen voor waardering van activa en passiva, bij Pensioenvoorziening.

De stichting heeft één pensioenregeling. Dit betreft een Nederlandse regeling welke wordt gefinancierd door afdrachten aan pensioenuitvoerders, te weten het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. De pensioenverplichtingen worden gewaardeerd volgens de 'verplichting aan de pensioenuitvoerder benadering'. In deze benadering wordt de aan de pensioenuitvoerder te betalen premie als last in de staat van baten en lasten verantwoord.

Stichting ikOOK! heeft geen verplichtingen tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van tekorten bij Zorg en Welzijn, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Daarom zijn alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar verantwoord in de jaarrekening. Per 31 december 2025 heeft dit pensioenfonds een dekkingsgraad van 125,7% (2024: 109,5%).

#### **Afschrijvingen**

De afschrijvingen zijn gerelateerd aan de aanschafwaarde van de desbetreffende immateriële en materiële vaste activa. Er wordt over de gebruiksduur afgeschreven, waarbij de afschrijvingen ingaan in de maand na in gebruikname. De volgende termijnen worden gehanteerd:

##### *De gehanteerde termijnen voor Onderwijs*

Gebouwen/verbouwingen 40 jaar

Geactiveerd onderhoud afhankelijk van de onderhoudscyclus

Investerings in bestaande bouw 25 jaar

Machines en installaties/digitale schoolborden/ bekabeling 10 jaar

Meubilair 15 jaar

Leermiddelen 8 jaar

Duurzame apparatuur 5 jaar

ICT apparatuur pc's, laptops, chromebooks: 3 jaar

ICT apparatuur monitoren, printers, randapparatuur: 5 jaar

ICT apparatuur touchscreens, bekabeling: 7 jaar

##### *De gehanteerde termijnen voor Opvang*

Gebouwen en verbouwingen 20 jaar

Meubilair 7-10 jaar

Inventaris 5-10 jaar

Overige materiële vaste activa (15 jaar) 15 jaar

ICT 3 jaar

Meubilair KDV 10 jaar

Meubilair BSO 7 jaar

#### **Huisvestingslasten**

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

#### **Overige lasten**

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

#### **Belastingen**

De belasting over het resultaat wordt berekend over het resultaat voor belastingen in de winst-en-verliesrekening, rekening houdend met beschikbare, fiscaal compensabele verliezen uit voorgaande boekjaren (voor zover niet opgenomen in de latente belastingvorderingen) en vrijgestelde winstbestanddelen en na bijtelling van niet-afrekbare kosten. Tevens wordt rekening gehouden met wijzigingen die optreden in de latente belastingvorderingen en latente belastingsschulden uit hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief.

#### **Financieel resultaat**

De rentebaten en -lasten betreffen de op de verslagperiode betrekking hebbende rente-opbrengsten en -lasten van uitgegeven en ontvangen leningen.

## Financiële instrumenten en risicobeheersing

### *Algemeen*

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

### *Marktrisico*

De instelling is werkzaam in Nederland. Het valutarisico is daarmee nihil.  
De instelling loopt geen prijsrisico's.  
De instelling loopt renterisico over de rentedragende vorderingen en rentedragende schulden.

### *Kredietrisico*

De instelling heeft geen significante concentraties van kredietrisico.

### *Liquiditeitsrisico*

Het bestuur heeft een treasurystatuut opgesteld waarin zij haar beleid omtrent liquiditeit heeft uiteengezet. Door tussentijdse monitoring en eventuele bijsturing worden liquiditeitsrisico's beheerst. De instelling maakt geen gebruik van kredietfaciliteiten

### *Liquide middelen, vorderingen en kortlopende schulden*

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

## **4 Grondslagen voor het kasstroomoverzicht**

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

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

De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen en vlottende effecten. Effecten worden als liquide gezien indien deze als vlottend actief worden verantwoord.  
Transacties waarbij geen ruil van geldmiddelen plaatsvindt, waaronder financial leasing, worden niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betaling van leasetermijnen is opgenomen onder de operationele activiteiten.

**D. Toelichting behorende tot de geconsolideerde balans**
**1 Activa**
**1.1 Vaste activa**
**1.1.2 Materiële vaste activa**

	Gebouwen en terreinen	Inventaris en apparatuur	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Totaal
Aanschafprijs 1-1-2025	1.360.131	10.097.649	2.085.984	13.543.764
Afschrijving cum. 1-1-2025	274.169	6.303.289	1.549.450	8.126.908
Boekwaarde 1-1-2025	1.085.962	3.794.360	536.534	5.416.856
Investeringen 2025	384.757	581.372	55.875	1.022.004
Desinvesteringen 2025				
Afschrijvingen 2025	67.029	814.820	119.159	1.001.008
Jaarmutatie	317.728	-233.448	-63.284	20.997
Aanschafprijs 31-12-2025	1.744.888	10.679.021	2.141.859	14.565.768
Afschrijving cumulatief 31-12-2025	341.198	7.118.109	1.668.610	9.127.916
Boekwaarde 31-12-2025	1.403.690	3.560.913	473.250	5.437.853

**1.2 Vlottende activa**
**1.2.2 Vorderingen**

	31-12-2025 EUR	31-12-2024 EUR
1.2.2.1 Debiteuren	107.077	83.785
1.2.2.2 Kortlopende vorderingen op OCW/EZ	11.567	16.358
1.2.2.3 Overige overheden	48.605	243.066
1.2.2.4 Vorderingen groepsmaatschappijen / verbonden partijen	-	-
1.2.2.11 Belastingen en premies	-	-
1.2.2.12 Vooruitbetaalde kosten	446.878	303.334
1.2.2.14 Te ontvangen interest		7.430
1.2.2.15 Overlopende activa	159.663	65.890
1.2.2.16 Af: Voorzieningen wegens oninbaarheid	-3.772	3.772-
<b>Totaal vorderingen</b>	<b>770.019</b>	<b>716.092</b>

**Toelichting op Vorderingen:**
**1.2.2.3 Vordering gemeente**

	31-12-2025 EUR	31-12-2024 EUR
Gemeentelijke vergoedingen Huisvestingsprojecten	26.051	121.417
Overige	22.554	121.649
	48.605	243.066

**1.2.2.15 Overlopende activa**

	31-12-2025 EUR	31-12-2024 EUR
Af te rekenen MFA's	82.280	31.436
Overige	77.384	34.455
	159.663	65.890

**1.2.4 Liquide middelen**

	31-12-2025 EUR	31-12-2024 EUR
1.2.4.1 Kasmiddelen	755	863
1.2.4.2 Tegoeden op bankrekeningen	6.515.871	4.582.079
<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>6.516.626</b>	<b>4.582.942</b>

In het kasstroomoverzicht is de mutatie in liquide middelen uiteengezet. De liquide middelen staan ter vrije beschikking.

## 2 Passiva

### 2.1 Groepsvermogen

	Stand per 1-1-2025 EUR	Mutaties		Stand per 31-12- 2025 EUR
		Resultaat EUR	Overige Mutaties EUR	
2.1.1.1 <b>Algemene reserve</b>				
Algemene reserve	3.776.884	1.570.588		5.347.472
Reserve Onderhoud	2.878.051	-		2.878.051
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>6.654.935</b>	<b>1.570.588</b>	<b>0</b>	<b>8.225.523</b>

### 2.2 Voorzieningen

	2.2.1.4 Voorziening jubilea	2.2.1.5 Voorziening werkloosheids uitkeringen	2.2.1.6 Voorziening langdurig zieken	2.2.1 <b>Personele voorzieningen</b>	2.2.4 Voorziening latente belastingen	<b>Totaal voorzieningen</b>
Stand per begin boekjaar	352.569	-	104.621	457.191	46.247	503.438
Dotaties 2025	36.137	42.168	70.003	148.308		148.308
Onttrekking 2025	23.699-	-	104.621	80.923	3.303	84.226
Vrijval 2025	46.745			46.745		46.745
Stand einde boekjaar	365.660	42.168	70.003	477.831	42.944	520.775
Kortlopend deel < 1 jaar	20.475	14.056	70.003	104.534	3.303	107.837
Kortlopend deel 1<>5 jaar	140.677	28.112	-	168.789	13.212	182.001
Langlopend deel > 5 jaar	204.508	-	-	204.508	26.429	230.937
	<b>365.660</b>	<b>42.168</b>	<b>70.003</b>	<b>477.831</b>	<b>42.944</b>	<b>520.775</b>

### 2.4 Kortlopende schulden

	31-12-2025 EUR	31-12-2024 EUR
2.4.6 Schulden aan gemeenten	2.302	19.701
	2.302	19.701
2.4.8 Crediteuren	216.509	218.511
	216.509	218.511
2.4.9 Belastingen en premies sociale verzekeringen		
Loonheffing	1.244.000	1.194.204
Omzetbelasting	1.138	23.881
Vennootschapsbelasting	23.665	34.620
Premie participatiefonds	13.160	23.783
	1.281.963	1.276.488
2.4.10 Schulden terzake van pensioenen	332.009	344.174
	332.009	344.174
2.4.12 Overige kortlopende schulden		
Overige	259.517	119.679
Netto salaris	37.035	23.050
	296.552	142.729
2.4.14 Vooruitontvangen subsidies OCW	528.132	287.179
	528.132	287.179

2.4.17	Vakantiegeld	896.871		850.084	
	Vakantiedagen	53.503		39.249	
	Bindingstoelage	<u>55.695</u>		<u>0</u>	
			1.006.069		889.333
2.4.19	Overlopende passiva				
	Vooruitgefactureerde bedragen	309.595		270.388	
	Vooruitontvangen	<u>5.067</u>		<u>109.014</u>	
			314.662		379.402
	<b>Totaal kortlopende schulden</b>		<u><u>3.978.199</u></u>		<u><u>3.557.517</u></u>

**Niet uit de balans blijvende rechten en plichten**

**Regeling duurzame inzetbaarheid**

Met ingang van 1 september 2014 is de regeling duurzame inzetbaarheid in werking getreden. Stichting De Kempen heeft geen afspraken gemaakt met medewerkers ten aanzien van de duurzame inzetbaarheid binnen de mogelijkheden van de CAO. Derhalve is geen voorziening gevormd.

**E. Toelichting behorende tot de geconsolideerde staat van baten en lasten 2025**
**3 Baten**

<b>3.1 Rijksbijdragen</b>	2025 EUR	Begroting 2025 EUR	2024 EUR
3.1.1 Rijksbijdrage OCW	28.040.871	27.477.700	25.960.832
3.1.2.1 Overige rijksbijdragen OCW	1.209.679	965.803	428.847
3.1.4 Bijdragen samenwerkingsverband	1.498.236	1.450.000	1.475.432
<b>Totaal rijksbijdragen OCW</b>	<b>30.748.785</b>	<b>29.893.503</b>	<b>27.865.111</b>

<b>3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies</b>	2025 EUR	Begroting 2025 EUR	2024 EUR
3.2.2.2 Gemeentelijke bijdragen	205.210	117.270	141.691
	-	-	-
<b>Totaal overige overheidsbijdragen</b>	<b>205.210</b>	<b>117.270</b>	<b>141.691</b>
3.5.1 Verhuur	41.332	53.170	40.237
3.5.2 Detacheringen	98.570	54.000	63.979
3.5.4 Sponsoring	-	-	518
3.5.5 Ouderbijdragen	12.454	-	7.665
3.5.10 Baten kinderopvang	3.475.327	3.224.810	2.878.589
Overige baten Onderwijs		22.165	
Overige baten	162.767	21.600	138.357
<b>Totaal overige baten</b>	<b>3.790.451</b>	<b>3.375.745</b>	<b>3.129.344</b>

**4 Lasten**

<b>4.1 Personeelslasten</b>	2025 EUR	Begroting 2025 EUR	2024 EUR
4.1.1.1 Brutolonen en salarissen	19.953.834	20.634.558	19.354.861
4.1.1.2 Sociale lasten	2.986.441	2.957.426	2.944.555
4.1.1.3 Participatiefonds	148.375	0	284.415
4.1.1.4 Vervangingsfonds	0	0	0
4.1.1.5 Pensioenpremies	2.711.705	2.554.537	2.685.812
4.1.1 Lonen en salarissen	25.800.354	26.146.521	25.269.644
4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen	148.308	70.000	43.434
4.1.2.2 Personeel niet in loondienst	767.647	393.200	718.066
4.1.2.3 Overig	1.441.779	1.242.845	1.259.744
4.1.2 Overige personele lasten	2.357.734	1.706.045	2.021.244
4.1.3 Af: Uitkeringen	-484.354	-583.100	-684.298
<b>Totaal personeelslasten</b>	<b>27.673.734</b>	<b>27.269.466</b>	<b>26.606.590</b>

**Aantal personeelsleden**

Gemiddeld waren 300,1 fte in dienst (2024: 309,3 fte)

De volgende onderverdeling kan worden gemaakt over het aantal fte's:

	2025	2024
Dir	15,3	15,3
OP	199,5	208,8
OOP	37,1	41,9
Overig	48,2	43,3
	<b>300,1</b>	<b>309,3</b>

4.2	Afschrijvingen	2025 EUR	Begroting 2025 EUR	2024 EUR
4.2.2	Materiële vaste activa	1.001.008	985.185	895.471
	<b>Totaal afschrijvingen</b>	<b>1.001.008</b>	<b>985.185</b>	<b>895.471</b>
4.3	Huisvestingslasten	2025 EUR	Begroting 2025 EUR	2024 EUR
4.3.1	Huur	68.348	47.500	73.149
4.3.3	Onderhoud	407.983	141.890	273.904
4.3.4	Energie en water	436.807	550.810	574.443
4.3.5	Schoonmaakkosten	823.364	767.600	745.569
4.3.6	Heffingen	71.995	58.350	64.887
4.3.7	Dotatie onderhoudsvoorziening	-	550.000	-
4.3.8	Overige	254.258	148.550	207.696
	<b>Totaal huisvestingslasten</b>	<b>2.062.754</b>	<b>2.264.700</b>	<b>1.939.648</b>
4.4	Overige instellingslasten	2025 EUR	Begroting 2025 EUR	2024 EUR
4.4.1	Administratie- en beheerslasten	743.250	735.000	699.598
4.4.2	Inventaris en apparatuur	638.992	556.150	630.271
4.4.3	Leermiddelen en overige materialen	673.486	693.780	717.000
4.4.4	Dotatie overige voorzieningen			3.772
4.4.5	Overige	439.934	504.090	477.865
	<b>Totaal overige instellingslasten</b>	<b>2.495.663</b>	<b>2.489.020</b>	<b>2.528.505</b>
6	Financiële baten en lasten	2025 EUR	Begroting 2025 EUR	2024 EUR
6.1.1	Rentebaten	101.693	64.000	52.997
6.2.1	Rentelasten - bankkosten	-10.000	-10.750	-11.148
	<b>Saldo financiële baten en lasten</b>	<b>91.693</b>	<b>53.250</b>	<b>41.849</b>
7	Belastingen	2025 EUR	Begroting 2025 EUR	2024 EUR
	Belastingen over het resultaat	32.392	-3.051	41.872
	<b>Saldo financiële baten en lasten</b>	<b>32.392</b>	<b>-3.051</b>	<b>41.872</b>
	<b>Jaarresultaat</b>	<b>1.570.588</b>	<b>434.448</b>	<b>-834.092</b>

**F. Overzicht Verbonden Partijen.**

Er is sprake van bestuurlijke inbreng (maar geen overwegende zeggenschap) in de volgende samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs:

Naam	Statutaire zetel	Rechtsvorm	Belangrijkste activiteit
• SWV PO Weert-Nederweert 31-03	Weert	Stichting	Uitvoering Wet Passend Onderwijs
• SWV PO De Kempen 30-09	Eindhoven	Stichting	Uitvoering Wet Passend Onderwijs
• Helmond-Peelland PO 30-08	Helmond	Stichting	Uitvoering Wet Passend Onderwijs

Aangezien de jaarrekening over 2025 van de genoemde instellingen nog niet voorhanden zijn kan geen inzicht worden gegeven in vermogen en resultaat over 2025. Er is geen sprake van een deelname of consolidatie.

Voor het overzicht van de geormerkte subsidies en de Wet Normering Topinkomens wordt verwezen



# Enkelvoudige jaarrekening 2025

A. Balans per 31-12-2025 na resultaatbestemming

1	Activa	31-12-2025 EUR	31-12-2024 EUR
1.1	<b>Vaste activa</b>		
1.1.2	Materiële vaste activa	5.129.099	5.074.937
	<b><u>Totaal vaste activa</u></b>	<u>5.129.099</u>	<u>5.074.937</u>
1.2	<b>Vlottende activa</b>		
1.2.2	Vorderingen	675.674	628.666
1.2.4	Liquide middelen	5.273.314	3.662.097
	<b><u>Totaal vlottende activa</u></b>	<u>5.948.988</u>	<u>4.290.763</u>
	<b><u>Totaal activa</u></b>	<u><u>11.078.088</u></u>	<u><u>9.365.701</u></u>
2	<b>Passiva</b>	31-12-2025 EUR	31-12-2024 EUR
2.1	<b>Eigen vermogen</b>	7.400.029	5.967.205
2.2	<b>Voorzieningen</b>	477.831	457.191
2.4	<b>Kortlopende schulden</b>	3.200.228	2.941.305
	<b><u>Totaal passiva</u></b>	<u><u>11.078.088</u></u>	<u><u>9.365.701</u></u>

**B. Staat van baten en lasten over 2025**

	2025 EUR	Begroting 2025 EUR	2024 EUR
<b>3 Baten</b>			
3.1 Rijksbijdragen OCW	30.748.785	29.893.503	27.865.111
3.2 Overige overheidsbijdragen	65.643	44.270	45.580
3.5 Overige baten	<u>409.062</u>	<u>199.035</u>	<u>327.381</u>
<b>Totaal baten</b>	<u>31.223.490</u>	<u>30.136.808</u>	<u>28.238.072</u>
<b>4 Lasten</b>			
4.1 Personeelslasten	24.665.116	24.312.050	24.194.891
4.2 Afschrijvingen	958.489	932.480	852.038
4.3 Huisvestingslasten	2.046.905	2.245.900	1.922.989
4.4 Overige lasten	<u>2.208.599</u>	<u>2.246.640</u>	<u>2.311.976</u>
<b>Totaal lasten</b>	<u>29.879.109</u>	<u>29.737.070</u>	<u>29.281.895</u>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<u>1.344.381</u>	<u>399.738</u>	<u>-1.043.822</u>
<b>6 Financiële baten en lasten</b>			
6.1 Financiële baten	95.671	60.000	46.964
6.2 Financiële lasten	<u>7.228</u>	<u>8.000</u>	<u>8.421</u>
	88.443	52.000	<u>38.543</u>
<b>Resultaat</b>	<u>1.432.824</u>	<u>451.738</u>	<u>-1.005.280</u>
<b>Resultaat na belastingen</b>	<u>1.432.824</u>	<u>451.738</u>	<u>-1.005.280</u>
<b>Totaal resultaat</b>	<u>1.432.824</u>	<u>451.738</u>	<u>-1.005.280</u>

C. Kasstroomoverzicht over 2025

	2025 EUR	2024 EUR
<b><u>Kasstroom uit operationele activiteiten</u></b>		
<b>Saldo van baten en lasten</b>	<b>1.344.381</b>	<b>-1.043.822</b>
<b>Aanpassingen voor:</b>		
- Afschrijvingen	958.489	852.038
- Mutaties voorzieningen	20.641	-1.189.888
- Ov mutaties eigen vermogen	0	1.152.779
	<u>979.130</u>	<u>814.929</u>
<b>Veranderingen in vlottende middelen:</b>		
- Voorraden		0
- Vorderingen	-47.008	-61.149
- Kortlopende schulden	258.922	26.882
	<u>211.914</u>	<u>-34.267</u>
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>	<b>2.535.425</b>	<b>-263.160</b>
Ontvangen interest	95.671	46.964
Betaalde interest	-7.228	-8.421
Buitengewoon resultaat		
	<u>88.443</u>	<u>38.543</u>
<b>Totale kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>2.623.868</b>	<b>-224.618</b>
<b><u>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</u></b>		
Investerings in materiële vaste activa	-1.012.650	-1.887.989
Desinvesteringen in materiële vaste activa	0	0
Investerings in financiële vaste activa	0	0
Desinvesteringen in financiële vaste activa	0	0
<b>Totale kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-1.012.650</b>	<b>-1.887.989</b>
<b><u>Mutatie liquide middelen</u></b>	<b><u>1.611.217</u></b>	<b><u>-2.112.607</u></b>
Liquide middelen 1-1	3.662.097	5.774.704
Liquide middelen 31-12	<u>5.273.314</u>	<u>3.662.097</u>
Mutatie liquide middelen	<b>1.611.217</b>	<b>-2.112.607</b>

**D. Toelichting behorende tot de balans**
**1 Activa**
**1.1 Vaste activa**
**1.1.2 Materiële vaste activa**

	Gebouwen en terreinen	Inventaris en apparatuur	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Totaal
Aanschafprijs 1-1-2025	1.012.413	9.938.718	2.061.962	13.013.094
Afschrijving cum. 1-1-2025	169.853	6.229.865	1.538.438	7.938.156
Boekwaarde 1-1-2025	842.559	3.708.854	523.524	5.074.937
Investeringen 2025	384.757	572.018	55.875	1.012.651
Desinvesteringen 2025				
Afschrijvingen 2025	49.643	791.288	117.558	958.489
Jaarmutatie	335.114	-219.270	-61.683	54.162
Aanschafprijs 31-12-2025	1.397.170	10.510.737	2.117.838	14.025.744
Afschrijving cumulatief 31-12-2025	219.496	7.021.153	1.655.996	8.896.645
Boekwaarde 31-12-2025	1.177.674	3.489.584	461.842	5.129.099

**1.2 Vlottende activa**
**1.2.2 Vorderingen**

	31-12-2025 EUR	31-12-2024 EUR
1.2.2.1 Debiteuren	89.245	70.289
1.2.2.2 Kortlopende vorderingen op OCW/EZ	11.567	16.358
1.2.2.3 Overige overheden	48.605	243.066
1.2.2.4 Vorderingen groepsmaatschappijen / verbonden partijen	-	-
1.2.2.12 Vooruitbetaalde kosten	377.913	242.605
1.2.2.14 Te ontvangen interest	-	7.430
1.2.2.15 Overlopende activa	148.344	48.917
1.2.2.16 Af: Voorzieningen wegens oninbaarheid	-	-
<b>Totaal vorderingen</b>	<b>675.674</b>	<b>628.666</b>

**Toelichting op Vorderingen:**
**1.2.2.3 Vordering gemeente**

	31-12-2025 EUR	31-12-2024 EUR
Gemeentelijke vergoedingen Huisvestingsprojecten	26.051	121.417
Overige	22.554	121.649
	48.605	243.066

**1.2.2.15 Overlopende activa**

	31-12-2025 EUR	31-12-2024 EUR
Af te rekenen MFA's	82.280	31.436
Overige	66.065	17.481
	148.344	48.917

**1.2.4 Liquide middelen**

	31-12-2025 EUR	31-12-2024 EUR
1.2.4.1 Kasmiddelen	755	863
1.2.4.2 Tegoeden op bankrekeningen	-	-
1.2.4.3 Schatkistbankieren	5.272.560	3.661.235
<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>5.273.314</b>	<b>3.662.097</b>

In het kasstroomoverzicht is de mutatie in liquide middelen uiteengezet. De liquide middelen staan ter vrije beschikking.

**2 Passiva**
**2.1 Eigen vermogen**

	Stand per 1-1-2025 EUR	Mutaties		Stand per 31-12- 2025 EUR
		Resultaat EUR	Overige Mutaties EUR	
<b>2.1.1.1 Algemene reserve</b>				
Algemene reserve	3.089.154	1.432.824		4.521.978
Reserve onderhoud	2.878.051	0		2.878.051
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>5.967.205</b>	<b>1.432.824</b>	<b>0</b>	<b>7.400.029</b>

**2.2 Voorzieningen**

	2.2.1.4 Voorziening jubilea	2.2.1.5 Voorziening werkloosheidsuitk eringen	2.2.1.6 Voorziening langdurig zieken	2.2.1 Personele voorzieningen	Totaal voorzieningen
Stand per begin boekjaar	352.569	0	104.621	457.191	457.191
Dotaties 2025	61.875	42.168	70.003	174.046	174.046
Onttrekking 2025	23.046	0	104.621	127.668	127.668
Vrijval 2025	25.738			25.738	25.738
Stand einde boekjaar	365.660	42.168	70.003	477.831	477.831
Kortlopend deel < 1 jaar	20.475	14.056	70.003	104.534	104.534
Kortlopend deel 1<>5 jaar	140.677	28.112	0	168.789	168.789
Langlopend deel > 5 jaar	204.508	0	0	204.508	204.508
	365.660	42.168	70.003	477.831	477.831

**2.4 Kortlopende schulden**

	31-12-2025 EUR	31-12-2024 EUR
2.4.6 Schulden aan gemeenten	2.302	19.701
	2.302	19.701
2.4.8 Crediteuren	167.048	218.495
	167.048	218.495
2.4.9 Belastingen en premies sociale verzekeringen		
Loonheffing	1.121.644	1.105.704
Omzetbelasting	457	23.262
Premie participatiefonds	13.160	23.783
	1.135.261	1.152.749
2.4.10 Schulden terzake van pensioenen	296.524	289.915
	296.524	289.915
2.4.12 Overige kortlopende schulden		
Overige	217.060	100.301
Netto salaris	8.505	4.027
	225.565	104.328
2.4.14 Nog te besteden investeringssubsidies	5.603	11.325
Vooruitontvangen subsidies OCW	522.529	275.854
	528.132	287.179
Specificatie		
Subsidie verbetering basisvaardigheden	497.296	251.602
Subsidie Zij-instroom	25.000	19.792
Subsidie studieverlof	233	4.460
	522.529	275.854

2.4.17	Vakantiegeld	784.635		759.925	
	Oktoberloelage	<u>55.695</u>		<u>0</u>	
			840.330		759.925
2.4.19	Overlopende passiva	2.530			
	Vooruitontvangen overige subsidies	<u>2.536</u>		<u>109.014</u>	
			5.066		109.014
	<b>Totaal kortlopende schulden</b>		<u><u>3.200.228</u></u>		<u><u>2.941.305</u></u>

**Niet uit de balans blijkende rechten en plichten**

**Kopieermachines**

Stichting De Kempen heeft een contract afgesloten voor het gebruik van multifunctionele apparaten de contract periode is 60 maanden vanaf 1 maart 2024. Het bedrag per jaar bedraagt € 82.110.

**Regeling duurzame inzetbaarheid**

Met ingang van 1 september 2014 is de regeling duurzame inzetbaarheid in werking getreden. Stichting De Kempen heeft geen afspraken gemaakt met medewerkers ten aanzien van de duurzame inzetbaarheid binnen de mogelijkheden van de CAO. Derhalve is geen voorziening gevormd.

**E. Toelichting behorende tot de staat van baten en lasten 2025**
**3 Baten**

<b>3.1 Rijksbijdragen</b>	2025 EUR	Begroting 2025 EUR	2024 EUR
3.1.1 Rijksbijdrage OCW	28.040.871	27.477.700	25.960.832
3.1.2.1 Overige rijksbijdragen OCW	1.209.679	965.803	428.847
3.1.4 Bijdragen samenwerkingsverband	1.498.236	1.450.000	1.475.432
<b>Totaal rijksbijdragen OCW</b>	<b>30.748.785</b>	<b>29.893.503</b>	<b>27.865.111</b>

<b>3.1.1 Toelichting Rijksbijdrage OCW (3.1.1.)</b>	2025 EUR	Begroting 2025 EUR	2024 EUR
Reguliere bekostiging	27.461.394	27.093.300	25.420.287
Bijzondere bekostiging OAB	69.029	60.800	49.230
Bijz Bekostiging professionalisering	391.212	198.600	374.767
Aanv bek Leerlingen met achtergrond Roma-Sinti	81.474	25.000	40.167
Bijz bekostiging onderwijs aan asielzoekers	37.762	100.000	76.382
	<b>28.040.871</b>	<b>27.477.700</b>	<b>25.960.832</b>

<b>3.1.2.1 Toelichting overige rijksbijdrage OCW</b>	2025 EUR	Begroting 2025 EUR	2024 EUR
Subsidie voor studieverlof	4.229	50.000	38.528
Subsidie zij-instromers	44.792	15.000	30.833
Subsidie meer en hoogbegaafdheid	126.222	38.000	103.667
Subsidie Basisvaardigheden	1.034.436	852.803	250.819
Overige subsidies Ministerie	-	10.000	5.000
	<b>1.209.679</b>	<b>965.803</b>	<b>428.847</b>

<b>3.1.4 Toelichting Bijdragen samenwerkingsverband</b>	2025 EUR	Begroting 2025 EUR	2024 EUR
Lichte ondersteuning	946.970	850.000	901.224
Zware ondersteuning	551.266	600.000	574.208
	<b>1.498.236</b>	<b>1.450.000</b>	<b>1.475.432</b>

<b>3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies</b>	2025 EUR	Begroting 2025 EUR	2024 EUR
3.2.2.2 Gemeentelijke bijdragen	65.643	44.270	45.580
<b>Totaal overige overheidsbijdragen</b>	<b>65.643</b>	<b>44.270</b>	<b>45.580</b>

<b>3.5 Overige baten</b>	2025 EUR	Begroting 2025 EUR	2024 EUR
3.5.1 Verhuur	125.032	136.870	107.137
3.5.2 Detacheringen	108.808	40.000	74.815
3.5.4 Sponsoring			
3.5.5 Ouderbijdragen	12.454	-	7.665
3.5.10 Overige	162.767	22.165	137.764
<b>Totaal overige baten</b>	<b>409.062</b>	<b>199.035</b>	<b>327.381</b>

3.5.10 Toelichting overige baten	2025 EUR	Begroting 2025 EUR	2024 EUR
Stichting Nuffic			
Overigen	22.842	22.165	27.382
Gemeente 1e inrichting			16.704
Bijdragen in Opleidingsschool	55.610		35.360
Overgedragen bekostiging	21.048		
Kon Visio	24.567		22.858
Schadeuitkering			35.460
Subsidies deskundigheidsbevordering Brainport	38.700		
	<u>162.767</u>	<u>22.165</u>	<u>137.764</u>

**4 Lasten**
**4.1 Personeelslasten**

	2025 EUR	Begroting 2025 EUR	2024 EUR
4.1.1.1 Brutolonen en salarissen	17.533.309	17.787.492	17.457.733
4.1.1.2 Sociale lasten	2.692.808	2.957.426	2.596.808
4.1.1.3 Participatiefonds	148.375	0	284.415
4.1.1.4 Vervangingsfonds	0	0	0
4.1.1.5 Pensioenpremies	2.531.819	2.554.537	2.518.317
<b>4.1.1 Lonen en salarissen</b>	<b>22.906.311</b>	<b>23.299.455</b>	<b>22.857.274</b>
4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen	148.308	70.000	43.434
4.1.2.2 Personeel niet in loondienst	678.197	383.200	712.823
4.1.2.3 Overig	1.287.544	1.109.395	1.142.497
<b>4.1.2 Overige personele lasten</b>	<b>2.114.050</b>	<b>1.562.595</b>	<b>1.898.754</b>
4.1.3 Af: Uitkeringen	-355.245	-550.000	-561.137
<b>Totaal personeelslasten</b>	<b>24.665.116</b>	<b>24.312.050</b>	<b>24.194.891</b>

4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen	2025 EUR	Begroting 2025 EUR	2024 EUR
- voorziening jubilea	36.137	-	77.483
- voorziening WW verplichtingen	42.168		
- voorziening langdurig zieken	70.003		120.917
<b>Totaal</b>	<b>148.308</b>	<b>70.000</b>	<b>43.434</b>

4.1.2.3 Overige personeelskosten	2025 EUR	Begroting 2025 EUR	2024 EUR
De overige personeelskosten bestaan uit de volgende posten:			
Cursussen	447.122	362.955	346.175
Stimulering onderwijskwaliteit personeel	12.766	-	12.448
Kosten studiedagen en conferenties	32.752	98.740	30.564
Wervingskosten	38.292	10.500	3.794
Reis en verblijf	216.453	205.000	230.671
Bedrijfsgezondheidsdienst	84.151	84.200	74.172
Overige personele kosten	273.259	199.500	290.757
Betaalde uitkeringskosten WW	18.973		24.168
Werkkostenregeling	163.776	148.500	129.749
<b>Totaal</b>	<b>1.287.544</b>	<b>1.109.395</b>	<b>1.142.497</b>

4.1.3 Uitkeringen	2025 EUR	Begroting 2025 EUR	2024 EUR
4.1.3.3 Uitkeringen die de personeelslasten verminderen	-355.245	-550.000	-561.137
	-		-
	<b>-355.245</b>	<b>-550.000</b>	<b>-561.137</b>

**Aantal personeelsleden**

Gemiddeld had De Kempen 251,9 fte in dienst (2024: 266,0 fte)

De volgende onderverdeling kan worden gemaakt over het aantal fte's:

	2025	2024
Dir	15,3	15,3
OP	199,5	208,8
OOP	37,1	41,9
	<u>251,9</u>	<u>266,0</u>

4.2	Afschrijvingen	2025 EUR	Begroting 2025 EUR	2024 EUR
4.2.2	Materiële vaste activa	958.489	932.480	852.038
	Afschrijvingskosten gebouwen en terreinen	27.388	11.050	14.060
	Afschrijvingskosten geactiveerd onderhoud	22.255	0	5.607
	Afschrijvingskosten inventaris en apparaten	55.457	49.770	53.960
	Afschrijvingskosten meubilair	295.145	300.030	266.376
	Afschrijvingskosten ICT	436.332	434.030	391.153
	Afschrijvingskosten leer methode	117.558	132.840	118.271
	Afschrijvingskosten machines en installaties	4.355	4.760	2.611
		<u>958.489</u>	<u>932.480</u>	<u>852.038</u>
	<b>Totaal afschrijvingen</b>	<u>958.489</u>	<u>932.480</u>	<u>852.038</u>

4.3	Huisvestingslasten	2025 EUR	Begroting 2025 EUR	2024 EUR
4.3.1	Huur	64.539	40.000	67.500
4.3.3	Onderhoud	398.498	141.890	265.219
4.3.4	Energie en water	436.807	550.810	574.443
4.3.5	Schoonmaakkosten	820.809	756.300	743.244
4.3.6	Heffingen	71.995	58.350	64.887
4.3.7	Dotatie onderhoudsvoorziening	-	550.000	-
4.3.8	Overige	254.258	148.550	207.696
	<b>Totaal huisvestingslasten</b>	<u>2.046.905</u>	<u>2.245.900</u>	<u>1.922.989</u>

4.4	Overige instellingslasten	2025 EUR	Begroting 2025 EUR	2024 EUR
4.4.1	Administratie- en beheerslasten	568.913	597.900	588.617
4.4.2	Inventaris en apparatuur	638.992	556.150	630.271
4.4.3	Leermiddelen	560.760	588.500	615.224
4.4.4	Dotatie overige voorzieningen			
4.4.5	Overige	439.934	504.090	477.865
	<b>Totaal overige instellingslasten</b>	<u>2.208.599</u>	<u>2.246.640</u>	<u>2.311.976</u>

4.4.1	Toelichting administratie- en beheerslasten	2025 EUR	Begroting 2025 EUR	2024 EUR
	Kosten administratiekantoor	250.745	246.500	257.634
	Accountantskosten	28.769	25.000	23.855
	Deskundigenadvies	35.181	66.500	38.499
	Telefonie/internet kosten	63.961	59.950	61.684
	Planmatig onderhoudsbeheer	77.500	75.000	71.492
	Kosten Raad van Toezicht	28.072	26.500	31.713
	PR en marketing	81.081	95.300	97.009
	Overige administratiekosten	3.605	3.150	6.731
		<u>568.913</u>	<u>597.900</u>	<u>588.617</u>

De accountantskosten zijn als volgt te specificeren:

	2025 EUR	Begroting 2025 EUR	2024 EUR
Controle jaarrekening			
- controle 2024	-	-	23.855
- controle 2025	28.769	-	0
Andere controle-opdrachten	-	-	-
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	-
Andere niet controle diensten	-	-	-
	<u>28.769</u>	<u>-</u>	<u>23.855</u>

Wij hebben van de accountantsorganisatie uitsluitend controlediensten ontvangen.

#### 4.4.2 Toelichting Inventaris en apparatuur

	2025 EUR	Begroting 2025 EUR	2024 EUR
Overige ICT-kosten	443.408	376.500	431.308
Reproductie	165.322	150.250	162.817
Kosten klein inventaris	30.262	29.400	36.146
	<u>638.992</u>	<u>556.150</u>	<u>630.271</u>

#### 4.4.3 Toelichting leermiddelen

	2025 EUR	Begroting 2025 EUR	2024 EUR
Leermiddelen	560.760	588.500	615.224
	<u>560.760</u>	<u>588.500</u>	<u>615.224</u>

#### 4.4.5 Toelichting Overige

	2025 EUR	Begroting 2025 EUR	2024 EUR
Kabeltelevisie en overige rechten	88.422	61.570	78.739
Representatie	10.858	7.790	4.216
Medezeggenschap- en ouderraad	10.130	7.850	7.745
Overige verzekeringen	10.947	12.500	8.027
Culturele vorming	101.403	104.850	121.479
Leerlingactiviteiten	141.328	161.000	138.016
Stimulering onderwijskwaliteit	-	-	16.575
Overige onderwijslasten	76.846	148.530	103.068
	<u>439.934</u>	<u>- 504.090</u>	<u>- 477.865</u>

#### 6 Financiële baten en lasten

	2025 EUR	Begroting 2025 EUR	2024 EUR
6.1.1 Rentebaten	95.671	60.000	46.964
6.2.1 Rentelasten - bankkosten	7.228	8.000	8.421
<b>Saldo financiële baten en lasten</b>	<u>88.443</u>	<u>52.000</u>	<u>38.543</u>
<b>Jaarresultaat</b>	<u>1.432.824</u>	<u>451.738</u>	<u>-1.005.280</u>

**F. Overzicht Verbonden Partijen.**

De stichting heeft bestuurlijke inbreng (maar geen overwegende zeggenschap) in de volgende samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs:

Naam	Statutaire zetel	Rechtsvorm	Belangrijkste activiteit
• SWV PO Weert-Nederweert 31-03	Weert	Stichting	Uitvoering Wet Passend Onderwijs
• SWV PO De Kempen 30-09	Eindhoven	Stichting	Uitvoering Wet Passend Onderwijs
• Helmond-Peelland PO 30-08	Helmond	Stichting	Uitvoering Wet Passend Onderwijs
• Stichting IK-OOK	Veldhoven	Stichting	Kinderopvang

Aangezien de jaarrekening over 2025 van de genoemde instellingen nog niet voorhanden zijn kan geen inzicht worden gegeven in vermogen en resultaat over 2025. Er is sprake van consolidatie van Stichting IK-OOK, de samenwerkingsverbanden worden niet geconsolideerd.

## G. Verantwoording van Subsidies

### G1. Subsidies waarbij het eventueel niet aangewende deel van de subsidie, mits de activiteiten volledig zijn uitgevoerd, kan worden besteed aan

Omschrijving	Toewijzing		Datum	De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidie beschikking geheel uitgevoerd en afgerond.
	Kenmerk			
				Ja/nee
Subsidie voor studieverlof	kenmerk: 2024/2/22416928	146915	20-8-2024	ja
Subsidie voor studieverlof	kenmerk: 2025/2/26569231	171439	22-7-2025	ja
Subsidie voor zij-instromers	Kenmerk: 2023/2/23061462		20-10-2023	ja
Subsidie voor zij-instromers	Kenmerk: 2024/2/403939985		20-3-2024	onderhanden
Subsidie voor zij-instromers	Kenmerk: 2025/2/26314380-174790		22-4-2025	onderhanden
Subsidie voor zij-instromers	Kenmerk: 2025/2/26346683-176517		20-5-2025	onderhanden
Subsidie basisvaardigheden	VBV23-PO-1945		31-5-2023	ja
Subsidie basisvaardigheden	VBV23P-R2-PO-0055		30-11-2023	ja
Subsidie basisvaardigheden	VBV24-PO-1530		18-6-2024	onderhanden
Subsidie basisvaardigheden	VBV24-PO-0639		18-6-2024	onderhanden
Subsidie basisvaardigheden	VBV24-PO-2477		18-6-2024	onderhanden
Subsidie basisvaardigheden	VBV24R2P-PO-0008		21-10-2024	onderhanden
Subsidie basisvaardigheden	VBV25-PO-0202		24-6-2025	onderhanden
Subsidie basisvaardigheden	VBV25-PO-0388		24-6-2025	onderhanden
Subsidie basisvaardigheden	VBV25-PO-0455		24-6-2025	onderhanden
Subsidie basisvaardigheden	VBV25-PO-0576		24-6-2025	onderhanden
Subsidie basisvaardigheden	VBV25-PO-0685		24-6-2025	onderhanden
Subsidie basisvaardigheden	VBV25-PO-1818		24-6-2025	onderhanden
Subsidie basisvaardigheden	VBV25-PO-2697		24-6-2025	onderhanden

### G2.A. Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, aflopend per ultimo verslagjaar.

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag Toewijzing	Saldo 1-jan-25	Ontvangen in verslagjaar	Lasten in Verslagjaar	Totale kosten 31-dec-25	Saldo nog te besteden 31-dec-25
	Kenmerk	Datum						
			€	€	€	€	€	€
Totaal								

### G2.B. Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, doorlopend tot in een volgend verslagjaar.

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag Toewijzing	Saldo 1-jan-25	Ontvangen in verslagjaar	Lasten in Verslagjaar	Totale kosten 31-dec-25	Saldo nog te besteden 31-dec-25
	Kenmerk	Datum						
			€	€	€	€	€	€
Totaal								

## H. WNT verantwoording 2025 Stichting De Kempen

De WNT is van toepassing op Stichting De Kempen, organisatie voor openbaar en algemeen toegankelijk onderwijs. Het toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 € 175.000 (bezoldigingsmaximum voor het onderwijs, klasse C, complexiteitspunten per criterium: aantal leerlingen 3, totale baten 4, aantal onderwijssoorten 1).

### 1. Bezoldiging topfunctionarissen

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

<b>Gegevens 2025</b>		
<b>bedragen x € 1</b>	<b>A.J.A.M. van Erp</b>	<b>R. Schoonhein</b>
Functiegegevens	Directeur- bestuurder	Directeur- bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1-30/06	1/8-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,000	1,000
Dienstbetrekking?	ja	ja
Klasse	C	C
Complexiteitspunten aantal leerlingen	3	3
Complexiteitspunten totale baten	4	4
Complexiteitspunten aantal onderwijssoorten	1	1
<b>Bezoldiging</b>		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	76.732	46.672
Beloningen betaalbaar op termijn	11.620	8.259
<i>Subtotaal</i>	<u>88.352</u>	<u>54.931</u>
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	86.781	73.356
-/- Onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terugontvangen bedrag	NVT	NVT
<b>Bezoldiging</b>	<b><u>88.352</u></b>	<b><u>54.931</u></b>
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	1.571	NVT
Reden van overschrijding	*)	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	NVT	NVT

\*) de overschrijding wordt veroorzaakt door uitbetaling van vakantiegeld aan het einde van het dienstverband waar bij is vastgesteld dat in voorgaande jaren er voldoende ruimte was in de maximale bezoldiging om deze uitkering op te vangen als deze was betaald in de maand waarop deze betrekking had.

<b>Gegevens 2024</b>	
<b>bedragen x € 1</b>	<b>A.J.A.M. van Erp</b>
Functiegegevens	Directeur- bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,000
Dienstbetrekking?	ja
<b>Bezoldiging</b>	
Beloning en belastbare onkostenvergoedingen	135.742
Beloningen betaalbaar op termijn	22.182
<i>Subtotaal</i>	<u>157.924</u>
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	166.000
<b>Bezoldiging</b>	<b><u>157.924</u></b>

### 1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking kalendermaand 1-12

Er zijn geen leidinggevend topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in 2025 of 2024.

### 1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

<b>Gegevens 2025</b>			
<b>bedragen x € 1</b>	<b>A.A.W. van Kernenade</b>	<b>L.I. van Steenhoven</b>	
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1-31/12	1/1-31/12	
<b>Bezoldiging</b>			
Bezoldiging	6.500	5.000	
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	26.250	17.500	
-/- Onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terugontvangen bedrag	nvt	nvt	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	nvt	nvt	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	nvt	nvt	
Bezoldiging	6.500	5.000	
<b>Gegevens 2024</b>			
<b>bedragen x € 1</b>	<b>A.A.W. van Kernenade</b>	<b>A.A.W. van Kernenade</b>	<b>L.I. van Steenhoven</b>
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	4/3 - 31/12	1/1-3/3	1/1-31/12
<b>Bezoldiging</b>			
Bezoldiging	5.431	1.119	5.050
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	20.614	2.857	16.600
<b>Gegevens 2025</b>			
<b>bedragen x € 1</b>	<b>M. de Lange</b>	<b>A.I.P.J. van Beurden</b>	<b>B. de Bruijn - Kohler</b>
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12
<b>Bezoldiging</b>			
Totale bezoldiging	5.000	5.000	5.000
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	17.500	17.500	17.500
-/- Onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terugontvangen bedrag	nvt	nvt	nvt
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	nvt	nvt	nvt
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	nvt	nvt	nvt
Bezoldiging	5.000	5.000	5.000
<b>Gegevens 2024</b>			
<b>bedragen x € 1</b>	<b>M. de Lange</b>	<b>A.I.P.J. van Beurden</b>	<b>B. de Bruijn - Kohler</b>
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1-31/12	1/9-31/12	1/9-31/12
<b>Bezoldiging</b>			
Totale bezoldiging	5.050	1.717	1.717
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	16.600	5.533	5.533

**1d. Topfunctionarissen met een totale bezoldiging van € 2.100 of minder**

Er zijn geen topfunctionarissen met een bezoldiging van € 2.100 of minder.

**1e Topfunctionaris met een totale bezoldiging van meer dan € 2.100**

De totale bezoldiging van een topfunctionaris inclusief degene die op grond van zijn/haar voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris wordt aangemerkt, voor al zijn/haar functies bij één WNT-instelling en eventuele aan deze WNT-instelling gelieerde rechtspersonen

<b>Gegevens 2025</b>			
<b>bedragen x € 1</b>	<b>A.A.W. van Kemenade</b>		<b>L.I. van Steenhoven</b>
Bezoldiging voor de werkzaamheden als topfunctionaris bij Stichting De Kempen	6.500		5.000
Bezoldiging voor andere werkzaamheden dan die als topfunctionaris bij Stichting De Kempen	-		-
Bezoldiging voor de werkzaamheden bij gelieerde rechtspersonen van Stichting De Kempen	500		500
-/- Dubbeltellingen door doorbelastingen			
<b>Subtotaal</b>	<b>7.000</b>		<b>5.500</b>
	26.250		17.500
Het voor de WNT-instelling geldende bezoldigingsmaximum dan wel een voor de individuele topfunctionaris toegestane hogere bezoldiging			
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	nvt		nvt
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>7.000</b>		<b>5.500</b>
Het bedrag van de overschrijding en reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	nvt		nvt
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	nvt		nvt
<b>Gegevens 2024</b>			
<b>bedragen x € 1</b>	<b>A.A.W. van Kemenade</b>	<b>A.A.W. van Kemenade</b>	<b>L.I. van Steenhoven</b>
Bezoldiging voor de werkzaamheden als topfunctionaris bij Stichting De Kempen	6.550	1.119	5.050
Bezoldiging voor andere werkzaamheden dan die als topfunctionaris bij Stichting De Kempen	-	-	-
Bezoldiging voor de werkzaamheden bij gelieerde rechtspersonen van Stichting De Kempen	500	500	500
-/- Dubbeltellingen door doorbelastingen			
<b>Subtotaal</b>	<b>7.050</b>	<b>1.619</b>	<b>5.550</b>
	23.471	2.857	16.600
Het voor de WNT-instelling geldende bezoldigingsmaximum dan wel een voor de individuele topfunctionaris toegestane hogere bezoldiging			
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>7.050</b>	<b>1.619</b>	<b>5.550</b>

<b>Gegevens 2025</b>			
<b>bedragen x € 1</b>	<b>M. de Lange</b>	<b>A.I.P.J. van Beurden</b>	<b>B. de Bruijn - Kohler</b>
Bezoldiging voor de werkzaamheden als topfunctionaris bij Stichting De Kempen	5.000	5.000	5.000
Bezoldiging voor andere werkzaamheden dan die als topfunctionaris bij Stichting De Kempen	-	-	-
Bezoldiging voor de werkzaamheden bij gelieerde rechtspersonen van Stichting De Kempen	500	500	500
-/- Dubbeltellingen door doorbelastingen			
<b>Subtotaal</b>	<b>5.500</b>	<b>5.500</b>	<b>5.500</b>
Het voor de WNT-instelling geldende bezoldigingsmaximum dan wel een voor de individuele topfunctionaris toegestane hogere bezoldiging	17.500	17.500	17.500
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	nvt	nvt	nvt
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>5.500</b>	<b>5.500</b>	<b>5.500</b>
Het bedrag van de overschrijding en reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	nvt	nvt	nvt
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	nvt	nvt	nvt

<b>Gegevens 2024</b>			
<b>bedragen x € 1</b>	<b>M. de Lange</b>	<b>A.I.P.J. van Beurden</b>	<b>B. de Bruijn - Kohler</b>
Bezoldiging voor de werkzaamheden als topfunctionaris bij Stichting De Kempen	5.050	1.717	1.717
Bezoldiging voor andere werkzaamheden dan die als topfunctionaris bij Stichting De Kempen	-	-	-
Bezoldiging voor de werkzaamheden bij gelieerde rechtspersonen van Stichting De Kempen	500	500	500
-/- Dubbeltellingen door doorbelastingen			
<b>Subtotaal</b>	<b>5.550</b>	<b>2.217</b>	<b>2.217</b>
Het voor de WNT-instelling geldende bezoldigingsmaximum dan wel een voor de individuele topfunctionaris toegestane hogere bezoldiging	16.600	5.533	5.533
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>5.550</b>	<b>2.217</b>	<b>2.217</b>

**1f. Topfunctionaris met een totale bezoldiging van meer dan € 2.100 waarop de anticumulatie bepaling van**  
Er zijn geen topfunctionarissen met een bezoldiging van € 2.100 of minder.

**1g. Topfunctionaris met een totale bezoldiging van € 2.100 of minder waarop de anticumulatiebepaling van**  
Er zijn geen topfunctionarissen met een bezoldiging van € 2.100 of minder.

**2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen met of zonder dienstbetrekking**

Er zijn geen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband geweest aan topfunctionarissen in 2025 of 2024.

**3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT**

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

**I. Bestemming van het resultaat 2025**

Het exploitatieresultaat over 2025 bedraagt:	1.432.824
Hiervan is te bestemmen voor:	
Algemene reserve	1.432.824
Bestemmingsreserve onderhoud	-
Totaal	<u>1.432.824</u>

**J. Gebeurtenissen na balansdatum**

Er zijn gebeurtenissen die hier vermeld moeten worden.

**K. ONDERTEKENING DOOR BESTUURDERS EN TOEZICHTHOUDERS**

**College van bestuur**

R. Schoonhein

**Raad van Toezicht**

A.A.W.M van Kemenade  
Voorzitter

Mw. L.I. van Steenhoven

Mw. B. de Bruijn - Kohler

M. van den Broek

A.I.P.J. van Beurden

Datum vaststelling jaarrekening: 26 juni 2026



## Overige gegevens

**C1**    **Controleverklaring van de onafhankelijke accountant**

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de raad van toezicht van  
Stichting De Kempen, organisatie voor openbaar en algemeen toegankelijk onderwijs  
Provincialeweg 74  
5503 HJ Veldhoven

### A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025

#### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2025 van Stichting De Kempen, organisatie voor openbaar en algemeen toegankelijk onderwijs te Veldhoven, 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 De Kempen, organisatie voor openbaar en algemeen toegankelijk onderwijs 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 geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2025;
2. de staat van geconsolideerde en enkelvoudige 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 De Kempen, organisatie voor openbaar en algemeen toegankelijk onderwijs 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.

## **B. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie**

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

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens.

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en 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.

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

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

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

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

#### Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

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


- het identificeren en inschatten van de risico's
  - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van 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 zijn verantwoordelijk voor het plannen en uitvoeren van de groepscontrole om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfsonderdelen binnen de groep als basis voor het vormen van een oordeel over de jaarrekening. Tevens zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de beoordeling van de controlewerkzaamheden die in het kader van de groepscontrole zijn uitgevoerd. Wij dragen de volledige verantwoordelijkheid voor onze controleverklaring.

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.

Eindhoven, 26 juni 2026  
Crowe Foederer Audit & Assurance B.V.

Valid Signed door L.M.A. Knoops MSc RA  
op 26-06-2026



L.M.A. Knoops MSc RA

## D1 Gegevens over de rechtspersoon

Bestuursnummer 41662  
 Naam instelling Stichting de Kempen, organisatie voor openbaar en algemeen toegankelijk onderwijs (Fluks Onderwijs)  
 Adres Provincialeweg 74  
 Postcode / Plaats 5503 HJ Veldhoven  
 Telefoon 040-2301560  
 E-mail [info@fluksmail.nl](mailto:info@fluksmail.nl)  
 Internet-site <https://fluksopvangenonderwijs.nl>

Brin	Naam	Sector
03AP	OBS De Belhamel	PO
03BV	OBS De Trumakkers	PO
03EV	OBS De Klimop	PO
05YS	OBS 't Smelleken	PO
07FM	OBS 't Busseltje	PO
07GY	OBS De Korenbloem	PO
08DZ	OBS de Triolier	PO
08PY	Kindcentrum Heidevlinder	PO
09ET	OBS de Ontdekking	PO
10AS	OBS 't Lange	PO
18HD	OBS Samenwijs	PO
22LI	De Regenboog	PO
23DJ	OBS Ekenrooi	PO
23UB	OBS Dick Bruna	PO
24AA	OBS De Klimop	PO
32FB	KC De Beuk	PO