



Jaarverslag
PCBO Apeldoorn
2025

Jaarverslag
PCBO Apeldoorn
2025

INHOUDSOPGAVE

INHOUDSOPGAVE.....	2
VOORWOORD.....	4
1. HET SCHOOLBESTUUR.....	5
1.1 PROFIEL.....	6
2. VERANTWOORDING VAN HET BELEID.....	14
2.1 ONDERWIJS & KWALITEIT.....	15
PASSEND ONDERWIJS.....	21
2.2 PERSONEEL & PROFESSIONALISERING.....	30
ZAKEN MET BETEKENIS.....	31
2.3 HUISVESTING & FACILITAIRE ZAKEN.....	38
DOELEN EN RESULTATEN.....	38
NIEUWBOUWPROJECTEN.....	39
PROJECTEN UIT EIGEN INVESTERINGEN.....	40
DUURZAAMHEID & MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD Ondernemen.....	40
2.4 FINANCIËEL BELEID.....	42
DOELEN EN RESULTATEN.....	42
OPSTELLEN MEERJARENBEGROTING.....	43
TOEKOMSTIGE ONTWIKKELINGEN.....	43
CONTINUÏTEITSPARAGRAAF.....	47
3. VERANTWOORDING VAN DE FINANCIËN.....	55
3.1 ONTWIKKELINGEN IN MEERJARIG PERSPECTIE.....	56
3.2 STAAT VAN BATEN EN LASTEN EN BALANS.....	58
3.3 NIET IN DE BALANSOPGENOMEN RECHTEN EN VERPLICHTINGEN.....	65
3.4 FINANCIËLE POSITIE.....	65
4. VERSLAG INTERN TOEZICHT.....	68
4.1 ALGEMEEN.....	69
4.2 VERANTWOORDING CODE GOED BESTUUR.....	72
5. JAARREKENING.....	74
5.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2025 (NA RESULTAATBESTEMMING).....	75
5.2 STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2025.....	76
5.3 KASSTROOMOVERZICHT 2025.....	77
5.4 GRONDSLAGEN VOOR DE JAARREKENING.....	78
5.5 TOELICHTING OP DE BALANS.....	83
5.6 VERANTWOORDING MODEL G.....	91
5.7 VERBONDEN PARTIJEN MODEL E.....	94

5.8	NIET IN DE BALANS OPGENOMEN RECHTEN EN VERPLICHTINGEN	94
5.9	TOELICHTING OP DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN	95
5.10	WNT-VERANTWOORDING 2025 STICHTING PROTESTANTS CHRISTELIJK BASISONDERWIJS (Stichting PCBO).....	102
5.11	ACCOUNTANTSKOSTEN.....	103
5.12	C. Overige gegevens.....	104
5.13	STAAT VAN BATEN EN LASTEN VAN DE STICHTING OVER 2025 (private exploitatie)	104
	BIJLAGE.....	105
	107

VOORWOORD

Bestuursverslag 2025 – samen leren en ontwikkelen

Voorwoord jaarverslag 2025

Voor u ligt ons bestuursverslag waarin wij alle betrokkenen bij PCBO Apeldoorn meenemen in de ontwikkelingen, uitdagingen en resultaten van het jaar 2025.

Vanzelfsprekend stond ook dit jaar in het teken van onze gezamenlijke ambitie: onze kinderen kwalitatief hoogstaand onderwijs bieden.

We hebben verder gewerkt aan de uitvoering van ons strategisch meerjarenbeleidsplan *Tijd voor Samen*. De vijf thema's uit dit plan gaven richting aan ons handelen. Samen met onze collega's, partners en stakeholders hebben we opnieuw grote stappen gezet, want de uitdagingen van vandaag vragen om samenwerking op alle niveaus.

Belangrijke mijlpalen in 2025

Binnen onze organisatie zijn we volop bezig met teamgericht werken. Met ingang van schooljaar 2025-2026 werken we in vier clusters van scholen. In dit kader zijn vier clusterdirecteuren gestart, een belangrijke stap in de versterking van leiderschap en de verdere verbetering van kwaliteit.

Ook op het bestuursbureau zijn nieuwe teams gevormd, waardoor we slimmer, effectiever en met meer samenhang kunnen samenwerken.

Deze veranderingen vragen om aanpassing en soms ook om geduld. Rollen verschuiven, processen veranderen, en dat brengt vragen en soms onzekerheid met zich mee. Maar we zien ook de eerste resultaten: intensievere samenwerking, meer focus op onderwijs en nieuwe energie in de teams. Dat geeft vertrouwen om door te bouwen. En er was meer waar we trots op zijn. Denk aan de succesvolle werving van nieuwe medewerkers en directeuren. Of aan de oplevering van het gloednieuwe schoolgebouw van IKC De Sjofar, een prachtig voorbeeld van hoe we blijven investeren in een inspirerende leeromgeving voor onze leerlingen. Trots zijn we vooral op onze medewerkers die zich iedere dag met passie inzetten om kinderen het beste onderwijs te bieden. Dat deze trots terecht is, bevestigde de inspectie na afloop van haar bezoek afgelopen jaar aan De Prinses Beatrixschool in Wenum Wiesel en aan PC Jenaplanschool De Ontdekking. Onze scholen gaan voor iedere dag een beetje beter onderwijs!

Blik vooruit

Onderwijs blijft altijd in beweging, en wij bewegen mee. De wereld om ons heen verandert sneller dan ooit en dat vraagt om een organisatie die wendbaar en toekomstbestendig is. In 2026 zetten we daarom weer sterk in op samenwerking: binnen onze clusters, met partners en stakeholders, en met elkaar. Samen bouwen we verder aan een organisatie die klaar is voor de uitdagingen van morgen.

Ook staan er mooie projecten op de planning, zoals de nieuwbouw van onze Prinses Julianaschool in Lieren, waarmee we investeren in een rijke en veilige leeromgeving voor onze kinderen én een inspirerende werkomgeving voor onze medewerkers. We blijven samen werken aan de doelen uit ons strategisch meerjarenbeleidsplan en zetten ons maximaal in om iedere leerling het best mogelijke onderwijs te bieden.

Freek Rebel & Kitty ten Napel
College van bestuur PCBO Apeldoorn

1. HET SCHOOLBESTUUR



1.1 PROFIEL

Missie, visie en kernactiviteiten

Wij zijn een christelijke onderwijsorganisatie met 25 basisscholen in Apeldoorn. Elk met een eigen karakter en identiteit, zodat kinderen en ouders bij ons altijd een school vinden die bij hen past. Onze visie en missie vormen onze gemeenschappelijke basis.

Visie

Vanuit een positief mensbeeld bouwen wij met elkaar aan onderwijs dat gericht is op het kind. Wij benaderen onze leerlingen, medewerkers en partners vanuit een positieve, ontwikkelingsgerichte grondhouding en wij dragen bij aan hun welzijn en geluk in opleiding, werk en leven.

Missie

Op onze basisscholen in Apeldoorn en omgeving bieden wij kinderen betekenisvol en toekomstgericht onderwijs aan. Dit doen wij nu, morgen en de komende jaren. Vanuit onze visie en missie is onze belofte aan (toekomstige) leerlingen: "Je kindertijd – van je geboorte tot de middelbare school is niet zomaar een periode. Het is een tijd waarin je de basis legt voor de rest van je leven. Hoe je denkt. Hoe je speelt. Hoe je omgaat met anderen. Wat je droomt en ervaart. Wat je wilt bijdragen. Je bent bijzonder en je mag worden wie je bent. Wij geven je ruimte voor (persoonlijke) ontwikkeling. Met onze aandacht, ondersteuning, kennis, ervaring en christelijke inspiratie leer je jezelf ontwikkelen, in relatie met anderen. Vanuit deze basis leer je navigeren en je weg vinden. Zo kun je jouw waardevolle bijdrage leveren aan de toekomst."

Kernwaarden

Deze vijf kernwaarden geven richting in ons werk:



Strategisch beleidsplan

Tijd voor samen is de titel van ons strategisch meerjarenbeleidsplan.

De uitdagingen waar we voor staan hebben direct invloed op de wijze waarop we ons onderwijs kunnen vormgeven. Voor de leerkracht, de onderwijsondersteuners, de school(leader) en ook voor PCBO Apeldoorn als geheel.

Die uitdagingen overstijgen het vermogen van een individuele medewerker, een enkele school en ook de grenzen van PCBO Apeldoorn. Vandaar dat *Tijd voor samen* centraal staat in onze strategie voor de komende jaren. Meer samen voor alle kinderen in Apeldoorn en omgeving en meer tijd om samen te werken aan dat wat echt telt.

Binnen *Tijd voor samen* hebben we vijf strategische uitdagingen geformuleerd. Uitdagingen die aansluiten bij de thema's uit ons vorige strategisch beleidsplan en deze tijd. Ook uitdagingen waarvan wij denken dat die de complexiteit van onze opgave zichtbaar maken:

1. Basisvaardigheden en andere maatschappelijke thema's

Natuurlijk zijn taal, rekenen en burgerschap belangrijk. We zorgen ervoor dat leerlingen een sterke basis van taal en rekenen beheersen. Daarbij is burgerschap ook een zeer fundamenteel thema.

In ons kwaliteitssysteme houden we hier gestructureerd en planmatig toezicht op. Om te kunnen plannen, werken, waarderen, verantwoorden en vernieuwen, hebben we met elkaar een set aan tools ontwikkeld om dit aspect van de kwaliteit van onderwijs te borgen en te verbeteren. Op al onze scholen zorgen we dat de basiskwaliteit op orde blijft.

Naast basisvaardigheden besteden we veel aandacht aan de sociaal-emotionele vaardigheden van leerlingen. We vinden het belangrijk dat zij zich ontwikkelen tot positieve, empathische en veerkrachtige kinderen. Het allerbelangrijkste is dat we leerlingen leren hoe ze een mooi waardevol mens kunnen zijn dat zich staande kan houden in de huidige maatschappij. Daar zou de meeste aandacht in ons onderwijs naar toe moeten gaan. Daarom investeren we in sociaal-emotioneel leren en zorgen we ervoor dat scholen een veilige plek zijn voor leerlingen, ouders en medewerkers. We werken verder aan doorlopende leerlijnen voor het jonge kind, door volop in te zetten op vormen van integrale kindcentra.

Om onze leerlingen op veel vlakken vaardig te maken, maken we bewust een selectie uit de maatschappelijke thema's die we in ons onderwijs verweven. Hierbij helpen we elkaar. Scholen kiezen zelf de thema's die het meest belangrijk zijn voor hun populatie. Scholen die aan dezelfde thema's werken, werken hier samen aan.

2. Christelijke waarden in een veranderende wereld

PCBO Apeldoorn biedt christelijk basisonderwijs aan voor alle kinderen. En daar maken we werk van. Christelijk onderwijs staat voor ons midden in de wereld. Dat betekent dat we onze leerlingen willen leren hun plek in te nemen in onze samenleving.

Er zijn in de wereld van kinderen veel verschillen: godsdienstige en levensbeschouwelijke, culturele, lichamelijke en nog zo veel meer. Juist vanuit onze christelijke waarden zien we al die verschillen als een rijkdom. We heten alle collega's welkom die willen bijdragen aan deze veelkleurigheid – in de klas en in de samenleving. Zij helpen leerlingen zo hun eigen identiteit te ontwikkelen. De basis hiervoor halen we uit Bijbelverhalen. Al onze scholen houden ruimte om hun eigen kleur in de praktijk te brengen.

De wereld van nu daagt ons uit. Hoe kunnen we in een wereld met zoveel verschillen nog steeds onderwijs geven vanuit ons veelkleurige, christelijke geloof? Want dat vinden we belangrijk. Daarom halen we ook andere tradities en geloven in huis. Dat is voor ons een nieuwe stap. Dat doen we omdat we onze leerlingen dan meer kunnen leren. Over 'burgerschapsvaardigheden' en over verscheidenheid in de wereld, maar ook in onze eigen groepen. De wijze waarop scholen uiting geven aan de christelijke geloofsovertuiging, kan van school tot school verschillen. Wel zijn al onze scholen hierover expliciet in hun communicatie en aannemebeleid. En dat maken ze waar.

PCBO Apeldoorn gelooft dat de gemaakte keuzes de christelijke kant van ons onderwijs versterken. Hierdoor kunnen we nog beter met elkaar het gesprek aangaan over dit belangrijke onderwerp.

Aannemen van collega's met een andere achtergrond zien we als een verrijking van onze teams. We geloven dat het onderwijs verbetert als scholen werken aan een 'doorlopende levensbeschouwelijke leerlijn' en daarover met elkaar in gesprek blijven. Vanuit deze overtuiging slaan wij de gekozen weg verder in, vol vertrouwen op de kracht van onze christelijke traditie, die zich al 2000 jaren steeds vernieuwt.

3. Onderwijs anders organiseren

Vaak zijn traditioneel georganiseerde scholen kwetsbaar als er geen leerkracht is. Voor een deel is dit besloten in de wijze waarop we het onderwijs georganiseerd hebben.

Met een aanhoudend tekort op de arbeidsmarkt zullen we moeten nadenken over organisatievormen die ons minder kwetsbaar maken, zodat we (waar mogelijk) de continuïteit van onderwijs kunnen waarborgen. We willen dit doen vanuit de visie dat het ook beter wordt. Met onze scholen focussen wij ons op het *teambased learning model* waarbij aandacht is voor anders organiseren maar ook het werkplezier van leerkrachten. Vormen van teamsamenwerking kiezen zien wij als de meest kansrijke vernieuwing voor ons onderwijs. Hierin is niet meer één leerkracht verantwoordelijk voor een groep leerlingen, maar is er een teamverantwoordelijkheid van een groep professionals voor een substantiële groep leerlingen.

In deze nieuwe vorm van onderwijs staan samenwerken en leren van elkaar voorop, wat leidt tot betere onderwijsresultaten.

Een bevoegde leerkracht blijft verantwoordelijk voor het aanleren van basisvaardigheden. Het is belangrijk per school te bepalen waar en wanneer een bevoegde leerkracht voor de klas moet staan. Door bijvoorbeeld te variëren in groepsgrootte, groepssamenstellingen en de inzet van leraren en ondersteuners kunnen we meer ruimte creëren voor de vormgeving van ons onderwijs. Inzetten van een expert op andere vlakken kan bijvoorbeeld de druk bij leerkrachten weghalen (bijvoorbeeld wetenschap & techniek, wereldoriëntatie of handvaardigheid). De oplossingen en experimenten die scholen starten, worden geëvalueerd en gedeeld. Omdat onze scholen en hun context verschillen, vragen we ze een aanpak te kiezen die aansluit bij hun populatie, onderwijsconcept en hun team. We nemen ook het aantal lessen onder de loep.

Ondertussen blijven we ons inzetten om een topwerkgever te zijn; door elkaar te kennen en te zien en door ruimte en vertrouwen te geven. En ook door goede faciliteiten te bieden, te blijven inzetten op loopbaanmogelijkheden en duurzame inzetbaarheid en door gebruik te maken van aanwezig talent. Ons uitgangspunt hierbij is om medewerkers te verbinden aan PCBO Apeldoorn en hen samen met alle scholen en het bestuursbureau een omgeving te bieden waarin ze zich blijvend kunnen ontwikkelen. Ook dagen we hen uit meer uren te werken en loopbaanstappen te zetten. Tot slot willen we de stappen die de laatste jaren gemaakt zijn om een lerende organisatie te zijn, nadrukkelijk verder uitwerken. We hebben hard gewerkt aan een professionele cultuur, het voeren van een professionele dialoog en samen willen verbeteren. Horizontaal verantwoord worden hoort daar ook bij. We gaan hier mee door en geloven dat dit het werk boeiender en het onderwijs beter maakt.

Steeds vaker stuiten we op de grenzen van wet- en regelgeving. Binnen onze cultuur en ambitie past het dat we eerst goed kijken naar wat nodig is en daarnaar proberen te handelen. We houden oog voor het aantrekkelijk houden van ons vak.

4. Gelijke kansen, zorg en ondersteuningsvragen in school

In ons onderwijs hebben we aandacht voor de ondersteuningsbehoeftes van leerlingen, maar stellen we ook een duidelijke grens aan wat we kunnen bieden.

Om onze scholen inclusiever te maken moeten we de samenwerking met de ketenpartners, zoals gemeente en jeugdzorg, intensiveren.

We willen meer en andere expertise aan de onderwijssetting toevoegen. Daarom is samenwerking tussen reguliere scholen en scholen voor speciaal basisonderwijs (SBO) en speciaal onderwijs (SO) belangrijk.

Om nog beter aan de ondersteuningsbehoeftes van leerlingen te kunnen voldoen, is het belangrijk dat leerkrachten, en al onze medewerkers, meer kennis opdoen en vaardigheden ontwikkelen om hun handelingsrepertoire te vergroten. Investeren hierin is essentieel als we een stap willen zetten naar inclusiever onderwijs. De kennis die een leerkracht nodig heeft, kan afhankelijk zijn van zijn of haar klas en die hoeft in sommige gevallen niet bij alle leden van het schoolteam aanwezig te zijn. We stimuleren daarom PCBO-breed kennisdeling, zodat medewerkers met vergelijkbare uitdagingen van elkaar kunnen leren.

Inclusiever onderwijs heeft alleen een kans van slagen als we realistisch zijn over de draagkracht van scholen. De ontwikkeling hiervan moet stapsgewijs plaatsvinden; we vragen aan scholen elk jaar een haalbare stap te zetten en hun grenzen te bepalen, zodat een individuele zorgbehoefte niet ten koste gaat van andere kinderen of het welbevinden van leerkrachten. We zijn hierin ambitieus en realistisch. Realistisch, omdat we weten dat de voorwaarden (expertise IB/kwaliteitscoördinator, handelingsrepertoire leerkrachten, voldoende aandacht voor ontwikkeling) op orde moeten zijn, omdat we afhankelijk zijn van de voorwaarden die anderen stellen en de samenwerking met andere partners (jeugdhulp, speciaal onderwijs, andere besturen voor funderend onderwijs, gemeente). En ambitieus, omdat we hier samen aan werken, elkaar ondersteunen, faciliteren en we elkaar willen helpen.

5. Innovatie, ontwikkeling en technologie

Innovatie is een kernwaarde van ons onderwijs. We willen dat onze scholen zich blijven ontwikkelen en dat ze inspelen op de veranderende wereld om ons heen.

We zijn alert op de ontwikkelingen die invloed hebben op ons onderwijs, zoals digitalisering en *artificial intelligence* (AI). We maken samen strategische keuzes over hoe we hierop willen inspelen. Technologische ontwikkelingen zijn van grote invloed op de manier waarop we werken, leren en communiceren. Het is belangrijk op de hoogte te blijven van de nieuwste trends en innovaties en te kijken hoe we die kunnen toepassen binnen onze eigen context. PCBO Apeldoorn daagt medewerkers uit in te spelen op technologische ontwikkelingen in het werk.

Ook als schoolbestuur blijven we innoveren. Ontwikkeling van onderwijs is niet vrijblijvend, maar een constante, vanuit het gegeven dat de wereld waarin onze leerlingen opgroeien en volwassen worden continu verandert. We vinden het belangrijk dat we hierbij *evidence informed* werken. Onze scholen maken aan hun collega's zichtbaar welke stappen zij zetten. Door de lessen die ze hierin leren te delen en elkaar kritisch te bevragen, leren we van elkaar.

Bestuur – Bestuurssecretariaat

Het overzicht van de toezichthouders staat in paragraaf 4.2 van toezichthouders.

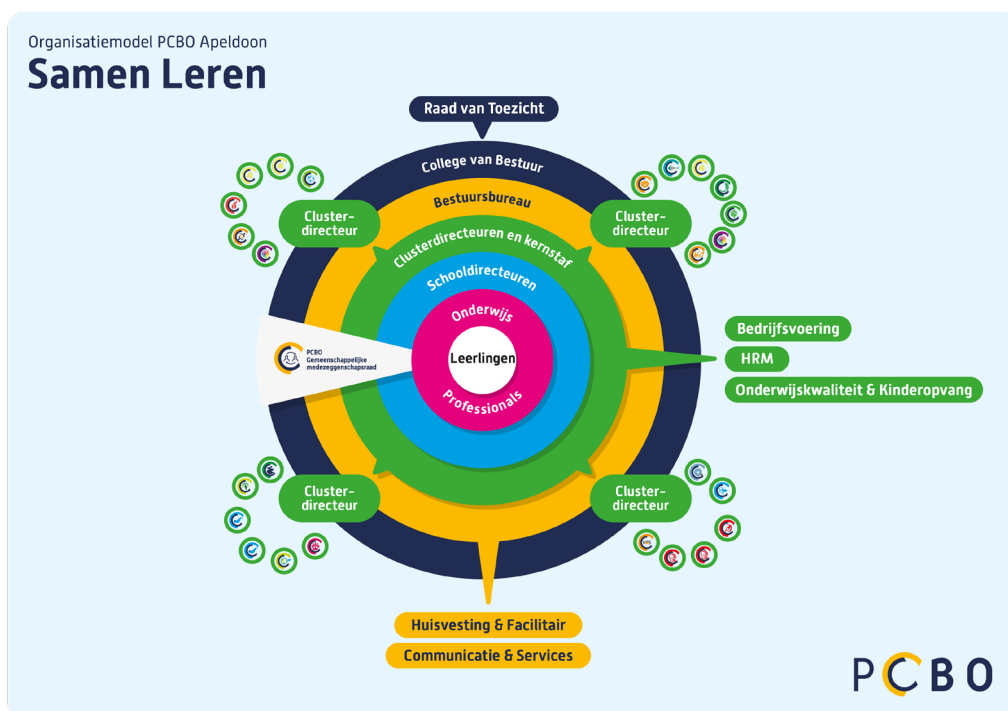
Organisatie of groep	Hoofdfunctie	Nevenfunctie
Kitty ten Napel	Lid college van bestuur vanaf 1 juni 2023	Toezichthoudend bestuurslid Samenwerkingsverband Passend Onderwijs Apeldoorn PO (per 1 augustus 2023) en lid auditcommissie tot 1 juli 2025, daarna voorzitter deelnemersraad. Lid raad van toezicht Avonturijn (per 12 februari 2025, bezoldigd)
Freek Rebel	Voorzitter college van bestuur vanaf 22 april 2024	Lid raad van toezicht De Meerwaarde (ingangsdatum 1 april 2021, bezoldigd) Bestuurslid New Tech Park (ingangsdatum 2 juli 2024, onbezoldigd) Directeur-groootaandeelhouder bij Revolte Beheer B.V. (ingangsdatum 28 juni 2006, onbezoldigd)

Contactgegevens

Naam: PCBO Apeldoorn
Bestuursnummer: 82526
Adres: Jean Monnetpark 27, 7336 BA Apeldoorn
Telefoonnummer: 055 - 522 44 77
Email: info@pcboapeldoorn.nl
Website: www.pcboapeldoorn.nl

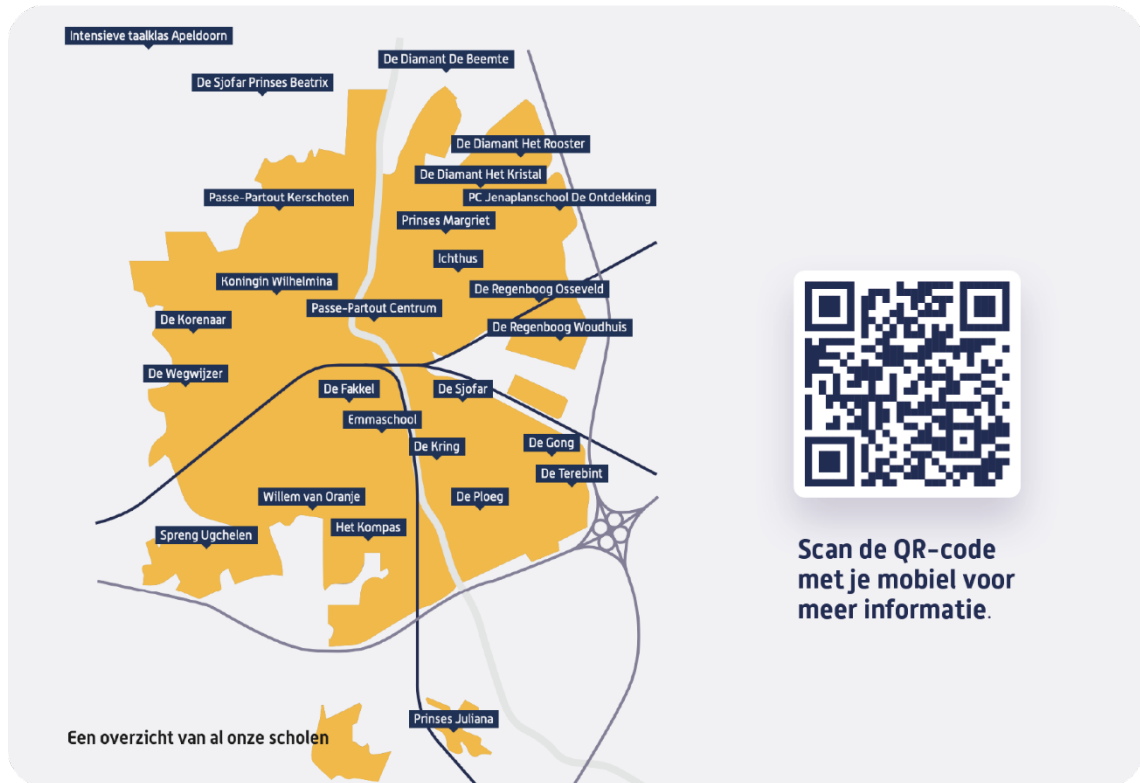
Organisatiestructuur

PCBO Apeldoorn is een stichting met een college van bestuur (cvb) en een raad van toezicht (rvt). PCBO Apeldoorn wil onderwijs bereikbaar maken voor alle kinderen in Apeldoorn en omgeving. Onze scholen zijn daarom het middelpunt van onze organisatie.



Een overzicht van al onze scholen

Onze scholen bevinden zich allemaal in de gemeente Apeldoorn, de meeste in het stedelijk gebied. Drie van onze scholen bevinden zich in een van de Apeldoornse dorpen.



De (gemeenschappelijke) medezeggenschap

Wij vinden het belangrijk dat ouders en medewerkers meepraten en meedenken in onze organisatie. Dat is formeel georganiseerd in de medezeggenschap. Iedere school heeft een medezeggenschapsraad (MR) en PCBO Apeldoorn heeft een gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR).

GMR-leden onderhouden contacten met alle scholen en blijven zo goed in verbinding met hun 'achterban'. Twee keer per jaar gaat (een delegatie van) de GMR in gesprek met (leden van) de raad van toezicht. Het college van bestuur neemt deel aan alle GMR-vergaderingen.

Voor het jaarverslag van de GMR verwijzen we u naar de website van PCBO Apeldoorn. Scan deze QR-code:



Horizontale dialoog en verbonden partijen

Organisatie of groep	Hoofdfunctie
Samenwerkingsverband passend onderwijs	Met het samenwerkingsverband geven wij beleidsmatig verder vorm en inhoud aan passend onderwijs; onze scholen krijgen hulp van orthopedagogen en andere deskundigen bij het beantwoorden van specifieke ondersteuningsvragen van leerlingen.
Kinderopvang-organisaties zoals Partou, Dok13, MAM's Kinderopvang, Bixo, Doomijn en BLOS	Met kinderopvangorganisaties werken onze scholen aan een doorgaande ontwikkelingslijn voor kinderen van 0 tot 4 jaar, voor en na schooltijd.
PO-Raad	PCBO Apeldoorn is lid van de PO-Raad en een van onze leden van het college van bestuur had tot 1 augustus 2025 zitting in de Verenigingscommissie Arbeidsmarkt en Arbeidszaken (VCAA).
Centrum voor Jeugd en Gezin	Er is intensieve afstemming en ketensamenwerking om kinderen met ondersteuningsvragen en hun gezinnen de juiste zorg te bieden.
Kids College Apeldoorn	Kids College ondersteunt ons bij extra aandacht voor studiekeuze en oriëntatie op beroepen voor groepen leerlingen die hier (extra) behoefte aan hebben.
Leerplein055, Veluwe Onderwijsgroep, Onderwijsspecialisten, Christelijk Speciaal Onderwijs	Met deze collega-onderwijsinstellingen werken we in Apeldoorn intensief samen om bijvoorbeeld het lerarentekort en onderwijsachterstanden tegen te gaan en passend onderwijs steeds beter vorm te geven voor alle kinderen in Apeldoorn en omgeving.
Pabo's, ROC's	PCBO Apeldoorn heeft met vijf hogescholen en één ROC een samenwerkingsovereenkomst gesloten in het kader van Samen Opleiden & Professionaliseren (SO&P).
New Tech Park Apeldoorn	De vereniging New Tech Park (NTP) inspireert en faciliteert Apeldoornse talenten, bedrijven en onderwijs om zich een leven lang te ontwikkelen in de techniek. PCBO Apeldoorn heeft hiermee een intensieve samenwerking. Onze voorzitter van het college van bestuur, maakt deel uit van het bestuur van NTP.
Onderwijsregio's	PCBO Apeldoorn participeert in twee onderwijsregio's; in de Onderwijsregio Oost-Nederland zijn de meeste van onze partnerschappen binnen SO&P en de meeste opleidingsscholen verbonden. Een van de leden van ons college van bestuur maakt deel uit van het bestuur van deze onderwijsregio.

Klachtenbehandeling

Door open en constructieve communicatie waarin ruimte is voor feedback en opbouwende kritiek, proberen wij klachten te voorkomen. Natuurlijk kan het desondanks zijn dat een leerling, ouder, medewerker of samenwerkingspartner een klacht heeft. In onze klachtenregeling staat hoe zij een klacht kunnen indienen en hoe wij daarmee omgaan.

Elke school heeft een vertrouwenspersoon en ook als stichting hebben wij die. De functie van vertrouwenspersoon voor de stichting hebben wij extern belegd. Onze vertrouwenspersonen werken volgens de richtlijnen van de Landelijke Klachtencommissie. We nemen klachten serieus en proberen tot een oplossing te komen.

Vertrouwenspersoon

Onze vertrouwenspersoon kreeg in 2025 dertien meldingen; negen van ouders en vier van medewerkers. Deze dertien klachten waren verspreid over de diverse scholen, daar valt geen signaal uit af te leiden. Van de negen meldingen van ouders zijn er vier doorverwezen naar de conflictbemiddelaar van PCBO Apeldoorn, drie naar de interne of externe klachtenprocedure. Meer informatie over de klachtenregeling vindt u op onze website (scan de QR-code).



Code Goed Bestuur

In 2025 heeft het college van bestuur van PCBO Apeldoorn zijn taken en verantwoordelijkheden uitgevoerd in overeenstemming met zowel de PO Code voor goed bestuur als de Governancecode PO. Deze codes vormen samen het normatieve en beleidsmatige kader voor de inrichting van bestuur, toezicht en verantwoording binnen de organisatie.

De PO Code voor goed bestuur stelt dat goed bestuur in het primair onderwijs gericht is op “het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van de organisatie en het borgen van een zorgvuldige, transparante en professionele besluitvorming”. PCBO Apeldoorn onderschrijft deze uitgangspunten en heeft hier in 2025 invulling aan gegeven door een duidelijke scheiding tussen bestuur en intern toezicht te hanteren, heldere verantwoordelijkheden vast te leggen en structureel aandacht te hebben voor integriteit en transparantie in beleid en uitvoering.

Daarnaast wordt gehandeld conform de Governancecode PO, die als leidend principe hanteert dat “het bestuur en het intern toezicht hun taak vervullen vanuit de waarden verantwoordelijkheid, integriteit, professionaliteit en openheid”. Deze kernwaarden zijn richtinggevend geweest bij de bestuurlijke afwegingen in 2025, zowel op het gebied van onderwijskwaliteit als bij financiële en organisatorische besluitvorming.

Het bestuur draagt verantwoordelijkheid voor de continuïteit en kwaliteit van het onderwijs en legt hierover transparant verantwoording af. De raad van toezicht houdt onafhankelijk toezicht op het beleid van het bestuur en het functioneren van de organisatie als geheel, en fungeert daarbij als klankbord en adviseur. Hiermee wordt invulling gegeven aan het in de Governancecode PO benoemde uitgangspunt dat “bestuur en intern toezicht elkaar versterken in hun gezamenlijke verantwoordelijkheid voor goed onderwijs”.

In het verslagjaar 2025 hebben zich geen afwijkingen voorgedaan van de bepalingen uit de PO Code voor goed bestuur of de Governancecode PO. Bestuur en raad van toezicht reflecteren periodiek op hun eigen functioneren en blijven zich inzetten voor verdere versterking van goed bestuur en goed toezicht binnen PCBO Apeldoorn. In hoofdstuk 4 wordt nader ingegaan op het intern toezicht.

2. VERANTWOORDING VAN HET BELEID



2.1 ONDERWIJS & KWALITEIT

Een sterke basis en hoge kwaliteit

Binnen PCBO Apeldoorn werken we planmatig en in gezamenlijkheid aan hoge onderwijskwaliteit, met een sterke basis in taal, rekenen en burgerschap als vertrekpunt. Niet voor niets zijn 'basisvaardigheden' een van vijf de grote thema's in ons strategisch meerjarenbeleidsplan. We bieden verrijkend en verdiepend onderwijs in een open en veilig leerklimaat waarin fouten maken mag. Leerlingen én medewerkers worden uitgedaagd om te leren en verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen leerproces. Eigenaarschap is een pijler van onze professionele cultuur: we leggen verantwoording af over ons werk en onze ontwikkeling, en spiegelen ons handelen aan onze kernwaarden (geloof in mensen, vertrouwen, autonomie, empathie, inspiratie). Onze visie op onderwijskwaliteit volgt de drieslag van 'Kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming', 'Leiderschap op alle lagen' en 'Uitgaan van de kracht van het collectief'.

Duurzame, *evidence informed* verbetering van leerprestaties

We combineren een heldere bestuurlijke kwaliteitscyclus, met vakmanschap in de klas en gericht teamleren. Op alle niveaus werken we met de PDCA-cyclus (plan, do, check, act) van Deming en kort-cyclisch sturen. Scholen analyseren tussentijdse en eindresultaten op basis van eigen schoolnormen en referentieniveaus. Deze resultaten bespreken ze in schoolgesprekken en vertalen ze naar concrete interventies in jaarplannen. Ook toetsen ze de bewezen effectiviteit van deze interventies. Bestuursbreed borgen we samenhang via de schoolkaart en het dashboard. De waarderende audits en horizontale verantwoording versterken de kwaliteitscultuur. Leraren ontwikkelen hun pedagogisch-didactisch meesterschap via lerende netwerken (onder andere taal en rekenen), scholing in de PCBO Academie, coaching en feedback in de waarderende gesprekkencyclus vanuit de methodiek van ME+U. De basis op elke school is op orde: een kwaliteitsbeleid dat cyclisch wordt uitgevoerd, een werkende ondersteuningsstructuur, een veilig en pedagogisch sterk school- en klassenklimaat, effectief klassenmanagement en gedifferentieerde instructie en verwerking.

Vorbereiding op implementatie van het nieuwe curriculum

We benutten onze kwaliteitsstructuur om de curriculumvernieuwing ordelijk, samenhangend en uitvoerbaar te maken. School- en jaarplannen (Mijn Schoolplan, afgekort MSP) worden herijkt op de nieuwe kerndoelen en gekoppeld aan korte verbetercycli; voortgang wordt zichtbaar op KCS-borden (borden met doelen en planning) en besproken in managementcontract- en schoolgesprekken. We actualiseren en verbinden leerlijnen (taal, rekenen, burgerschap, waar passend digitale geletterdheid en W&T) en borgen doorlopende leerlijnen met de kinderopvang en partners in de regio voor een soepele overgang van voor- en vroegschoolse educatie naar voortgezet onderwijs. We bewaken de voortgang door toetsing en monitoring met objectieve gegevens uit schoolrapportages en schoolkaarten, waarderende audits, observaties en signalen en gesprekken met scholen. Tegelijk ondersteunen we teams via lerende netwerken en de PCBO Academie met scholing en dialoog over de praktische gevolgen van het vernieuwde curriculum. In 2025 stond de ontwikkeling van een krachtige leerlijn voor burgerschap centraal. De ervaringen vanuit dit traject gebruiken we bij de implementatie en voorbereiding hierop van andere leerlijnen. Daarnaast heeft de organisatie zich laten informeren over de aanstaande veranderingen in het curriculum door events van de PO-Raad te bezoeken, werksessies met Expertisepunt Burgerschap te organiseren en relevante websites te raadplegen.

Met deze samenhangende aanpak bouwen we aan toekomstbestendig onderwijs waarin elke leerling kan rekenen op een stevige basis en hoge kwaliteit.

Zicht op onderwijskwaliteit

Om zicht te houden op die basis – de onderwijskwaliteit van onze scholen – zorgen we voor continue, systematische en cyclische aandacht voor bepalen, bewaken en verbeteren ervan. We werken met de PDCA-cyclus. Op elk niveau willen we deze cyclus terugvinden in ons handelen: in schoolplannen, jaarplannen en ook in individuele handelingsplannen van leerlingen. Vragen die centraal staan in onze analyses en evaluaties: “Wat zie ik?” “Wat vind ik daarvan?” en “Welke acties onderneem ik?”

We maken gebruik van diverse instrumenten om zicht te houden op de onderwijskwaliteit:

- Elke school maakt, op basis van het schoolplan, een jaarplan waarin concrete doelen zijn geformuleerd. Het college van bestuur voert elke zes weken gesprekken met iedere directeur om de voortgang van het jaarplan van de scholen te bespreken. Dit gebeurt aan de hand van een gestandaardiseerd document (schoolkaart) waarin de school zichzelf beoordeelt (in samenspraak met de staf) op de thema's onderwijs, personeel, huisvesting, communicatie en financiën;
- Onze scholen werken cyclisch met behulp van het programma Mijn Schoolplan. Hierin vertalen ze de doelen uit het schoolplan naar het jaarplan, evalueren deze periodiek en stellen, waar nodig, bij.
- Scholen werken met kwaliteitskaarten (Werken met Kwaliteit, WMK), die hen helpen de kwaliteit van hun school te meten aan de hand van vooraf vastgestelde thema's;
- Onze scholen stellen een schoolrapportage op naar aanleiding van onder andere tussentijdse en eindopbrengsten (via IEP-LVS), vervolgsuccessen, resultaten met betrekking tot onder meer sociale veiligheid en tevredenheidspeilingen. Hierin staan de behaalde resultaten ten opzichte van de geformuleerde ambities en welke acties nodig zijn om de doelstellingen te behalen. De scholen nemen deze acties op in hun jaarplan en ze delen de rapportages met het bestuur;
- In de jaarlijkse bestuursrapportage Onderwijskwaliteit beschrijven we ontwikkelingen zoals opbrengsten, sociale veiligheid, resultaten uit zelfevaluatie van scholen en tevredenheidsonderzoeken. De bestuursrapportage wordt besproken met onder andere de raad van toezicht;
- Eenmaal per vier jaar wordt een waarderende audit uitgevoerd op elke school. Een team van getrainde directeuren, intern begeleiders en leerkrachten bezoekt de school een dag en geeft een beeld terug van de waargenomen schoolontwikkeling. Zie verder onder het kopje 'Waarderende audits' op pagina 16.

Het bestuur houdt zicht op onderwijskwaliteit:

- Het bestuur maakt, op basis van het strategisch meerjarenbeleidsplan, een jaarplan met concrete doelen. Dit jaarplan en de evaluatie daarvan worden besproken in onder andere de onderwijskwaliteitscommissie (OKC) van de raad van toezicht;
- Het bestuur werkt cyclisch aan de realisatie van de doelen uit het jaarplan door met directeuren en staf te werken in KSC-teams. KCS staat voor Kort Cyclisch Sturen. Deze teams bereiden beleidsvoorstellen voor om de onderwijskwaliteit te versterken. Gemaakte afspraken worden vastgelegd in beleidsstukken en eventueel kwaliteitskaarten (in het programma Werken Met Kwaliteit). Deze afspraken worden periodiek geëvalueerd;
- Faciliteren en borgen van lerende netwerken (onder andere jonge kind, BOUW!, rouw, aandachtsfunctionarissen, vertrouwenspersonen, rekenen, intern begeleiders en hoogbegaafdheid) waarin leren van en met elkaar centraal staat;
- Een jaarlijkse set met ontwikkelafspraken die de school aan het college van bestuur voorlegt in het managementcontractgesprek. Hierin wordt het jaarplan besproken en worden de ambities voor dat schooljaar vastgelegd;
- Gesprekscyclus waarmee het bestuur de ontwikkeling van scholen volgt. Dit gebeurt zowel met persoonlijke gesprekken met de directeur, als via een daartoe ontwikkelde schoolkaart. De schoolkaart wordt regelmatig doorgenomen en betreft de brede ontwikkeling van elke school;
- Naar aanleiding van onder andere tussentijdse en eindopbrengsten (via IEP-LVS), vervolgsuccessen, resultaten over onder meer sociale veiligheid en tevredenheidspeilingen stelt het bestuur een Bestuursrapportage Onderwijskwaliteit op. Die wordt besproken in het directeurenoverleg (do) en in de raad van toezicht;
- Het bestuur creëert een open feedbackcultuur, onder andere door implementatie van persoonlijke en professionele ontwikkeling met de tool ME+U en het leiderschapsprogramma voor directeuren.

Verantwoording

Onze scholen leggen verantwoording af aan het bestuur, de inspectie van het onderwijs en aan hun eigen omgeving (ouders, MR, etc.). Als bestuur leggen we verantwoording af aan de inspectie van het onderwijs, de raad van toezicht en onze eigen omgeving (personeel, GMR etc.).

De informatie waarover verantwoording wordt afgelegd is via verschillende manieren toegankelijk:

- In de schoolgids;
- In Vensters PO;
- Op de website van de scholen en van het bestuur;
- In het Schoolondersteuningsprofiel (SOP) van de school, sinds augustus 2025 onderdeel van de schoolgids;
- In de Bestuursrapportage Onderwijskwaliteit met daarin een integrale verantwoording aan de raad van toezicht.

Waarderende audits

In 2020 zijn we gestart met waarderende (interne) audits. In 2021 hebben die verder vorm gekregen en in de jaren daarna zijn zij uitgevoerd en doorontwikkeld. Onze audits hebben verschillende doelstellingen. Het voornaamste is dat PCBO Apeldoorn ze gebruikt als belangrijk kwaliteitsinstrument om de stand van zaken van ontwikkelprocessen in de school te meten.

We werken volgens het model, waarin de '4 D's' centraal staan:

- Discovery: Wat is de huidige situatie?
- Dream: Waar wil de school naar toe?
- Design: Hoe moet dat eruitzien?
- Deliver: Uitvoeren.

Het auditteam bevraagt de school op de onderdelen Discovery, Dream en Design. Op basis van dat onderzoek ontstaat een beeld van de ontwikkelingsfase waarin de school zich bevindt en welke stappen de school kan zetten om zich verder te ontwikkelen.

Met behulp van de auditrapportage kan de school verantwoording afleggen aan het bestuur. Een belangrijk neveneffect van dit kwaliteitsinstrument is leren van en met elkaar; het auditteam fungeert als een lerend netwerk.

In 2025 bezocht het auditteam, volgens de vierjaarlijkse cyclus, verschillende scholen (6). Daarnaast hebben we geïnvesteerd in de verdere professionalisering van onze auditoren en hebben we het auditkader passend gemaakt binnen de nieuwe *governance* en verrijkt met enkele indicatoren vanuit het inspectiekader.

Doelen en projecten

Vanaf augustus 2024 zijn we gestart met de uitvoering van ons nieuwe strategische meerjarenbeleidsplan 2024-2028: *Tijd voor Samen*. Naast de vijf grote thema's zoals genoemd in het voorwoord, zijn voor onderwijskwaliteit en kinderopvang de onderstaande strategische doelen relevant:

- We investeren actief in de relaties met kinderopvangpartners. Zo werken we volop door aan de ontwikkeling van doorlopende leerlijnen voor het jonge kind, waar mogelijk in het komen tot integrale kindcentra (IKC's);
- We volgen nauwlettend de ontwikkelingen, kansen en risico's op onze scholen en het bestuursbureau en het handelen van de medewerkers. Waar nodig zetten we dit om in gepaste interventies en treffen we maatregelen die we continu evalueren en verbeteren;
- We zijn 'onderwijsinhoudelijk' goed op de hoogte van wat werkt voor het leren van kinderen en weten deze kennis om te zetten in effectieve aanpakken/interventies binnen de scholen;

- Onderwijs en zorg werken intensief en constructief samen om passend onderwijs binnen PCBO Apeldoorn en binnen Apeldoorn te realiseren;
- Bestuur en scholen zijn, zowel intern als extern, actief gericht op de implementatie van teamgericht organiseren.

Vanuit bovenstaande strategische doelen hebben we het afgelopen jaar gewerkt aan de onderstaande onderwerpen en projecten:

Kinderopvang

We gaan voor goed onderwijs en goede opvang op iedere school, omdat wij geloven dat kinderen die naast school (voor en na) in een pedagogische en didactische sterke omgeving opgroeien betere ontwikkelingskansen hebben.

- Begeleiding van scholen in keuzeprocessen voor een kernpartner en/of verstevigen samenwerking in bestaande verbanden;
- Onderlinge samenwerking tussen PCBO Apeldoorn en kernpartners bevorderen via onder andere een externe procesbegeleider;
- Voorbereidingen treffen om de combinatiefunctionaris toe te voegen aan het functiehuis van PCBO Apeldoorn;
- De bedrijfsmatige kant van kinderopvang goed beleggen binnen PCBO Apeldoorn, onder andere herberekening exploitatiekosten.

Kwaliteitscultuur

We creëren samenhang, structuur en een cultuur waarbinnen het continu verbeteren, het leren van en met elkaar leidt tot hoge onderwijskwaliteit.

- Professionaliseren van auditteams en start maken met nieuwe auditcyclus;
- Adviseren bij begrotingsproces: op elke school is evenveel geld beschikbaar per kind voor goed onderwijs ("scholen eerst");
- Rol of functie van ib'er herzien en opnieuw definiëren, op weg naar kc'ers (kwaliteitscoördinatoren);
- In de schoolgesprekken nadruk leggen op het kwaliteitsbeleid van de school.

Kwaliteitsstructuur

We zijn goed op de hoogte van ontwikkelingen, kansen en risico's op onze scholen, het bestuursbureau en het handelen van medewerkers binnen PCBO Apeldoorn. De basiskwaliteit is op alle scholen en het bestuur van voldoende kwaliteit.

- Het strategisch meerjarenbeleidsplan vertalen naar een jaarplan en kwartaaldoelen en operationeel maken;
- Gesprekkencyclus en scholenkaart bijstellen waar dit nodig is;
- Kwaliteitstools ontwikkelen: kwaliteitskalender, planning zelfevaluatie en draaiboek inspectie;
- Strategisch kwaliteitsbeleid opstellen en oriënteren op ondersteuning voor vertaling naar praktijk.

Levensbeschouwelijk burgerschapsonderwijs (LBO) en onderwijsinhoudelijke ontwikkelingen

Het aanbod binnen onze scholen sluit aan bij de wettelijke opdracht en is samenhangend en passend bij de leerlingenpopulatie van de school.

- Borgen van de implementatie van leerlijn LBO op scholen en informeren over landelijke eisen en ontwikkelingen;
- Scholen ondersteunen bij de ontwikkeling van de leerlijn digitale geletterdheid;
- Ondersteunen in de schoolnormen en analyse op schoolniveau vertalen naar onderwijskundige aanpassingen in de klas.

Teamgericht organiseren (TGO) en innovatie

Als PCBO Apeldoorn stimuleren we teamgericht organiseren van het onderwijs binnen onze stichting en regio. Dit vanuit de invalshoek: een aantrekkelijk vak, gelukkige samenwerkende onderwijsprofessionals en hoge onderwijskwaliteit.

- Begeleiden van het werken vanuit principes Next Education Workforce (NEW) op verschillende scholen;
- Ruchtbaarheid geven aan het onderwerp teamgericht organiseren binnen PCBO Apeldoorn en Apeldoorn;
- Adviseren rondom het project opstarten van Montessorionderwijs 0-18.

Passend onderwijs

Kinderen krijgen binnen PCBO Apeldoorn gelijke kansen.

- Goede voorzieningen en begeleiding voor onder andere hoogbegaafde (HB) kinderen en inkrimpen van plusklas vanaf 2025-2026;
- Volgen van ontwikkelingen rondom de implementatie van de brugfunctionaris;
- Adviseren in traject School In School;
- Uitwerken verschillende initiatieven binnen het SWV: zorgplicht stroomlijnen, schoolaanwezigheid, ontwikkelingsperspectieven (OPP's);
- Uitvoering geven aan het projectplan passend bij subsidie Doorstroom PO-VO (met LP055 en VOG).

Teamgericht organiseren

In het SMBP 2024-2028 hebben we met directeuren, bureaumedewerkers, ouders en kinderen een toekomstverwachting geschetst. Wat staat ons de komende jaren te wachten? Hierover schreven we onder andere:

- **Onderwijsopbrengsten:** We verwachten dat de focus op basisvaardigheden verder toeneemt. Dat we met elkaar een stap hebben te zetten om de onderwijsopbrengsten te (blijven) verbeteren;
- **Arbeidsmarkt:** We weten dat de krapte op de arbeidsmarkt blijft. Dat de gevolgen hiervan eerder groter dan kleiner zullen worden. Om goed onderwijs te kunnen (blijven) bieden, moeten we ons onszelf uitdagen in het anders organiseren van ons onderwijs. Dat vraagt lef en moed;
- **Samenwerking:** We gaan nóg meer samenwerken. Zowel binnen PCBO Apeldoorn, als ook met andere (onderwijs)organisaties en ketenpartners. Dit geldt vooral met betrekking tot de realisatie van inclusiever onderwijs en om antwoorden op de krapte op de arbeidsmarkt te vinden.

De formulering van de bovenstaande toekomstverwachting roept uiteenlopende reacties op. De één leest dit als een niet rooskleurig toekomstbeeld, de ander ziet het juist als een prikkel om een aantal zaken verder te ontwikkelen. Hoe je het ook bekijkt, we moeten samen iets neer zetten en daarbij rekening houden met de omstandigheden die invloed hebben op ons vak en onze scholen. Vanuit gesprekken en ervaringen weten we inmiddels dat we binnen het onderwijs op verschillende plekken in de zogenaamde 'spagaat' zitten. De complexiteit van ons vak (op alle lagen) neemt toe, maar dit is niet erg als we ons daarop voorbereiden, onze organisatie daarop inrichten en samenwerken intensiveren. Zo hebben we echt wat te doen om:

- Kansengelijkheid te vergroten voor alle kinderen binnen Apeldoorn;
- De kwaliteit van het onderwijs te verbeteren en te laten aansluiten bij de laatste wetenschappelijke inzichten;
- Nog beter gebruik leren maken van eigen kennis en kunde binnen de organisatie en van experts uit ons netwerk;
- Minder kwetsbaar te zijn en de continuïteit van onderwijs te garanderen, ook in deze spannende arbeidsmarkt;
- Huidige maar zeker ook toekomstige onderwijsprofessionals blijven binden en boeien voor ons mooie beroep.

De titel *Tijd voor Samen* hebben we niet zomaar gekozen voor ons strategisch meerjarenbeleidsplan. Het is voor ons de kern van wat fundamenteel anders moet om goed en kansrijk onderwijs te blijven bieden aan alle kinderen binnen Apeldoorn. We moeten het écht samen gaan doen! En wij kiezen er daarom ook voor om onze organisatie en scholen zo in te richten dat samenwerken impliciet is. De laatste jaren hebben we ons als

PCBO Apeldoorn een goed beeld kunnen verschaffen over hoe dit eruit zou kunnen zien. De ervaringen vanuit de Arizona State University ASU met het project NEW, de theoretische inzichten vanuit onder andere Ben van der Hilst, maar zeker ook ons eigen onderzoek naar ervaringen en uitwerkingen op onze scholen door Penta Rho maken dat we overtuigd en geïnspireerd kiezen voor teamgericht organiseren.

In 2025 heeft meer dan de helft van onze scholen stappen gemaakt om vormen van teamgericht organiseren te implementeren binnen hun teams. Voor deskundige begeleiding werken we nauw samen met hogeschool Saxion en is een van de directeuren binnen ons bestuur gefaciliteerd om dit proces de komende jaren verder vorm te geven.

Onderwijsresultaten

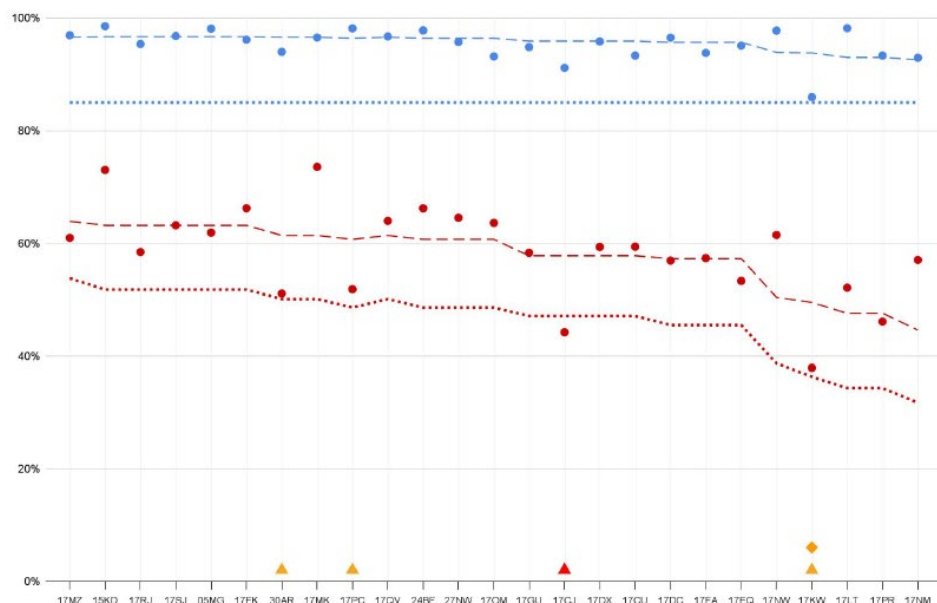
Onze scholen brengen jaarlijks de leeropbrengsten in brede zin in kaart. Die delen zij met kinderen, ouders en andere stakeholders. Lees hierover meer op de scholenwebsites, in de schoolgidsen en op Scholenopdekaart.nl.

In dit bestuursverslag rapporteren we alleen over de eindopbrengsten van de jaarlijkse eindtoets, waarvoor onze scholen de IEP-eindtoets gebruiken. Deze eindtoets laat zien op welke niveau de desbetreffende leerling scoort. Dit wordt in kaart gebracht aan de hand van de zogenaamde referentieniveaus. Voor het basisonderwijs geldt het referentieniveau 1F als fundamenteel niveau en 1S als streefniveau voor kinderen die meer aankunnen.



De onderstaande grafiek geeft de gemiddelde resultaten van de IEP-eindtoets over de afgelopen drie jaar weer. Na de behaalde resultaten in 2025 op de IEP-doorstroomtoets scoren alle scholen boven de signaleringswaarde 1F en 96 procent van de scholen scoort boven de signaleringswaarde 1S/2F. 56 Procent van de scholen scoort op of boven het landelijk gemiddelde op 1F en dit geldt voor 60 procent van de scholen op 1S/2F. Alle scholen analyseren hun resultaten en beschrijven in de schoolrapportage welke acties nodig zijn om hun doelen te behalen.

BRIN	Schoolnaam	
1	17MZ	PPC
2	15KD	Spreng
3	17RJ	Korenaar
4	17SJ	Sjofar
5	05MG	Juliana
6	17FK	Kristal
7	30AR	Rooster
8	17MK	PPK
9	17PC	Beemte
10	17QV	KWS
11	24BF	Woudhuis
12	27NW	Osseveld
13	17OM	Beatrix
14	17GU	Gong
15	17CJ	Ontdekking
16	17DX	Kring
17	17CU	Ploeg
18	17DC	Terebint
19	17FA	WVO
20	17EQ	Fakkell
21	17NW	Ichthus
22	17KW	Emma
23	17LT	Kompas
24	17PR	Wegwijzer
25	17NM	Margriet



IEP-leerlingvolgsysteem

Alle scholen van PCBO Apeldoorn hebben in 2025 gewerkt met IEP-Leerling Volg Systeem (LVS) als onafhankelijk instrument om de ontwikkeling van kinderen en de kwaliteit van lesgeven te monitoren.

Twee keer per jaar zijn alle kinderen in groep 3 t/m 8 hiermee getoetst. De resultaten worden na elke afname grondig geanalyseerd en besproken binnen de eigen teams, met de afdeling onderwijskwaliteit en kinderopvang en met het college van bestuur. Waar nodig worden afspraken gemaakt over passende interventies.

In 2025 hebben we expliciet gewerkt aan de verdere verdieping van onze analyses op schoolniveau, met name zoeken naar en beschrijven van verklaringen voor de behaalde resultaten heeft onze aandacht gehad. Daarnaast is gestuurd op de inzet, formulering en organisatie van passende en bewezen interventies waar dit nodig is. In samenwerking met alle ib'ers en directeuren binnen ons bestuur hebben we een normenkader opgesteld voor zowel de IEP-doorstroomtoets als IEP-LVS.

Inspectie

De inspectie heeft in 2025 drie kwaliteitsonderzoeken gedaan binnen ons bestuur: twee onderzoeken naar aanleiding van de steekproef en één naar aanleiding van de risico-monitoring. Twee scholen zijn beoordeeld met een voldoende (steekproef) en één school met een onvoldoende (risicomonitoring). Als bestuur konden we ons vinden in de beoordelingen van de inspectie. We zijn blij dat bij de school die onvoldoende scoorde, alle standaarden, met uitzondering van de standaard resultaten, met tenminste voldoende zijn beoordeeld. Het advies vanuit de inspectie voor deze school om doelen meer SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgeboden) te formuleren is opgepakt en inmiddels gerealiseerd, daarnaast wordt het herstelplan wat op deze school was ingezet verder uitgevoerd. In mei 2026 volgt een herstelbezoek van de inspectie.

Er stonden in 2025 geen thema-/stelselonderzoeken gepland. In september 2025 hebben we als bestuur kennism gemaakt met onze nieuwe contactinspecteur en hebben we in het jaarlijkse bestuursgesprek met de inspectie onder andere stilgestaan bij ons kwaliteitsbeleid en het strategisch meerjarenbeleidsplan 2024-2028. Tijdens dit gesprek is aangekondigd dat in het schooljaar 2025-2026 geen inspectiebezoek op bestuursniveau voor PCBO Apeldoorn gepland staat.

Een KCS-team heeft in 2025 een draaiboek voor een inspectiebezoek op school- en bestuursniveau ontwikkeld. Dit draaiboek ondersteunt scholen en het bestuur in de voorbereiding op een bezoek en fungeert ook als naslagwerk voor scholen en bestuur om na te gaan of de basis rondom de indicatoren van de inspectie op orde zijn.

PASSEND ONDERWIJS

In het kader van passend onderwijs willen wij een passend curriculum aanbieden aan al onze leerlingen, zodat alle kinderen de kerndoelen kunnen behalen. Dat betekent dat ons aanbod moet voldoen aan de brede ontwikkeling van kinderen. Naast taal, rekenen en (levensbeschouwelijk) burgerschap besteden we aandacht aan onder andere bewegen, kunst en cultuur en wereldoriëntatie.

We stemmen ons onderwijsaanbod af op de leerlingenpopulatie. Heeft een school bijvoorbeeld relatief veel kinderen met een NT2-achtergrond op een school, dan bieden we een breed taalaanbod. Bij een grote groep leerlingen met een HB-profiel zorgen we dat het aanbod daarop is aangepast. Door de leerlingenpopulatie goed in beeld te houden, kunnen we ons aanbod waar nodig bijstellen.

In 2025 hebben alle scholen, in het kader van de nieuwe geactualiseerde burgerschapsplannen, de leerlingenpopulatie opnieuw uitgebreid geanalyseerd. Zo kan het beleid voor de komende schooljaren goed worden afgestemd op de specifieke kenmerken van de populatie op elke school.

Passend onderwijs voor kinderen met specifieke ondersteuningsbehoeften

Wij proberen kinderen passend onderwijs te bieden, ook als zij iets extra's nodig hebben voor een optimale ontwikkeling. Door op tijd in te spelen op signalen over een mogelijk stagnerende ontwikkeling, kunnen we inzet van extra of specialistische ondersteuning in de toekomst voorkomen. 'Preventief werken' is dus het sleutelbegrip om zoveel mogelijk kinderen in hun eigen buurt of wijk passend onderwijs te bieden. Lichte ondersteuningsmiddelen worden daarom zoveel mogelijk preventief en waar nodig curatief ingezet.

In 2025 is in samenwerking met de andere grote onderwijsbesturen in Apeldoorn en het SWV Passend Onderwijs Apeldoorn PO een goede start gemaakt met het nieuwe ontwikkelingsperspectief (OPP) binnen ons bestuur. De implementatie wordt in 2026 voortgezet.

Onze zorgplichtcoördinator ondersteunt de school in de zoektocht naar een andere reguliere basisschool, als blijkt dat de huidige onvoldoende tegemoet kan komen aan de onderwijsbehoefte van de desbetreffende leerling. Mocht een specialistische setting nodig zijn voor een leerling, dan werken we nauw samen met het SWV om binnen het SBO of SO een passende plek te vinden.

In 2025 heeft de zorgplichtcoördinator wederom een belangrijke rol gespeeld in de plaatsing van gevluchte kinderen uit onder andere Oekraïne en Syrië. Dankzij de goede samenwerking – ook met het Samenwerkingsverband Passend Onderwijs Apeldoorn PO en de zorgcoördinatoren van de twee andere grote schoolbesturen in Apeldoorn – zitten kinderen snel op een passende plek.

Nationaal Programma Onderwijs

Begin 2021 heeft het toenmalig kabinet het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) gepresenteerd. Met dit omvangrijke programma voor herstel en ontwikkeling van het onderwijs (inhalen en compenseren van vertraging), werd in de schooljaren 2021-2022 en 2022-2023 een bedrag van in totaal 8,5 miljard euro beschikbaar gesteld, waarvan 5,8 miljard euro voor het funderend onderwijs.

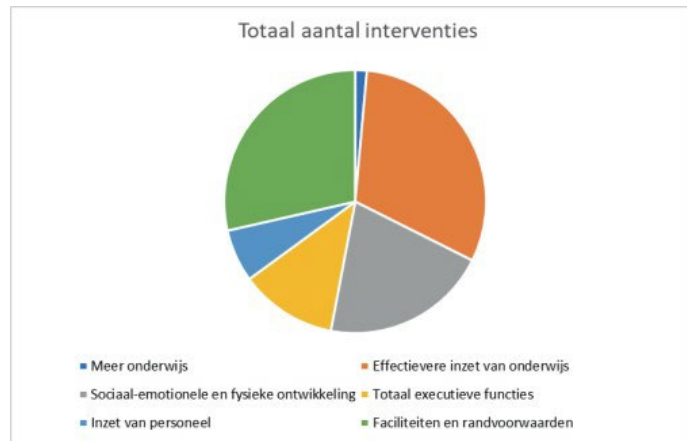
Voor het schooljaar 2021-2022 is het bedrag per leerling in het reguliere basisonderwijs 701,16 euro en voor het schooljaar 2022-2023 500 euro. Deze bedragen worden nog verhoogd met een aanvulling voor scholen die een achterstandscore hebben.

Alle schoolteams hebben bij de start van het NPO-programma een schoolscan gemaakt ter inventarisatie van de opgelopen achterstanden. Vervolgens hebben zij op de scholen plannen uitgewerkt voor de besteding van de tijdelijke middelen.

Deze plannen hebben formeel de instemming van de MR op de betreffende scholen gekregen. Het voert te ver alle interventies op schoolniveau hier te benoemen. Ze zijn te vinden in de NPO-plannen van de afzonderlijke scholen.

De interventies richten zich vooral op verbetering van het onderwijs en leren van kinderen. Dit gebeurt door scholing, professionalisering en verbetering van de faciliteiten, ondersteuning in de klas door onderwijsprofessionals, ondersteuning van de bestuursfuncties en bevordering van socialisatie en een positief pedagogisch klimaat.

Onderstaande grafiek geeft een beeld van de interventies op onze scholen:



De interventies maken individuele begeleiding, om leerlingen opgelopen achterstanden te laten inhalen, beter mogelijk. Op kind- en groepsniveau zien we in verschillende scholen positieve effecten op de leerprestaties. Dit is niet op elke school in elke groep het geval. We zien namelijk tegelijkertijd dat het tekort aan leerkrachten het moeilijk maakt de continuïteit van het onderwijs te waarborgen. Juist waar kinderen ons onderwijs het hardst nodig hebben, is de impact van dit tekort het grootst. Daardoor is het effect van de NPO-interventies niet goed te bepalen. Het lerarentekort is immers een bepalende factor.

Over het algemeen kunnen we wel stellen dat interventies, gericht op het welbevinden van leerlingen, effect hebben. De volgende interventies zijn ingezet:

- Interventies om extra personeel aan te trekken;
- Interventies op faciliteiten en randvoorwaarden. Denk aan versterking van:
 - De professionele cultuur;
 - De afdeling onderwijskwaliteit;
 - De lerende cultuur binnen de organisatie.

In 2025 is 1.003.000 euro besteed vanuit de NPO-middelen, waarvan 658.000 euro aan personeel in loondienst (65 procent), 97.000 euro (25 procent) aan extern personeel en 248.000 aan materiële posten (10 procent).

Brugfunctionaris

In Nederland bestaan aanzienlijke sociale, culturele en economische verschillen die leiden tot ongelijke kansen. Dit is ook zichtbaar in het onderwijs. Een sterke verbinding tussen school, thuis en de omgeving is essentieel om deze ongelijkheid aan te pakken. De brugfunctionaris speelt hierin een belangrijke rol. De gemeente Apeldoorn en de landelijke overheid investeren via subsidies in de inzet van brugfunctionarissen. PCBO Apeldoorn heeft voor vijf scholen een landelijke subsidie toegekend gekregen voor de schooljaren 2024-2027. De gemeentelijke middelen worden verdeeld over alle basisscholen in Apeldoorn. Hierbij krijgen scholen met een grotere ondersteuningsbehoefte extra uren toegewezen. Ook de scholen die al landelijke subsidie ontvangen, profiteren van aanvullende gemeentelijke ondersteuning.

Doelstelling van de brugfunctionaris

De brugfunctionaris draagt bij aan gelijke kansen door:

- Normalisatie van opvoeden en opgroeien;
- Preventie en vroegsignalering om zwaardere jeugdhulp te voorkomen;
- Ondersteuning van onderwijsprofessionals;
- Versterking van de eigen kracht van leerlingen en ouders, inclusief hun netwerk;
- Deelname aan kernteams voor betere samenwerking;

- De inzet van de brugfunctionaris wordt binnen alle basisscholen van Apeldoorn gecoördineerd door Stichting Stimenz. Door nauwe samenwerking met ouders, onderwijsprofessionals, wijkteams (Samen 055), welzijnswerk en jeugdhulp draagt de brugfunctionaris bij aan een sterke en ondersteunende leeromgeving voor alle kinderen.

Sociale veiligheid en gelijke kansen

Sociale veiligheid en gelijke behandeling

Binnen PCBO Apeldoorn vinden we dat leerlingen zich vrij, veilig en gezien moeten voelen om tot leren en ontwikkeling te komen. Een positief pedagogisch klimaat vormt daarom een essentieel onderdeel van onze visie op onderwijskwaliteit. Onze scholen richten zich niet alleen op kwalificaties, zij besteden ook bewust aandacht aan socialisatie en persoonsvorming: kinderen leren omgaan met verschillen, nemen verantwoordelijkheid voor hun gedrag en ontwikkelen zich tot zelfbewuste, veerkrachtige mensen. In dat kader investeren we in sociale veiligheid, gelijke kansen en een schoolcultuur waarin iedere leerling welkom is en zich kan ontplooien.

Onze scholen zetten structureel in op de versterking van sociale en emotionele ontwikkeling, onder andere via Kanjertraining, *Positive Behavior Support* (PBS) of vergelijkbare methodieken. We monitoren jaarlijks de sociale veiligheid en het welbevinden, zowel door de wettelijke monitoring als door eigen observaties, aanvullende vragenlijsten en gesprekken met leerlingen. Op schoolniveau zijn er geen onvoldoende scores, maar in ongeveer een kwart van de scholen vraagt de sociale veiligheid op groepsniveau extra aandacht, onder meer door incidenten, groepsdynamiek of individuele casuïstiek. Deze signalen laten zien dat sociale veiligheid niet vanzelfsprekend is en continu onderhoud vergt.

De veiligheidsbeleving van leerlingen staat meer onder druk door complexe gedragsproblematiek bij een groeiende groep leerlingen en, in enkele gevallen, ook door uitdagend gedrag van ouders. Scholen ervaren toenemende handelingsverlegenheid, vooral wanneer situaties escaleren of wanneer grenzen van ondersteuning in zicht komen. Daarnaast heeft het lerarentekort op sommige scholen de continuïteit van onderwijs bemoeilijkt, wat consequent handhaven van afspraken lastiger maakt. Een goed werkend gedragsprotocol en een stevige aanpak rond pesten zijn daarom essentieel. Op een deel van onze scholen vragen het pestprotocol en de rol van de antipestcoördinator om hernieuwde aandacht. Waar risico's ontstaan, zetten scholen gericht passende interventies in. Zij intensiveren sociaal-emotionele lessen, vergroten het toezicht op schoolpleinen, betrekken ouders actief bij gedragsafspraken en zetten waar nodig intern begeleiders, kanjercoördinatoren, brugfunctionarissen, gedragspecialisten of experts vanuit het samenwerkingsverband in. Deze aanpak laat zien dat scholen verantwoordelijkheid nemen voor iedere leerling en dat we gezamenlijk werken aan een klimaat waarin kinderen zich veilig voelen en eerlijke kansen krijgen.

Sociale veiligheid en gelijke behandeling zijn geen incidentele inspanningen, maar een continu proces dat vraagt om vakmanschap, samenwerking en duidelijke kaders. Daarom monitoren we de sociale veiligheid bestuursbreed via de schoolgesprekken, de schoolkaart en de bestuursrapportage Onderwijskwaliteit. Dit maakt trends zichtbaar en dat helpt scholen tijdig bij te sturen. Met het vernieuwde bovenschoolse beleid sociale veiligheid (gereed vanaf najaar 2025) en structurele kennisdeling tussen scholen versterken we de preventie, de professionaliteit en de dagelijkse praktijk in de klas.

Met deze gezamenlijke inzet zorgen we ervoor dat onze scholen vertrouwde plekken zijn waar kinderen van verschillende achtergronden elkaar ontmoeten, zich veilig voelen en kunnen groeien—als leerling én als mens.

Voor medewerkers

Binnen de organisatie is stevig ingezet op borgen en versterken van fysieke veiligheid en gezonde arbeidsomstandigheden. In november 2025 is de Risico-Inventarisatie & -Evaluatie (RI&E) uitgevoerd op alle scholen en het bestuursbureau. Conform de wettelijke verplichting is deze getoetst door een onafhankelijke deskundige. Alle locaties hebben aansluitend een plan van aanpak opgesteld met concrete maatregelen gericht op veiligheid in lokalen en werkruimten, ICT-voorzieningen en de beheersing van de werkdruk.

Uit de recente RI&E komt psychosociale arbeidsbelasting als belangrijk aandachtspunt naar voren. De bevindingen sluiten aan bij signalen vanuit HR, leidinggevendenden en de bedrijfsarts. In 2026 vindt opvolging van de RI&E plaats: binnen het bestaande werkdrukbeleid wordt psychosociale arbeidsbelasting frequenter gemonitord via medewerkerstevredenheidsonderzoeken, krijgt het meer aandacht als vast onderwerp in de gesprekscyclus en de werk- en clusteroverleggen, tijdens de onboarding en in de professionalisering van directeuren en leidinggevendenden. Voor vroegsignalering en preventie kunnen medewerkers gebruikmaken van begeleiding door de bedrijfsarts of de bedrijfsmaatschappelijk werker. Een van de strategische meerjarendoelen is dat PCBO Apeldoorn actief werkt aan een professionele cultuur waarin kennisdelen, samenwerken en feedback de basis vormen. Dit is essentieel om als organisatie wendbaar en toekomstbestendig te blijven en om psychosociale arbeidsbelasting beter met elkaar te beheersen. Een ander belangrijk strategisch doel is dat bestuur en scholen actief gericht zijn op de implementatie van teamgericht organiseren om de inzet van talenten te verhogen, de werklust beter en slimmer te verdelen en eveneens de psychosociale arbeidsbelasting te verlagen. Het HR-beleid bevat daarnaast meerdere borgingsmechanismen die bijdragen aan een veilige en professionele werkomgeving. Het screeningsbeleid wordt in 2026 nog steviger verankerd voor medewerkers en externe inzet. In de nieuwe gesprekscyclus worden werkomstandigheden en werkdruk als vaste gespreksonderwerpen opgenomen, waardoor signalen eerder worden opgevangen.

Verder zijn afspraken rondom werkdruk (zoals uren voor professionalisering en duurzame inzetbaarheid), preventief verlof en re-integratie breed verwerkt in ons beleid en de CAO-afspraken. Via regelmatige communicatie worden medewerkers actief geïnformeerd over geldende regelingen en beschikbare ondersteuning.

Leren van en met elkaar

Lerende netwerken zijn een belangrijk middel om leren binnen en buiten de school duurzaam te verbinden en zo stappen te maken in de ontwikkeling van PCBO Apeldoorn als lerende organisatie. Daarom zijn in 2025 verschillende lerende netwerken binnen ons bestuur actief geweest. Ook de *governance*-wijziging waarin we in clusters van scholen zijn gaan werken, dragen bij aan leren van en met elkaar.

Naast netwerken ingedeeld op functie en taak zijn er netwerken waarin een bepaald ontwikkelingsgebied centraal staat.

De onderstaande lerende netwerken zijn in 2025 actief:

- HB-netwerk;
- Unitleider-netwerk;
- IB-netwerk;
- Netwerk rekenen;
- Netwerk jonge kind;
- Netwerk ondersteuners (OOP);
- Netwerk rouw;
- Netwerk BOUW!;
- Netwerk vertrouwenspersoon;
- Netwerk aandachtsfunctionaris;
- Netwerk taal (dit hebben we sinds augustus 2025 bovenscholse georganiseerd in samenwerking met de andere besturen in Apeldoorn en het SWV).

Ondersteuning van hoogbegaafde kinderen

In onze basisscholen zetten we in op een zo passend mogelijk onderwijsaanbod. Veel scholen hebben naast een ingekorte basisleerlijn voor leerlingen die meer uitdaging nodig hebben en het verrijkingsaanbod in de groep een eigen interne voorziening (bijvoorbeeld plus-groep). Voor leerlingen voor wie dit onvoldoende is, is er de bovenscholse plusvoorziening. Deze voorziening, met meerdere aanpakken, is bedoeld voor de meer en hoogbegaafde leerlingen van de groepen 5 tot en met 8. Zij bezoeken één of twee dagdelen per week de bovenscholse plusgroepen op locatie Regenboog Osseveld (Apeldoorn Oost) én De Wegwijzer (Apeldoorn-West).

In 2025 is gewerkt aan de verdere versteviging van de expertise en voorzieningen rondom Meer Begaafd (MB)/Hoog Begaafd (HB) op scholen. De HB-specialisten hebben een belangrijke rol in de verspreiding van deze kennis. De manier waarop zij impact kunnen maken binnen scholen, staat centraal in de lerende netwerken HB.

Sinds 2024 betrekken we de leerkrachten van de Plusklas van PCBO Apeldoorn actiever bij het HB-netwerk, om zo hun ervaringen en expertise te delen. In augustus 2025 hebben we het aantal klassen in de Plusklas van PCBO Apeldoorn verder afgebouwd. Dit omdat de voorzieningen op scholen verder zijn verstevigd en kennis binnen scholen is toegenomen en geborgd.

Kansengelijkheid

Om kansengelijkheid te bevorderen, bespreken we jaarlijks de adviesprocedure PO-VO met de afdeling onderwijskwaliteit en kinderopvang en onze scholen; de resultaten rondom de verwijzingen naar het voortgezet onderwijs (VO), het aantal heroverwegingen en de plek binnen het VO na drie jaar. Verantwoording over dit onderwerp is geborgd in de jaarlijkse schoolrapportages.

Het percentage kinderen dat na drie jaar VO nog steeds op het afgegeven advies zit, is de laatste jaren gestegen. In 2025 behaalt 56 procent van onze scholen (veertien scholen) de gestelde norm. Ter vergelijking, in 2021-2022 was dit 20 procent (zijn vijf scholen). Deze trend is positief te noemen.

Ook zien we dat steeds meer kinderen een advies krijgen dat hoger is dan vmbo-tl. We kunnen voorzichtig spreken van het feit dat scholen steeds kansrijker (hoger) adviseren. Het lijkt erop dat de aandacht voor 'kansrijk adviseren' zijn effect heeft en dat de gegeven adviezen voldoende aansluiten bij het niveau dat leerlingen in het VO aankunnen.

Kansengelijkheid blijft een belangrijke rol spelen binnen PCBO Apeldoorn en de landelijke politiek.

De jaarlijkse evaluatie rondom het beleid Kansrijk adviseren blijft geagendeerd.

De aandacht hiervoor kan niet verminderen, want we vinden dat nog meer scholen de norm rondom passend adviseren moet halen. Onze vijf OAB-scholen (onderwijsachterstandsbeleidsscholen) experimenteren met verlengde schooldagen in één of meerdere groepen om de kansengelijkheid te bevorderen. Ook maken verschillende scholen binnen ons bestuur volop gebruik van de begeleidingsmogelijkheden vanuit het gesubsidieerde traject Verbinding PO-VO, waardoor leerlingen met kans op verminderde ondersteuning vanuit huis ondersteund worden in hun eerste periode op het VO door onderwijsprofessionals.

Tenslotte hebben we in 2025 in samenwerking met de gemeente en andere grote onderwijsbesturen in de stad voor verschillende scholen de OCW-subsidie School en Omgeving aangevraagd en ontvangen. We zijn gestart met de formatie van een werkgroep die een plan uitwerkt om leerlingen in kwetsbare wijken en thuissituaties extra mogelijkheden te bieden na schooltijd. Uitvoering van dit plan start in 2026.

IKC-ontwikkeling

Onze scholen ontwikkelen zich verder richting [Integrale] Kind Centra ([I]KC). Om ze zicht te geven op waar ze staan en ze te stimuleren is in 2021, ter verdieping van het handboek IKC, de IKC-kaart geïntroduceerd. Op basis hiervan maken scholen de fase waarin ze zich bevinden inzichtelijk.

De IKC-kaart is onderdeel van het managementcontractgesprek met het college van bestuur. Daar waar verdere ontwikkeling nodig is, worden op IKC/schoolniveau afspraken gemaakt. In 2025 is de IKC-kaart inhoudelijk doorontwikkeld met behulp van onze KOV-partners en meerdere directeuren.

In 2022 is de nieuwe adviseur doorgaande leerlijnen gestart op de afdeling onderwijskwaliteit & kinderopvang binnen PCBO. Vanuit deze functie is in 2025 het beleid rondom kinderopvang en [I]KC's verder ontwikkeld en vormgegeven. Ook werken we sinds twee jaar binnen PCBO Apeldoorn intensief samen met vier kernpartners om de ambitie '[I]KC's op zoveel mogelijk van onze scholen' ook echt gestalte te geven.

Onze kernpartners zijn Bixo, MAM'S Kinderopvang, Partou en DOK13. Naast de vier kernpartners zijn er ook twee andere kinderopvangaanbieders aan onze scholen verbonden: Doomijn en BLOS. Met alle aanbieders onderhouden we nauwe contacten en werken we goed samen.

Onderwijs aan nieuwkomers

Wereldschool De Vlinder

De drie grote schoolbesturen in Apeldoorn – Leerplein055, VOG en PCBO Apeldoorn – werken samen aan het vormgeven van het onderwijs voor nieuwkomers. Onder nieuwkomers verstaan we asielzoekers, ontheemden, statushouders, arbeidsmigranten en expats.

Dit onderwijs wordt verzorgd op Wereldschool De Vlinder. Leerlingen worden door hun ouders aangemeld op een reguliere basisschool, de zogenoemde stamschool. De stamschool meldt de leerling vervolgens aan bij Wereldschool De Vlinder. Hier krijgen nieuwkomers gedurende één jaar intensieve taalbegeleiding en extra ondersteuning. Daarna stromen de leerlingen door naar hun stamschool.

Het doel van deze aanpak is om nieuwkomers zo snel en effectief mogelijk een volwaardige plek binnen het onderwijs te bieden en hen te ondersteunen bij het opbouwen van een stevige basis voor hun verdere ontwikkeling.

Ontwikkelingen in 2025:

- Door een daling van het aantal leerlingen heeft Wereldschool De Vlinder aan het einde van schooljaar 2024–2025 afscheid moeten nemen van meerdere collega's. De organisatie is opnieuw ingericht, zodat de aanwezige expertise behouden kon blijven.
- Gedurende 2025 stabiliseerde het leerlingaantal rond circa 100 leerlingen, hoewel de in- en uitstroom sterk blijft fluctueren. Daarnaast is er sprake van een veranderende doelgroep, met name een toename van leerlingen afkomstig uit de zogenoemde MOE-landen (Midden- en Oost-Europa).
- Om beter aan te sluiten op de sterk fluctuerende instroom en de veranderende samenstelling van de leerlingpopulatie, is in het afgelopen jaar een intensieve oriëntatie gestart op het werken met leerlijnen. Deze aanpak biedt een heldere structuur en continuïteit in het onderwijsaanbod, ongeacht wisselende groepssamenstellingen waardoor zowel de onderwijskwaliteit als de pedagogisch-didactische ondersteuning binnen een kleiner team gewaarborgd blijft.
- Het (tijdig) laten uitstromen van leerlingen naar het regulier onderwijs vormt een groeiende uitdaging.

Intensieve Taalklassen

Er zijn acht scholen met een taalklas waar twee dagen in de week intensieve taalbegeleiding wordt gegeven aan leerlingen in de kleuterleeftijd. Zo zorgt de gemeente Apeldoorn voor een doorgaande leerlijn van de VVE- peuters naar de basisschool. Daarnaast is er ruimte om vier scholen een jaar lang te begeleiden op hun taalvraagstuk. De coördinatie van het vroegschoolse onderwijs lag ook in 2025 bij de directeur onderwijskansen. Door nauwe samenwerking met de coördinator VVE zijn er gezamenlijke activiteiten, zoals VVE-netwerken en doorgaande lijngesprekken, succesvol georganiseerd.

Ontwikkelingen in 2025:

- Binnen acht scholen wordt gewerkt met Intensieve Taalklassen. In deze groepen ligt de nadruk op de mondelinge taalvaardigheid, begrijpend luisteren en ontluikende geletterdheid. Hoewel opbrengsten lastig meetbaar zijn, is bij alle leerlingen sprake van aantoonbare groei ten opzichte van de eigen beginsituatie.
- Vier scholen namen deel aan een intensief begeleidingstraject dat wordt verzorgd door twee ITK-specialisten. De ondersteuning bestaat onder meer uit co-teaching, het verzorgen van voorbeeldlessen, het gezamenlijk uitwerken van thema's en het ondersteunen bij de ontwikkeling van een taalbeleidsplan. Hiermee wordt de taalexpertise binnen de scholen duurzaam versterkt en wordt een doorgaande lijn in taalonderwijs bevorderd.

Informatie over de toegankelijkheid en het toelatingsbeleid

Gezamenlijk toelatingsbeleid basisscholen in Apeldoorn

De meeste basisscholen in Apeldoorn (van Leerplein055, de Veluwe Onderwijsgroep en PCBO Apeldoorn) werken met één gezamenlijk toelatingsbeleid voor kinderen die voor het eerst naar school gaan.

Wanneer aanmelden

Aanmelden kan pas vanaf de derde verjaardag van het kind. Aanmeldingen vóór die leeftijd zijn niet toegestaan.

Vrije schoolkeuze

Ouders mogen hun kind op elke basisschool in Apeldoorn aanmelden, ongeacht buurt of richting.

Voorrang op basisscholen in de buurt

Elk kind heeft voorrang op de zes dichtstbijzijnde basisscholen, gemeten vanaf het woonadres (fietsafstand). Dit vergroot de kans op een plek dicht bij huis.

Broertjes en zusjes

Er geldt een plaatsgarantie voor jongere broertjes of zusjes.

Centrale en eerlijke plaatsing

Alle aanmeldingen in dezelfde periode worden **tegelijk en geautomatiseerd** behandeld.

Als er meer aanmeldingen zijn dan plekken worden kinderen geplaatst:

1. Eerst met voorrang;
2. Daarna (indien nodig) via **loting**.

Eén moment van plaatsing

Er zijn **geen wachtlijsten** vooraf en geen 'wie het eerst komt'-systeem meer. Dat zorgt voor gelijke kansen.

Zijinstroom

Alle kinderen zijn welkom op onze scholen, mits er ruimte is in de desbetreffende groep waar het kind in geplaatst moet worden en als de school kan voldoen aan eventuele specifieke onderwijsbehoeften van het kind. Bij een aanmelding bij een van onze scholen geldt dat wij zorgdragen voor de zorgplicht op dat moment, tenzij een leerling al op een andere school staat ingeschreven. Als een kind om een andere reden dan een verhuizing tussentijds wil overstappen van een school, dan is het goed om te weten dat we werken met het Apeldoorns Overstapprotocol, hierin staan afspraken over mogelijke overstapmomenten, communicatie met de school van vertrek en welke voorwaarden voor verdere kennismaking er gelden in geval van conflict tussen ouders en de vertrekkende school. Verder staat op de website van onze scholen in welke groepen wel of geen ruimte is voor zijinstroom. Hierdoor is het voor iedereen inzichtelijk in welke groepen op voorhand een mogelijke aanmelding geweigerd kan worden.

Toekomstige ontwikkelingen

Onderwijs

Veiligheidsbeleid: de Wet vrij en veilig onderwijs gaat over de versterking van veiligheidsbeleid op scholen. Voor PCBO Apeldoorn geldt dat een aantal zaken moeten worden aangescherpt ten opzichte van het huidige beleid. De afdelingen HR en onderwijskwaliteit trekken hierin samen op ter ondersteuning van bestuur en scholen.

In hoofdstuk 2.1 hebben we beschreven hoe we omgaan met de implementatie van het nieuwe curriculum. Hierin wordt opgeschreven wat leerlingen op landelijk niveau moeten kennen en kunnen, beschreven in kerndoelen en met een referentiekader voor onder andere taal en rekenen. Dit is een ontwikkeling die volgens een planmatige aanpak tijd en aandacht vraagt, maar ook om het vergroten van kennis en vaardigheden.

Oriënteren op het strategisch meerjarenbeleidsplan 2028-2032

Eind schooljaar 2025-2026/begin nieuwe schooljaar maken we de balans op na twee jaar te hebben gewerkt aan ons strategisch meerjarenbeleidsplan 2024-2028 *Tijd voor Samen*. We stellen vast hoe we de laatste twee planjaren verder gaan en maken alvast een doorkijkje richting het strategisch meerjarenbeleidsplan 2028-2032. Ook evalueren we de *governance*-wijziging die dan één jaar werkend is.

Van passend onderwijs naar inclusief onderwijs

De overheid streeft ernaar dat in 2035 de meeste scholen de overgang naar inclusief onderwijs hebben gemaakt. Ze heeft beschreven wat dit is en hoe een inclusieve leeromgeving eruitziet. In het Samenwerkingsverband PO waarvan PCBO Apeldoorn onderdeel uitmaakt, ontwikkelen we middels workshops een gezamenlijke visie en maken we de vertaling naar wat dit betekent voor onze organisaties.

Samen met Kentalis en de Veluwe Onderwijsgroep bereiden we de aanvraag van de beleidsregel inclusieve leeromgeving voor per 1 mei 2027. Met deze beleidsregel kunnen we gezamenlijk een start maken met inclusief onderwijs en hier lering uit trekken voor Apeldoorn, onze organisaties en voor de scholen en medewerkers. Vanaf schooljaar 2026-2027 gaan we een academisch geschoolde leerkracht voor twee jaar twee dagen per week vrij roosteren om samen met de lector van hogeschool Saxion onderzoek te doen naar de effecten van vernieuwingsonderwijs op het team en de onderwijskwaliteit in onze scholen. Hiermee willen we onderzoek binnen het primair onderwijs een stevigere plek geven en de effecten van onze eigen ingezette koers monitoren. Tevens is het een mooie uitdaging voor een leerkracht naast de huidige baan en kunnen de opgedane onderzoekservaringen weer in de schoolpraktijk worden gebracht.

Door ontwikkelen van dashboard

Een integraal beeld van hoe de school ervoor staat, draagt voor alle betrokken verantwoordelijken bij aan het kiezen van de juiste interventies. We gaan de huidige schoolkaart automatiseren, de juiste indicatoren selecteren en het gebruik van het dashboard inbedden in de planning-en-controlcyclus.

Strategisch kwaliteitsbeleid

In het strategisch kwaliteitsbeleid beschrijven we onze huidige werkwijze en de ontwikkeling die we nog willen maken; we vinden het belangrijk om in alle lagen van de organisatie van maatwerkmodel naar kwaliteitsmodel te bewegen en te sturen op de kwaliteitscyclus. De onderwijskundig leider geeft vorm aan dit proces en sturing aan de kwaliteitscultuur.

Bedrijfsvoering

Tien scholen in Apeldoorn hebben minder dan tweehonderd leerlingen (op peildatum 1-2-2026). Om kwaliteit te kunnen blijven borgen, kwetsbaarheid te verminderen en te kunnen investeren in goede schoolgebouwen, vinden wij – samen met de besturen van Leerplein055, de Veluwe Onderwijsgroep en de gemeente Apeldoorn – dat we moeten toewerken naar minder scholen.

2.2 PERSONEEL & PROFESSIONALISERING

Doelen en resultaten

PCBO Apeldoorn zet zich al jaren in om een topwerkgever te zijn. Dit doen we door elkaar te kennen en te zien en door medewerkers ruimte en vertrouwen te geven. Vanuit dit topwerkgeverschap hebben we in 2025 gewerkt aan de volgende doelen en resultaten:

Zij-instromers

Ten aanzien van de arbeidsmarktkrapte is ingezet op de begeleiding van vijftien zij-instromers en de ontwikkeling van onderwijsondersteunend personeel richting de functie van leraar. Er is geïnvesteerd in kwalitatief goede begeleiding van zowel zij-instromers als starters, onder andere door inzet van beeldcoaching.

Onboarding

De onboarding heeft meer vorm gekregen. In september vond de introductiebijeenkomst plaats voor zeventien nieuwe medewerkers, waarin zij kennismaakten met het college van bestuur, de onderwijsvisie, het HR-beleid en duurzame inzetbaarheid. Dit programma vindt nu twee keer per jaar plaats, omdat ook tijdens het schooljaar veel nieuwe medewerkers starten. Voor nieuwe directeuren is een apart nieuw onboardingprogramma ontwikkeld.

Vanaf november 2025 zijn in samenwerking met Effectory korte vragenlijsten ingezet bij de start, na honderd dagen en bij uitdiensttreding. Deze metingen ondersteunen de doorontwikkeling van zowel de onboarding als de employee journey. Ze worden gekoppeld aan bestaande meetmomenten rondom medewerkerstevredenheid, leiderschap en werkplezier op de schoolkaarten.

ZZP

De afspraken rondom de inzet van ZZP'ers is verder aangescherpt en beter gemonitord, zodat PCBO Apeldoorn goed is voorbereid op de handhaving van de Wet Deregulering beoordeling arbeidsrelaties (DBA). Alle nieuwe aanvragen voor ZZP-inzet worden door HR zorgvuldig getoetst op schijnzelfstandigheid.

Hieronder volgen paragrafen met een uitgebreidere toelichting op onze inspanningen binnen de grotere thema's en een vooruitblik op toekomstige personele ontwikkelingen.

Regeling bijzondere bekostiging professionalisering en begeleiding starters en directeuren

Met ingang van schooljaar 2021-2022 is een deel van de prestatieboxmiddelen toegevoegd aan de lumpsumfinanciering. Het andere deel is opgenomen in de bijzondere bekostiging 'Professionalisering en begeleiding starters en directeuren'. Deze middelen worden ingezet op schoolniveau.

Binnen PCBO Apeldoorn verschillen de ontwikkelstadia van scholen, teams en de impliciete eisen van de doelgroepen per school. Voor de inzet van deze middelen is steeds aansluiting gezocht bij het jaarplan van de school en de speerpunten uit de analyse van de opbrengsten. Dit betekent dat, in het algemeen, de nadruk ligt op werken aan structurele verbetering vanuit de leerlijnen en differentiatie. De middelen voor professionalisering en begeleiding van starters en directeuren is verwerkt in de schoolbegroting. Bij het jaarplan en de schoolbegroting is de MR op informatieve wijze betrokken geweest.

ZAKEN MET BETEKENIS

Doorontwikkeling van onze professionele cultuur

In 2025 stimuleerden we met de ME+U-methodiek zowel persoonlijke groei als een sterke, lerende organisatiecultuur. ME+U geeft medewerkers en teams inzicht in hun drijfveren, ontwikkelpotentieel, gewenste impact en feedbackvaardigheden. Daarnaast creëert de methodiek een gezamenlijke taal, die onderlinge verbinding en effectieve feedback versterkt.

Vanuit de strategische doelstelling om leiderschap te versterken, krijgen directeuren meer ruimte om zich te richten op teamontwikkeling en onderwijskwaliteit. Door teamgericht te werken in clusters worden samenwerking, kennisdeling en gezamenlijke reflectie bevorderd. Dat vergroot het lerend vermogen en eigenaarschap. Om deze verandering duurzaam te laten zijn, is de inzet van de methodiek en ondersteuning van ME+U cruciaal. Het versterkt de professionele leercultuur binnen de organisatie. Ook hebben wij oog voor persoonlijk leiderschap, waarbij professionele groei ontstaat in de verbinding tussen individuele verantwoordelijkheid en gezamenlijke ontwikkeling. In 2025 zijn de rol, taak, verantwoordelijkheid en bevoegdheid van de cultuurambassadeurs aangescherpt en aangepast aan de governance-wijziging. De teamsessies op scholen worden centraal gecoördineerd en uitgevoerd door het team van cultuurambassadeurs. Naast de verdeling van ambassadeurs over scholen voor twintig ME+U-sessies dit schooljaar, is er nu ook een koppeling van cultuurambassadeurs aan clusters. De coaching, trainingen en begeleiding vinden plaats binnen de clusters zelf, zodat er meer maatwerk en aansluiting bij de teams worden geborgd. Twee ambassadeurs per cluster monitoren de voortgang en bewaken de organisatiebrede samenhang, in nauwe afstemming met de clusterdirecteur. De rol verschuift van uitvoerend ambassadeur naar coachend partner van de directeur, om eigenaarschap op de juiste plek te borgen. Dit zien wij als een noodzakelijke beweging om de professionele leercultuur daadwerkelijk te versterken.

Nieuwe medewerkers krijgen standaard een ME+U-profiel en een persoonlijke terugkoppeling. Bij een individuele nieuwe medewerker verzorgt de directeur deze terugkoppeling; bij een heel team doet een cultuurambassadeur dat. Ook in 2025 is de minitraining ME+U aangeboden aan leidinggevend en ib'ers, zodat nieuwe collega's direct kennismaken met de methodiek en dit toe kunnen passen in hun rol. Dit versterkt ME+U als gedeelde taal voor groei en ontwikkeling.

Ontwikkeling en professionalisering directeuren

In het 2024-2025 heeft PCBO Apeldoorn stevig ingezet op een organisatieverandering gericht op een duidelijke, professionele structuur voor samen leren, ontwikkelen en leiderschap. Deze verandering draagt direct bij aan de versterking van de onderwijskwaliteit die wij voor ogen hebben. We maken hierbij een beweging van maatwerk van scholen naar een samenhangend kwaliteitsmodel, waarin onderwijskundig leiderschap centraal staat.

Om de ontwikkeling kracht bij te zetten organiseert PCBO Apeldoorn in schooljaar 2025-2026 zes leiderschapsdagen voor leidinggevend: het college van bestuur, clusterdirecteuren, schooldirecteuren en stafhoofden. Deze leiderschapsdagen bieden een inspirerende en gezamenlijke ruimte voor ontmoeting en reflectie, strategische afstemming en versterking van een gedeelde visie op onderwijskwaliteit.

Een belangrijke vraag die binnen deze ontwikkeling centraal staat is: *wat verstaan wij bij PCBO Apeldoorn onder onderwijskundig leiderschap? En welk gedrag hoort daarbij?* Binnen deze context richt het leiderschapsprogramma zich op drie inhoudelijke pijlers:

- De ontwikkeling van vaardigheden en kennis die nodig zijn om onderwijskwaliteit te borgen en verbeteren (run);
- De ontwikkeling van vaardigheden en kennis om onderwijsvernieuwingen te initiëren, te begeleiden, te implementeren en in het dagelijks werk vorm te geven (stretch);
- Leidinggevend helpen hun professionele identiteit te versterken, een strategische visie verder te ontwikkelen en hun impact op de onderwijskwaliteit te vergroten (change).

De eerste leiderschapsdag, op 25 september, stond in het teken van de start van de clusters. Deze dag werd vormgegeven door de clusterdirecteuren. Het programma was binnen alle clusters inhoudelijk gelijk, met als doel een gedeelde basis creëren voor samenwerking binnen de nieuwe structuur. Tegelijkertijd is een start gemaakt om de denklijnen rondom onderwijskundig leiderschap als rode draad voor het gehele programma verder uit te werken.

De tweede leiderschapsdag, op 25 november, met het thema *Als onderwijskundig leider weet je hoe leren werkt* stond verstevigen van onderwijskundig leiderschap centraal. Een externe spreker verzorgde een inspiratiesessie, interne experts vertaalden de inzichten over hoe leren werkt naar de praktijken leidinggevendenden gaven aan de koppeling tussen leren, onderwijskwaliteit en professioneel handelen.

In de komende vier leiderschapsdagen wordt verder gebouwd aan een consistent en verdiepend ontwikkelprogramma over onderwijskundig leiderschap, strategische afstemming en een professionele leercultuur. Daarmee zetten we vervolgstappen richting een wendbare en sterke organisatie, waarin onderwijskundig leiderschap daadwerkelijk en zichtbaar vorm krijgt.

Voortgangsgesprekken

Het college van bestuur (CvB) voert elke zes weken gesprekken met directeuren en twee keer per jaar met teams, aan de hand van een vaststaande cyclus. In het managementcontractgesprek aan de start van het schooljaar bespreken directeur en CvB de doelstellingen voor het komende schooljaar. In de vervolggesprekken reflecteren zij op de voortgang van deze doelstellingen. Zo wordt op open wijze verantwoording afgelegd over de ontwikkeling van de school. Op basis van de ervaringen en nieuwe inzichten uit de afgelopen jaren hebben we deze cyclus in 2025 verder ontwikkeld. De aanpassingen zijn vooral bedoeld om de objectiviteit van tussentijdse analyses en evaluaties te vergroten en de integraliteit te bevorderen. Dit doen we onder andere door het beeld van de staf expliciet mee te nemen in de kwaliteitsbeoordeling van scholen en bestuur.

Intern ontwikkelaanbod

PCBO Apeldoorn investeert structureel in de professionele en persoonlijke ontwikkeling van alle medewerkers. Ontwikkeling is een vast onderdeel van de gesprekscyclus en wordt breed benaderd; niet alleen via opleidingen, maar ook via coaching, lerende netwerken, collegiale consultatie en andere vormen van samen leren. Deze brede kijk op ontwikkeling past bij de ambitie om een lerende organisatie te zijn waarin medewerkers worden gestimuleerd hun vakmanschap te verdiepen.

Medewerkers kunnen scholing volgen op teamniveau, individueel niveau en in 2026-2027 via stichtingsoverstijgend aanbod. Naast de ontwikkelactiviteiten binnen de scholen is in het schooljaar 2024-2025 het collectieve scholingsaanbod verder verbreed. Dit is gericht op onderwijskundige thema's als rouwverwerking, levensbeschouwelijk onderwijs in de klas, professionele vaardigheden, samenwerken, vitaliteit, digitalisering & AI en op bedrijfsvoering zoals EHBO/BHV en waarderend auditeren.

Geactualiseerde studiefaciliteitenregeling

In het afgelopen schooljaar is, met instemming van de GMR, de studiefaciliteitenregeling geactualiseerd. De vernieuwde regeling biedt medewerkers duidelijkheid over:

- Vergoedingen voor opleiding en scholing;
- Studieverlof;
- Reis- en verblijfkosten en;
- De voorwaarden rondom wel of geen terugbetalingsverplichting.

Met deze actualisatie ondersteunt PCBO Apeldoorn haar medewerkers nog beter bij hun professionele en persoonlijke ontwikkeling.

Start van de Apeldoornse Onderwijs Academie

Naast het interne scholingsaanbod heeft PCBO in 2025 een belangrijke stap gezet met de ontwikkeling richting een Apeldoornse Onderwijs Academie, een samenwerking tussen drie besturen in het primair

onderwijs. De academie richt zich op bundelen en delen van expertise, versterken van de professionele ontwikkeling van onderwijsprofessionals en gezamenlijk werken aan toekomstgerichte professionalisering.

Op 20 november vond bij Saxion een eerste gezamenlijk inspiratie- en startmoment 'De kracht van samen' plaats voor alle directeuren van de deelnemende besturen. Tijdens deze netwerkbijeenkomst is een gedeelde basis gelegd voor de verdere samenwerking en zijn ook de inhoudelijke speerpunten van de academie verkend. Vervolgens hebben de HR-afdelingen van de drie besturen een gezamenlijk startplan opgesteld voor de ontwikkeling van een gezamenlijke academie. Er wordt bewust kleinschalig gestart, want een gefaseerde aanpak maakt het mogelijk om gerichte expertise te bundelen, kennisdeling te stimuleren waar dit al waarde kan toevoegen en de samenwerking stapsgewijs te verdiepen. Dit plan vormt het fundament voor de verdere vormgeving van het scholingsaanbod, de organisatie van gezamenlijke activiteiten en de bouw van een gedeelde visie op professionalisering binnen Apeldoorn.

Governance

Governance - wijziging en herinrichting bestuursbureau

Om leiderschap en teamontwikkeling te versterken en de onderwijskwaliteit te versterken is de governance-wijziging binnen PCBO Apeldoorn in 2025 geëffectueerd. De nieuwe structuur maakt de organisatie toekomstbestendig; ze kan flexibel inspelen op de strategische, personele en financiële uitdagingen in het onderwijs.

Per 1 augustus zijn vier clusterdirecteuren gestart; twee groeiden door vanuit een directeursrol en één persoon is extern geworven. Ook het bestuursbureau is opnieuw ingericht, zodat het beter aansluit bij de nieuwe governance-structuur. De samenwerking en de taakverdeling zijn verbeterd, waardoor het bureau de scholen gerichter kan ondersteunen.

Het bestuursbureau werkt, waar mogelijk, met generieke functieprofielen. Deze functies zijn breder en flexibeler omschreven, zodat ze beter passen bij de veranderende context en toekomstige ontwikkelingen binnen PCBO Apeldoorn. De kernstaf wordt gevormd door: onderwijskwaliteit, bedrijfsvoering en HR. Deze onderdelen sluiten standaard aan bij het besluitvoorbereidende overleg met het college van bestuur en de clusterdirecteuren. huisvesting & facilitair en communicatie & services sluiten op agendabasis bij dit overleg aan.

Duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid blijft een belangrijk thema binnen PCBO Apeldoorn. Door verschillende ontwikkelingen staat de inzetbaarheid van medewerkers steeds vaker onder druk. Dit komt niet alleen door de zwaarte en intensiteit van het werk, maar ook door de snellere veranderende context waarin het onderwijs wordt uitgevoerd. Het platform Expeditie naar Jezelf is inmiddels goed bekend binnen de organisatie en medewerkers maken actief gebruik van de aangeboden middelen en trainingen. Het uitgangspunt is dat medewerkers gezond, productief en met plezier hun huidige en toekomstige werkzaamheden kunnen blijven vervullen.

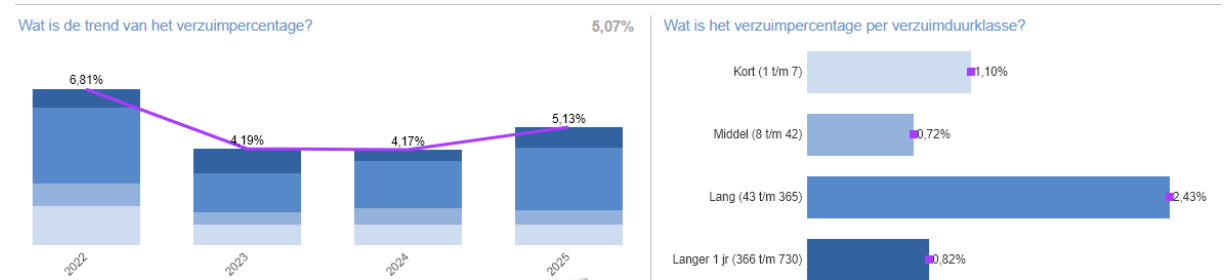
Tijdens de Nationale Vitaliteitsweek in september 2025 is dit thema nadrukkelijk onder de aandacht gebracht met een eigen vitaliteitsprogramma. Op de scholen stonden we op verschillende manieren stil bij het belang van en aandacht voor vitaliteit, variërend van een fruitpakket met persoonlijke kaart tot een prijsvraag met een stoelmassage als teamprijs.

In 2025 is een duidelijke toename zichtbaar in het gebruik van bedrijfsmaatschappelijk werk. Deze begeleiding wordt grotendeels preventief ingezet, nog voordat medewerkers daadwerkelijk uitvallen. De ondersteuning richt zich vooral op thema's zoals rouw- en zorgtaken, de balans tussen werk en privé en werkdruk, met name bij ervaren collega's die extra taken opvangen. Tegelijkertijd zien we een stijging in langdurig verzuim en ernstige ziektebeelden, waarbij psychisch verzuim een opvallend grote rol speelt. Deze ontwikkelingen, met betrekking tot psychosociale arbeidsbelasting, benadrukken dat duurzame inzetbaarheid structurele aandacht vraagt, naast de reguliere focus op terugdringen van verzuim. HR zal daarom, met nadruk op psychisch verzuim, het gesprek intensiveren binnen de clusters en met

(cluster)directeuren om samen te bepalen welke aandachtspunten per cluster spelen en welke interventies daarbij passend zijn.

De kwaliteit van gespreksvoering over (preventief) verzuim tussen leidinggevenden blijkt te variëren en er zijn veel nieuwe directeuren binnen PCBO Apeldoorn gestart. Dit vraagt om gerichte interventies, zoals aanvullende trainingen, coaching en intensievere kennisdeling in 2026. Deze professionalisering is essentieel om verzuimpreventie te versterken en duurzame inzetbaarheid structureel te borgen binnen PCBO Apeldoorn.

Verzuim



In 2025 is het verzuimpercentage toegenomen vergeleken bij de jaren ervoor. Tabel 1 laat de verzuimcijfers van de afgelopen vier kalenderjaren zien. Hierin is duidelijk zichtbaar dat het verzuim vanaf schooljaar 2023–2024 oploopt. De hoge verzuimcijfers in 2022 hield verband met het COVID-19-virus en waren destijds verklaarbaar. De verschillen tussen scholen blijven groot; scholen met structureel hoog verzuim ontvangen gerichte ondersteuning van HR om het beïnvloedbaar verzuim terug te dringen.

De verzuimduurklasse laat zien hoe het ziekteverzuim is verdeeld naar duur. Hierbij valt op dat het aantal medewerkers met ernstige ziektebeelden en langdurig verzuim verder is toegenomen. Psychisch verzuim speelt hierin een belangrijke rol.

Deze cijfers geven ook de noodzaak aan om niet alleen in te zetten op verzuimreductie, maar vooral op duurzame inzetbaarheid. Uit de recente RI&E van november 2025 komt ook psychosociale arbeidsbelasting naar voren als een belangrijk aandachtspunt. Deze bevinding sluit aan bij signalen vanuit HR, leidinggevenden en de bedrijfsarts. In 2026 volgt de nadere uitwerking van de RI&E en aanpak verzuim. Binnen het bestaande werkdrukbeleid wordt psychosociale arbeidsbelasting frequenter gemonitord via medewerkerstevredenheidsonderzoeken, opgenomen als vast onderwerp in de gesprekscyclus en werk- en clusteroverleggen, en geïntegreerd in onboarding en professionaliseringsactiviteiten voor directeuren en leidinggevenden. Voor vroegsignalering en preventie kunnen medewerkers gebruik blijven maken van begeleiding door de bedrijfsarts en bedrijfsmaatschappelijk werk.

Toekomstige ontwikkelingen

In 2026 richten wij ons op verdere versterking van professionalisering, leiderschap en organisatieontwikkeling. Dit omvat de doorontwikkeling van de Apeldoornse Academie, de PCBO Academie en het professionaliseringsbeleid, evenals verdieping van de feedbackcultuur met de gedeelde taal van ME+U en de verdere ontwikkeling van data-analyses. Leiderschapsdagen en heidagen voor het PCBO-MT dragen bij aan deze gezamenlijke ontwikkelingen.

Het leiderschapsprogramma voor onderwijskundig leiders versterkt onze manier van werken binnen clusters. Het sluit aan op de waarderende gesprekkencyclus en de toepassing van ME+U in 2025–2026. Voor verdere verdieping van de feedbackcultuur investeren we in een open en veilige omgeving waarin leidinggevenden een actieve voorbeeldrol vervullen. Via KCS-teams actualiseren we het kweekvijverbeleid en de gesprekscyclus, en versterken we onze visie op duurzame inzetbaarheid. Daarnaast zetten we in op een meer

integrale blik vanuit de verschillende disciplines van het bestuursbureau om bij te dragen aan verhoging van onderwijskwaliteit.

Op het bestuursbureau werken we aan de implementatie van een nieuwe overlegstructuur die beter aansluit op clusterindeling en -sturing, met minder contactpunten voor directeuren en een meer integrale, wendbare manier van werken in kleine teams. De focus blijft hierbij gericht op continuïteit, kerntaken, kwaliteit en de deskundigheid van het bestuursbureau. Daarnaast verstevigen wij de schoolkaart door middel van een vernieuwd dashboard en verbeterde data-analyses.

Inzet werkdrukmiddelen

Uit alle gesprekken die we voeren met medewerkers en de laatste Risico-Inventarisatie & -Evaluatie blijkt dat aandacht voor werkdrukbeleving nodig blijft, ook met oog op de verschillen tussen scholen. Daarom blijven we regelmatig in gesprek met individuele medewerkers en schoolteams over werkdrukbeleving, verzuim en de optimale inzet van specifieke werkdrukmiddelen.

In het werkverdelingsplan, waarmee de medezeggenschapsraad moet instemmen, bepalen schoolteams hoe mensen en middelen het komende schooljaar worden ingezet. Er wordt goed gekeken naar ieders ureninzet: kunnen zaken anders? Doen we de goede dingen op de juiste manier? In 2025 werden werkdrukmiddelen gebruikt voor met name de inzet van:

- Onderwijsassistenten en leraarondersteuners;
- Externe inhuur van vakdocenten voor bijvoorbeeld bewegingsonderwijs, muziek en dans;
- Een administratief medewerker.

Voor de inzet van de extra werkdrukmiddelen is de voorgeschreven procedure gevolgd. Met de voorgestelde bestedingsplannen heeft iedere personele geleding medezeggenschapsraad (PMR) van de scholen ingestemd. In het boekjaar 2025 was de inzet van de werkdrukmiddelen als volgt:

Besteed bedrag	Bestedingscategorie in 2025
Personeel	€ 1.379.000
Materieel	€ 10.000
Professionalisering	€ 0
Totaal	€ 1.388.000

Formatieontwikkeling en leerlingaantal

De terugloop van leerlingaantallen heeft gevolgen voor de formatie. Tot nu toe kon dit binnen de organisatie worden opgevangen door interne mobiliteit, mede dankzij de schaalgrootte met 25 basisscholen en een eigen vervangingspool. Ook voor de komende periode worden geen gedwongen ontslagen verwacht. Het werkverdelingsplan, inclusief jaartaak, wordt in 2026 geëvalueerd en verder uitgewerkt, met specifieke aandacht voor teamgericht organiseren.

Strategisch personeelsbeleid

Het strategisch personeelsbeleid is nauw verbonden met het strategisch meerjarenbeleid van de organisatie en vormt een directe vertaling van onze onderwijskundige visie en opgaven. Binnen deze koers bepalen we de personele kaders die richting geven aan de ontwikkeling van onze scholen. Scholen hebben ruimte om binnen deze kaders eigen accenten te leggen, passend bij hun specifieke context, ambities en teambehoeften. Hierdoor sluit het personeelsbeleid nauw aan op de dagelijkse onderwijspraktijk en de school specifieke uitdagingen.

De implementatie, monitoring en evaluatie van het beleid vinden cyclisch plaats. HR speelt hierbij een centrale rol. Ze ondersteunt schoolleiders in de uitvoering, bewaakt de voortgang en analyseert relevante managementinformatie, zoals formatiegegevens, verzuimcijfers en resultaten uit de schoolkaart. Regelmatige gesprekken met teamleden, directeuren en het college van bestuur zorgen voor een actueel beeld van personele ontwikkelingen en benodigde interventies. Daarnaast onderhoudt HR een structurele

dialogo met de commissie personeel van de GMR, zodat beleidskeuzes en ontwikkelingen breed worden besproken en gedragen.

Het HR-beleid is ook gericht op voorkoming van arbeidsgeschillen. Ontslagen als gevolg van niet goed functioneren van medewerkers, overbelasting of verschillen van inzicht, proberen we te allen tijde te voorkomen. We gaan proactief in gesprek en bieden tijdig hulp en begeleiding. Budgetten voor outplacement of begeleiding van werk naar werk worden opgenomen in de begroting. De uitkeringen na ontslag worden niet langer volledig gedekt door het Participatiefonds (Pf).

Vanaf de zomer van 2025 is de betrokkenheid van HR verder versterkt door deelname aan de begrotingsgesprekken naast de management -en contractgesprekken van alle scholen. Hierdoor is HR vroegtijdig aangehaakt op de formatieontwikkelingen en de daarbij behorende interventies. Deze vroege betrokkenheid draagt bij aan een betere afstemming tussen personele en financiële processen, in nauwe samenwerking met de afdeling financiën. Het resultaat is een integrale, voorspelbare en doelgerichte planning rondom formatie, inzetbaarheid en personeelsontwikkeling.

In de gesprekken met directeuren heeft het college van bestuur structurele dialoogmomenten ingericht, onder andere via managementcontractgesprekken, schoolbezoeken en leiderschapsbijeenkomsten. In combinatie met de analyses en signalen vanuit de clusterdirecteuren, de staf (o.a. HR) en de GMR draagt dit bij aan gedeeld eigenaarschap van het personeelsbeleid en zorgt het ervoor dat dit aansluit bij wat medewerkers en scholen nodig hebben om kwalitatief goed onderwijs te realiseren.

Vanaf 2026 wordt deze samenwerking verder versterkt door een integrale blik vanuit HR, bedrijfsvoering en onderwijskwaliteit & kinderopvang. Door de expertise van deze stafafdelingen eerder en meer in samenhang te benutten, kunnen we scholen nog beter adviseren en tijdig ondersteunen bij de interventies die nodig zijn om formatie, personele inzet en onderwijskwaliteit op elkaar af te stemmen en zo verder te versterken.

Banenafpraak

In het kader van de landelijke Banenafpraak, waarin is vastgelegd dat 3 procent van de formatie wordt ingevuld door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, moet PCBO Apeldoorn in 2026 in totaal zeventien participatiebanen realiseren. PCBO Apeldoorn kent een relatief homogeen personeelsbestand, terwijl diversiteit expliciet als belangrijk thema is opgenomen in het strategisch meerjarenbeleidsplan 2024-2028. Het aannamebeleid is eerder aangepast om inclusie en diversiteit te bevorderen, maar de realisatie van participatiebanen vraagt extra aandacht.

Verklaring omtrent het gedrag

In 2025 is binnen PCBO Apeldoorn de interne controle verricht op de tijdige en juiste Verklaringen Omtrent het Gedrag (VOG). In het onderwijsaccountantsprotocol is de rechtmatigheidscontrole op de VOG's komen te vervallen. PCBO Apeldoorn heeft haar accountant geen opdracht gegeven om de werkzaamheden zoals opgenomen in de bijlage IV van het Onderwijsaccountantsprotocol inzake de tijdige aanwezigheid van de VOG in 2025 uit te voeren. In tegenstelling tot voorgaande jaren is de interne controle over 2025 daarom door PCBO zelf uitgevoerd. Dit is gedaan middels een steekproef voor alle interne medewerkers die nieuw in dienst zijn gekomen en alle ZZP'ers en ingehuurde personen via derden die onderwijsondersteunende werkzaamheden verricht hebben in 2025. Bij personen die belast waren met tussenschoolse opvang is een 100 procent controle uitgevoerd. In onderstaande tabel worden de uitkomsten weergegeven.

Verantwoording over de aanwezigheid van de Verklaring omtrent het gedrag¹

Nieuwe VOG's ² in 2025	VOG aanwezig op datum indiensttreding	VOG te laat aanwezig	VOG niet aanwezig
Nieuwe medewerkers in loondienst	71	0	1
Nieuwe medewerkers niet in loondienst met een VOG-verplichting ³	164	4	44

In bovenstaande tabel was voor één medewerker in loondienst geen VOG aanwezig. Er was hier sprake van een opvolgend dienstverband, maar geen aansluitend dienstverband. Waardoor een nieuwe VOG aangevraagd had moeten worden. Deze VOG is alsnog aangevraagd.

De medewerkers niet in loondienst bestaan uit zzp'ers, inhuur derden en personen die belast zijn met de tussenschoolse opvang. In totaal gaat het hier om 164 personen niet in loondienst waarbij van 44 personen geen VOG aanwezig was en bij één persoon geen tijdige VOG. Voor 86 procent lag dit bij personen die met de tussenschoolse opvang belast waren en voor 5 procent bij zzp'ers. Bij de scholen die dit betreft is direct actie ondernomen om de VOG's alsnog aan te vragen.

Vanaf medio 2025 verloopt alle inzet van externe personen via de HR-afdeling waarbij een tijdige en geldige VOG één van de voorwaarden is om te mogen starten binnen PCBO Apeldoorn.

¹ Op grond van artikel 4, lid 7 en bijlage 6 van de RIO.

² De VOG is op het moment van indiensttreding niet ouder dan zes maanden. De VOG van personen belast met tussenschoolse opvang is niet ouder dan twee maanden.

³ 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.

2.3 HUISVESTING & FACILITAIRE ZAKEN

Een schoolgebouw is veel meer dan alleen stenen en muren. Het vormt de basis voor de leerervaring van kinderen en is van grote invloed op hun ontwikkeling. Maar het is ook een belangrijke werkomgeving voor onze medewerkers.

We bouwen en onderhouden niet alleen schoolgebouwen, we willen ook een veilige omgeving creëren waarin zowel kinderen als medewerkers kunnen floreren. Hier werken we elke dag hard aan, samen met onze beste partners.

DOELEN EN RESULTATEN

In 2025 is aan de volgende doelen gewerkt:

- In samenwerking met de gemeente Apeldoorn projecten uit het Integraal Huisvestingsplan 2024-2039 opstarten;
- Actualiseren van het MJOP in 2025;
- Uitvoeren van het tot dan toe geldende meerjarenonderhoudsplan;
- Nieuwbouwproject PCBO De Sjofar opleveren;
- Project vanuit eigen investering;
- Installatie beheren en verplichte keuringen uitvoeren;
- Groot en klein onderhoud uitvoeren;
- Schoolmeubilair beheren;
- Gebouwbeheersysteem onderhouden.

In de volgende paragrafen staat hoe we aan deze doelen hebben gewerkt.

Toekomstige ontwikkelingen (Opstellen Integraal Huisvestingsplan 2024-2039)

In december 2023 is het Integraal Huisvestingsplan (IHP) vastgesteld door de gemeente Apeldoorn en de schoolbesturen. Daarbij moet de kanttekening worden geplaatst dat de uitvoering en demarcatie nog niet geheel waren uitgewerkt.

In 2024 hebben we samen met de gemeente Apeldoorn en de andere schoolbesturen stappen gezet in de uitwerking van de uitgangspunten en de werkwijze tussen gemeente en schoolbestuur.

Dat is vastgelegd in een uitvoeringsplan en een demarcatielijst inclusief wie waarvoor verantwoordelijk is. Voor zowel gemeente als schoolbestuur geeft dit houvast aan de uitvoer van de projecten.

Het IHP benoemt projecten die gemeente en schoolbesturen willen uitvoeren om schoolgebouwen voor de langere termijn geschikt te maken. Het IHP is niet opgesteld vanuit 'een stapel stenen', maar vanuit de 'inhoud'. Die wordt bepaald door de van belang zijnde onderwijsthema's te vertalen naar 'ruimtelijke consequenties'. Naast de inhoud is in het IHP ook naar de verwachte (leerling)ontwikkelingen gekeken (groei versus krimp) in relatie tot woningbouw. Met een goed inzicht in de inhoud en de verwachte ontwikkelingen is een beleidsrijk langetermijnperspectief geschetst, met denkrichtingen voor (school)gebouwen in een bepaalde periode.

In 2025 is door de gemeente en de samenwerkende schoolbesturen aangegeven dat er behoefte is om het IHP te actualiseren. Immers:

- De landelijke kleinscholentoeslag maakt plaats voor een dunbevolktheidstoelage;
- Kwalitatieve ontwikkelingen zijn moeilijk tot stand te brengen in kleine scholen;
- We moeten in de gemeente efficiënt met beschikbare middelen omgaan.

Dit heeft geleid tot een gezamenlijke opdrachtbeschrijving en uitgangspunten om het scholenlandschap op langere termijn te ontwerpen. De wens is het aantal scholen in Apeldoorn te verminderen. De gemeente Apeldoorn stelt een projectleider aan die voor de zomer van 2026 een aantal scenario's uitwerkt. Elk project wordt bekeken in samenhang met de integrale visie vanuit de gemeente.

Zoals gesteld in het in 2024 opgestelde handboek, is er begonnen met een Project Start Up (PSU). In 2025 lopen er drie projecten (vier scholen), te weten; PCBO Prinses Juliana, PCBO Koningin Wilhelminaschool en het fusieproject Daltonschoon Ichthus en Prinses Margriet.

Nadat de initiatief- en de definitiefase vanuit dit handboek gereed zijn, wordt het project pas overgedragen aan het schoolbestuur.

PCBO Prinses Juliana

In 2025 hebben we in samenwerking met de gemeente de initiatieffase en definitiefase afgerond. Daarin zijn de businesscase, nota van uitgangspunten en het budget bekend. Tevens zijn de benodigde rapportages (flora en fauna, asbest, stikstof, etc.) opgesteld en is het project overgedragen door de gemeente aan PCBO Apeldoorn, zodat wij als bouwheer kunnen optreden en het project verder kunnen oppakken.

In 2025 zijn we de aanbesteding voor de architect gestart en de verwachting is dat we eind februari/begin maart 2026 een architect hebben geselecteerd en het ontwerptraject kunnen starten.

PCBO Koningin Wilhelminaschool

In 2025 hebben we in samenwerking met de gemeente de initiatieffase en nagenoeg de definitiefase afgerond.

Businesscase, budget en locatie zijn bekend, maar omdat de nota van uitgangspunten nog niet door de gemeente is opgeleverd, zijn we nog geen bouwheer en ligt de afronding van de definitiefase bij de gemeente. De benodigde rapportages zijn al wel opgesteld. Er is afgesproken tussen de schoolbesturen dat dit project daarom tot de zomer van 2026 geen voortgang kent.

Daltonschoon Ichthus en PCBO Prinses Margriet

Voor Daltonschoon Ichthus en Prinses Margriet hebben we in 2025 samen met de gemeente de initiatieffase en nagenoeg de definitiefase afgerond.

De businesscase ligt ter beoordeling bij het college en de gemeenteraad voor instemming, het budget is bekend. Omdat de nota van de uitgangspunten nog niet door de gemeente is opgeleverd, zijn we ook nog geen bouwheer en ligt de afronding van de definitiefase bij de gemeente. De benodigde rapportages zijn al wel opgesteld.

Meerjarenonderhoudsplan

De Wet op het primair onderwijs verplicht ons te werken met een meerjarenonderhoudsplan (MJOP) voor groot onderhoud van schoolgebouwen. In 2025 is wederom vanuit die wettelijke verplichting een herijking/actualisatie geweest van het bestaande MJOP. Dit is aangevuld met een gedetailleerd onderhoudsplan voor de installatie. Dit MJOP wordt vanaf 2026 uitgevoerd en geldt als leidraad voor het meerjarig onderhoud.

Van alle gebouwen hebben we de staat van het gebouw inclusief de financiële consequenties in beeld en nemen we het (groot)onderhoud op in de meerjarenbegroting.

Dit MJOP draagt bij aan beheersing van de kosten voor het meerjarenperspectief en geeft ons ook input voor strategische keuzes.

NIUWBOUWPROJECTEN

Het Integraal Huisvestingsplan (IHP) – afgestemd door de gemeente Apeldoorn met onderwijsinstellingen – vormt de leidraad voor nieuwbouw voor het Apeldoorns onderwijs. Vanuit de Kadernota 2016–2019 ronden we in 2025 PCBO De Sjofer als nieuwbouwproject op. Daarmee zijn de projecten uit het IHP voor dit tijdvak afgerond.

Nieuwbouw PCBO De Sjofer

Met de gemeente is de ambitie afgesproken om van PCBO De Sjofer een van de duurzaamste scholen van Apeldoorn te maken. Na de sloop van het bestaande gebouw in april 2023 liep de bouw vertraging op door een

langdurig vergunningstraject en stijgende bouwkosten. Daarom is gekozen voor een nieuwe aanbesteding, zodat meerdere aannemers een eerlijke kans kregen op de uitvoering.

In 2024 is na een traditionele aanbesteding een aannemer geselecteerd. Door te werken met een kansendossier konden we het project beter voorzien van kansen en mogelijkheden. Mede hierdoor hebben we het project financieel haalbaar kunnen maken. In mei konden we starten met de bouw. Het betreft een voorspoedige bouw die door een heel goede en vlotte samenwerking tot stand is gekomen.

In maart 2025 is het nieuwe gebouw opgeleverd door de aannemer. Het gebouw is ingericht met nieuw meubilair en uiteraard moest ook het terrein en schoolplein worden ingericht en uitgevoerd. In juli 2025 was alles gereed voor de verhuizing.

De nieuwe school is na een feestelijke opening in gebruik genomen voor het schooljaar 2025-2026.

PROJECTEN UIT EIGEN INVESTERINGEN

PCBO De Diamant Het Kristal

Vanuit de behoefte om het gebouw van PCBO De Diamant Het Kristal anders in te delen, is gekeken naar een optimalisatie van de ruimtes. Met de (wisselende) directie zijn meerdere versies bedacht om het onderwijs in dit gebouw beter vorm te geven. Om dit te kunnen bekostigen, is gekeken of groei van de school haalbaar is. Vanuit de wijk is groei ook gewenst, want de scholen in de wijk Zuidbroek zitten namelijk vol.

Door het gebouw te optimaliseren, kunnen we meer kinderen onderwijs bieden en het onderwijs beter vormgeven. Hierbij spelen meerdere factoren mee, waaronder:

- Financiële haalbaarheid;
- Tijdelijke huisvesting;
- Eigenaarschap van het gebouw.

De uitvoering is gestart in de zomer van 2025. Daarna volgen nog twee fases, aangezien de school niet in een tijdelijke huisvesting wordt ondergebracht. Er is wel tijdelijke uitbreiding van ruimte voor onderwijs geregeld in de voormalige brasserie. Daardoor is het mogelijk om de drie fases in het voorjaar van 2026 gereed te hebben.

De school wordt geheel voorzien van nieuwe vloeren die door een aantoonbare constructiefout bekostigd worden door de gemeente Apeldoorn. Tevens wordt met puien en kozijnen een nieuwe indeling gerealiseerd om het schoolconcept beter uit te voeren in het huidige gebouw.

Klein onderhoud: meldingen gedigitaliseerd

In het jaar 2025 is er ongeveer 150.000 euro gebruikt voor alle kleinonderhoudmeldingen op onze scholen. Denk aan de reparatie van lekkages of defecte verlichting. Scholen melden dit soort zaken digitaal in het portal Insite. Doordat we met alle leveranciers en aannemers afspraken hebben gemaakt over opvolging en een intentieverklaring hebben gesloten, kunnen we zeggen dat de continuïteit van al deze meldingen gewaarborgd is. De kosten worden wel steeds hoger, omdat grootschalige investeringen uitblijven en daardoor meer klein onderhoud wordt gevraagd.

DUURZAAMHEID & MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

Gebouwbeheer

De afdeling facilitair is gestart met structurering van veel informatie over onze schoolgebouwen in een portal, Facilitator. Daarin willen we zowel relevante informatie uit het verleden (bouwtekeningen, revisies en dergelijke) als de toekomstige informatie (keuringen, contracten en ruimtelijke indelingen) verwerken.

Het vernieuwde MJOP is opgenomen in deze portal, waardoor we dat nu dynamisch kunnen bijwerken. Vanaf 2026 is dit geheel geregeld.

Installatiebeheer

In 2025 zijn we verdergegaan met de verbetering van de installaties binnen de scholen: het beheer is verbeterd, de techniek en de componenten zijn geheel in beeld en we zien ook wat ons de komende jaren nog te doen staat.

Vaststaat dat we de installatieproblemen niet reactief maar geheel proactief hebben aangepakt. Dat betekent dat vaak al een probleem zichtbaar is, voordat de gebruiker daar hinder van ervaart. Hierdoor hebben we in 2025 dan ook geen klas naar huis hoeven sturen omdat bijvoorbeeld de cv niet werkte.

Permanent (samen)werken aan veilige, schone scholen

Via de Risico-Inventarisatie & -Evaluatie (RI&E) monitoren we de veiligheid in en rond onze schoolgebouwen. Van brandveiligheid tot speeltoestellen; we brengen mogelijke risico's in kaart en daarna volgen zo nodig verbeteringen. We doen al veel preventief aan veiligheid en gezondheid, te weten:

- Keuren en inspecteren cv (centrale verwarmings)toestellen;
- Warmteterugwinunits controleren;
- WTW(warmteterugwininstallaties)-filters vervangen;
- NEN-keuringen (Nederlandse Norm) voor zowel elektra als installaties;
- Brandmeldinstallatie controleren;
- Noodverlichting controleren;
- Straatkolken reinigen;
- Daken keuren;
- Proactief daken schoonhouden van blad;
- De speeltoestellen buiten keuren;
- De speelzalen binnen keuren;
- De aanwezige ladders en elektrisch gereedschap keuren;
- Speelzand verschonen.

Ook zijn we in staat om de toegang tot de schoolgebouwen op vrijwel alle locaties op afstand te beheren.

2.4 FINANCIËEL BELEID

DOELEN EN RESULTATEN

Het financieel beleid van PCBO Apeldoorn is gericht op een stabiele financiële situatie, zodat de continuïteit van goed onderwijs gewaarborgd blijft en er ruimte is voor innovatie en de realisatie van de strategische doelen. Financiële middelen worden op een verantwoorde wijze ingezet en beheerd om geïdentificeerde risico's te dekken en aan de betalingsverplichtingen te kunnen blijven voldoen. Belangrijke graadmeters hiervoor zijn de liquiditeitsratio, solvabiliteitsratio, het weerstandsvermogen en de indicator voor mogelijk bovenmatig vermogen.

Vanaf schooljaar 2024-2025 is het nieuwe strategisch meerjarenbeleidsplan 2024-2028 *Tijd voor samen* van kracht. In dit plan staat als strategische doelstelling opgenomen: "We borgen de gezonde financiële positie van PCBO Apeldoorn en richten procedures in om in controle te zijn en te blijven." Dit strategische doel is uitgewerkt in vijf strategische initiatieven die hieronder worden toegelicht.

1. Het bestuur kijkt vooruit in relatie tot ontwikkelingen en organisatiedoelstellingen waarbij de volgende onderdelen continu plaats moeten hebben in de jaarcyclus: kostenbeheersing, budgettering en forecasting, cashflowmanagement, risicomanagement, compliance en regelgeving.
 - ➔ Gedurende het jaar worden periodieke managementrapportages met deze onderdelen opgesteld voor het college van bestuur, de raad van toezicht en de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad. Dit is initiatief is geborgd in de planning-en-controlcyclus.
2. Het bestuur richt de interne controle goed in met mechanismen om fraude en fouten te minimaliseren en om betrouwbare en nauwkeurige financiële informatie te waarborgen.
 - ➔ Binnen PCBO Apeldoorn is de interne controle stevig verankerd in de meest financieel kritische processen. Hiermee waarborgen we betrouwbaarheid en transparantie in onze financiële verantwoording. Vooruitkijkend naar de komende periode ligt er de ambitie om deze interne controle verder uit te breiden, zodat we onze beheersing van risico's nog sterker kunnen maken. Daarnaast wordt het thema fraudepreventie in 2026 op de agenda gezet, als onderdeel van onze continue inzet op integriteit en zorgvuldigheid.
3. Het bestuur draagt er zorg voor dat financiën een standaard onderdeel is in de periodieke gesprekkencyclus met directeuren en evalueert periodiek in hoeverre binnen de beschikbare budgetten wordt geopereerd op school-, staf- en stichtingsniveau.
 - ➔ PCBO Apeldoorn beschikt via de periodieke schoolkaart op schoolniveau en de managementrapportage op stichtingsniveau over inzicht in de uitputting van de verschillende budgetten. Beide instrumenten zijn verankerd in de periodieke gesprekkencyclus binnen de organisatie, waardoor op alle niveaus structureel aandacht wordt besteed aan financiële sturing en verantwoording.
4. Het bestuur stelt tijd en middelen beschikbaar om integrale stuurinformatie verder te ontwikkelen en te automatiseren, bijvoorbeeld via een integraal dashboard of andere technologische oplossingen.
 - ➔ In 2025 is gestart met digitaliseren en visualiseren van de schoolkaart. Daarbij is kritisch gekeken naar welke stuurinformatie noodzakelijk is in de vorm van KPI's en PI's, om een overzichtelijk en goed stuurbaar geheel te creëren. De huidige schoolkaart wordt omgezet van Excel naar Power BI. Dit biedt meer mogelijkheden om resultaten te vergelijken en integraal inzicht te verkrijgen.
5. Het bestuur verbetert de periodieke managementrapportages, waarin de nadruk wordt gelegd op bijzonderheden (risico's en kansen), afwijkingen en prognoses, vanuit een integrale blik naar de organisatie.
 - ➔ In 2025 is de periodieke managementrapportage op stichtingsniveau vereenvoudigd, zodat deze meer gericht is op hoofdlijnen en bijzonderheden, zoals risico's, kansen en afwijkingen. Naast financiële informatie bevat de rapportage nu ook relevante stuurinformatie op hr-gebied, waardoor een bredere en meer integrale blik ontstaat.

Voor 2026 staat op de agenda om te onderzoeken welke aanvullende onderdelen van toegevoegde waarde kunnen zijn om deze integrale benadering verder te versterken. Daarnaast is in 2025 gestart met opstellen

van een meerjarig financieel beleid. Dit bevat kaders op basis van kengetallen, die richting geven aan de realisatie van een blijvend gezonde financiële organisatie. Deze kengetallen worden structureel opgenomen in de periodieke managementrapportages, zodat zij een vast onderdeel vormen van de financiële sturing.

OPSTELLEN MEERJARENBEGROTING

De meerjarenbegroting faciliteert de strategie, rekening houdend met de financiële kaders zoals in het financiële beleid is afgesproken.

Voor iedere school en stafafdeling wordt een meerjarenbegroting opgesteld door de betreffende budgethouder. Hiermee wordt op verschillende niveaus binnen PCBO Apeldoorn vooruitgekeken, waardoor sneller inzicht kan worden verkregen in toekomstige situaties en tijdig kan worden bijgestuurd. De begroting op stichtingsniveau bestaat uit de geconsolideerde meerjarenbegrotingen van de scholen en de bovenschoolse meerjarenbegroting waaronder die van het bestuursbureau.

Uit de speerpunten vanuit het strategisch meerjarenbeleidsplan volgen doelstellingen waar actiepunten voor de periode 2024 tot en met 2028 aan gekoppeld zijn. Ze zijn onderdeel van de school- en jaarplannen van de scholen en van het bestuursbureau.

Wanneer voor de actiepunten specifieke (incidentele) financiële middelen nodig zijn, is dit door de school of het bestuursbureau verwerkt in zijn (meerjaren)begroting. Daar waar nodig is ruimte gecreëerd binnen de bestemmingsreserve 'Strategisch Meerjarenbeleid' in de jaarrekening.

TOEKOMSTIGE ONTWIKKELINGEN

Binnen PCBO Apeldoorn worden de actualiteiten continu gevolgd en wordt rekening gehouden met de financiële impact op basis van de huidige, bekende regelgeving.

Belangrijke externe ontwikkelingen die van invloed zijn op onze meerjarige bedrijfsvoering en financieel beleid zijn:

1. Indexatie: prijsstijgingen en schaarste van producten, diensten en materialen zijn momenteel actueel maar fluctueren periodiek. Intern worden wijzigingen in prijzen en contracten nauwlettend gevolgd en bespreekbaar gemaakt. Binnen de overheid is onvoldoende urgentie voor compensatie van zeer grote prijsstijgingen.
2. Daarnaast is in het hoofdlijnenakkoord opgenomen dat, indien ombuigingen aan de uitgavenkant in de praktijk niet gerealiseerd worden op overheidsniveau, hier vervangende dekking voor gevonden zal worden in het (deels) niet indexeren van uitgaven voor de stijging van de lonen en prijzen.
3. Politieke ontwikkelingen: in de verslagperiode is een nieuwe regering gevormd. Op dit moment is nog niet duidelijk hoe het beleid van deze regering er concreet uit zal zien en welke keuzes daarbij gemaakt worden. De huidige speerpunten liggen vooral op het gebied van defensie, immigratie en klimaat. Of dit zo blijft en wat dit precies gaat betekenen voor andere sectoren, waaronder het primair onderwijs, is nog onzeker. Dit zorgt voor politieke en financiële onzekerheid, met name ten aanzien van de structurele bekostiging. Het bestuur volgt deze ontwikkelingen nauwlettend en houdt rekening met mogelijke gevolgen bij de verdere beleids- en begrotingsvorming.
4. Herinrichting basisbekostiging: de voorgenomen herinrichting van de basisbekostiging in het primair onderwijs, waaronder de verdere invoering van gerichte bekostiging en de mogelijke omzetting van de kleinscholentoeslag naar een dunbevolktheidstoelage, brengt financiële onzekerheden met zich mee. Door het doelgebonden karakter van (een deel van) de bekostiging neemt de bestedingsvrijheid af en wordt het lastiger middelen integraal en flexibel in te zetten. Daarnaast zijn de termijn van invoering en de financiële effecten van deze wijzigingen grotendeels onduidelijk. Dat levert risico's op voor de meerjarenbegroting, met name wanneer tijdelijke of onzekere middelen worden ingezet voor structurele lasten.

5. Onderwijshuisvesting: een deel van de schoolgebouwen van PCBO Apeldoorn is verouderd en voldoet onvoldoende aan de huidige eisen voor een gezond, veilig en stimulerend leer- en werkklimaat. Met name het binnenklimaat laat te wensen over, onder andere door hoge temperaturen en onvoldoende ventilatie. Dat heeft een negatieve invloed op het welzijn en de gezondheid van leerlingen en medewerkers. Daarnaast bieden de gebouwen in beperkte mate flexibiliteit voor moderne onderwijsvormen en zijn zij veelal onvoldoende duurzaam, wat leidt tot hogere energiekosten.

Om de kwaliteit van het onderwijs te waarborgen en een toekomstbestendige leeromgeving te realiseren, is een integrale aanpak nodig. Deze richt zich op de vernieuwing en verduurzaming van schoolgebouwen, het vergroten van de flexibiliteit en het beschikbaar stellen van voldoende financiële middelen. Een goede samenwerking tussen schoolbesturen en de gemeente Apeldoorn is daarbij essentieel. Het Integraal Huisvestingsplan (IHP) vormt hiervoor het gezamenlijke kader en handvat. Tegelijkertijd is het voor schoolbesturen van groot belang dat het IHP voldoende stabiliteit en voorspelbaarheid biedt. Zonder een integraal huisvestingsplan voor de lange termijn dat zonder tussentijdse herzieningen kan worden gehanteerd, kan PCBO Apeldoorn niet goed weloverwogen en doelmatige keuzes maken ten aanzien van het beheer en onderhoud van de schoolgebouwen. Een bestendig en betrouwbaar IHP is daarmee een belangrijke randvoorwaarde voor verantwoord en toekomstgericht huisvestingsbeleid.

6. De hoeveelheid wet- en regelgeving binnen het primair onderwijs blijft toenemen. Schoolbesturen krijgen te maken met steeds meer verplichtingen op het gebied van onder andere personeel, privacy en rechtmatigheid. Deze ontwikkeling leidt tot een toenemende administratieve belasting binnen de organisatie en vraagt extra inzet van capaciteit en expertise.
7. Arbeidsmarktcrisps: de aanhoudende crisps op de arbeidsmarkt vraagt van PCBO Apeldoorn om een integrale en toekomstgerichte aanpak. Naast de inhoudelijke uitdagingen rond het aantrekken, binden en behouden van personeel, heeft het personeelstekort ook directe financiële gevolgen. De kosten voor vervanging, de inzet van extern personeel en aanvullende maatregelen om medewerkers te behouden blijven hoog. Tegelijkertijd vraagt goed werkgeverschap om blijvende investeringen in duurzame inzetbaarheid, professionalisering en het verlagen van de werkdruk. Daarbij spelen ook bredere vraagstukken een rol, zoals de aantrekkelijkheid van het beroep van leerkracht en schoolleider, in-, door- en uitstroom, ziekteverzuim en strategische personeelsplanning.

Een belangrijke ontwikkeling in dit kader is de vorming van onderwijsregio's, met als doel de kwaliteit en continuïteit van het onderwijs te versterken en het lerarentekort gezamenlijk aan te pakken. Door regionale samenwerking tussen schoolbesturen, lerarenopleidingen, schoolleiders, leraren en ondersteunend personeel wordt ingezet op duurzame oplossingen. Deze samenwerking moet bijdragen aan een stabiele bezetting van lerarenfuncties, een aantrekkelijk werkveld, een efficiënte inzet van middelen en het verder verbeteren van de onderwijskwaliteit.

8. Achterstandsscores: Momenteel vindt een herijking plaats van de indicatoren die ten grondslag liggen aan de onderwijsachterstandenbesteding (OAB-besteding). Deze herijking kan van invloed zijn op de hoogte van de te ontvangen OAB-middelen. Ze treedt in werking per 1 januari 2027. Op dit moment is inzicht in de mogelijke financiële gevolgen van deze wijziging nog niet beschikbaar.
9. Subsidie School & Omgeving – Voor de schooljaren 2025-2026, 2026-2027 en 2027-2028 is de subsidie School & Omgeving toegekend ter hoogte van bijna € 2,2 miljoen euro. Deze subsidie wordt in samenwerking met twee andere schoolbesturen en de gemeente Apeldoorn wijkgericht ingezet, met als doel deelname voor zoveel mogelijk kinderen mogelijk te maken. De voorbereiding en implementatie van deze subsidie, evenals het voldoen aan de bijbehorende subsidievoorwaarden en verantwoordingsverplichtingen, heeft meer tijd en afstemming gevraagd dan vooraf voorzien. In 2025 is daarom slechts een beperkt deel van de subsidie ingezet. Naar verwachting komen de projecten die vanuit deze regeling worden gefinancierd vanaf begin 2026 volledig tot uitvoering en dragen zij substantieel bij aan de versterking van het onderwijs- en omgevingsaanbod in de wijken.

Investeringsbeleid

Het investeringsbeleid vormt een onderdeel van het inkoopbeleid in procedurele zin en van de begroting in financiële zin. In de begrotingsvoorstellen vanuit de budgethouders worden investeringen opgenomen, die door het college van bestuur, als onderdeel van de begroting, worden vastgesteld. Daarnaast worden investeringen gedaan in aanpassingen en onderhoud van de schoolgebouwen en installaties. Die zijn (grotendeels) belegd in het meerjarenonderhoudsplan.

PCBO Apeldoorn werkt sinds 2024 vanuit een meerjareninvesteringsbegroting. In grote lijnen zijn hier de volgende investeringen in opgenomen:

- Investerings vanuit het meerjarenonderhoudsplan, gericht op de veiligheid en de instandhouding van schoolgebouwen;
- Investerings in meubilair;
- Investerings in ICT-middelen, die enerzijds zijn gebaseerd op vervangingsduur en anderzijds op de digitale geletterdheid als onderdeel van het onderwijs;
- Overige investeringen (zoals koffieautomaten).

Treasury

PCBO Apeldoorn beschikt over een treasurystatuut voor haar publieke en private middelen. Dit statuut is in 2020 geactualiseerd en vastgesteld, conform de voorschriften in de 'Regeling beleggen, lenen, en derivaten OCW 2016' en de op deze regeling gepubliceerde wijziging van 2018. In dit statuut wordt uitgelegd wat het treasurybeleid van PCBO Apeldoorn inhoudt en wie welke verantwoordelijkheden en bevoegdheden heeft op dit beleidsterrein.

Het treasurybeleid is ondergeschikt en dienend aan de primaire doelstelling van PCBO Apeldoorn, namelijk onderwijs geven. Hiervan afgeleid is de doelstelling van het financieel beleid: het borgen van de financiële continuïteit van de organisatie.

De volgende treasurydoelstellingen worden onderscheiden:

- Zorg dragen voor de tijdige beschikbaarheid van de benodigde geldmiddelen tegen acceptabele condities;
- Minimaliseren van de kosten van financiering;
- Realiseren van kosteneffectief betalingsverkeer;
- Optimaliseren van het rendement van de overtollige liquide middelen binnen de kaders van de treasurystaat;
- Beschermen van de stichting tegen de risico's die aan de financiële posities, geldstromen en de bedrijfsvoering zijn verbonden.

PCBO Apeldoorn brengt haar financiële middelen onder bij het 'schatkistbankieren' bij het ministerie van Financiën. Dit 'schatkistbankieren' is bedoeld voor instellingen die een wettelijke of publieke taak uitvoeren en hiervoor gelden van het Rijk ontvangen. Het houdt in dat zij de publieke gelden aanhouden bij het ministerie van Financiën. Publiek geld verlaat de schatkist niet eerder dan noodzakelijk voor de uitvoering van die publieke taak. Onderwijsinstellingen zijn niet verplicht deel te nemen aan schatkistbankieren, maar mogen dit vrijwillig doen.

PCBO Apeldoorn heeft in 2025 geen beleggingen gedaan en is in dat jaar ook geen leningen aangegaan.

Allocatie van middelen

In het allocatiebeleid van PCBO Apeldoorn is vastgelegd hoe de middelen, die het bevoegd gezag van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap ontvangt, over de scholen en bovenscholen worden verdeeld. Elk jaar wordt het allocatiebeleid herzien op basis van actualiteiten en ontwikkelingen binnen de organisatie. Het allocatiebeleid is onderdeel van de kadernota.

Het allocatiebeleid is gebaseerd op vijf uitgangspunten:

1. Transparantie; het moet voor iedereen binnen PCBO Apeldoorn duidelijk zijn hoe de opbouw, toedeling en besteding van middelen plaatsvindt;
2. Eenvoud; de spelregels voor de toedeling en besteding van de middelen zijn eenvoudig en daardoor voor de betrokkenen goed uit te voeren en te volgen;
3. Realisme; de allocatie van middelen sluit aan op de toedeling van taken;
4. Solidariteit; risico's die op schoolniveau niet beïnvloedbaar zijn worden zoveel mogelijk op bovenschools niveau gedragen. Ofwel het bestuur dekt de kosten geheel ofwel de desbetreffende school krijgt hiervoor voldoende financiële ruimte via een extra toeslag;
5. Prikkels; het allocatiemodel stimuleert tot ondernemend gedrag en biedt zo weinig mogelijk ruimte voor calculerend gedrag.

Solidariteit en collectiviteit spelen binnen het allocatiemodel een belangrijke rol; er wordt een beroep gedaan op het gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid.

De scholen dragen een deel van de rijksvergoeding af aan de bovenschoolse organisatie voor de financiering van solidariteit en collectiviteit.

Binnen de bovenschoolse organisatie werken bestuurders, staf en lijnfunctionarissen aan het centrale beleid. Deze lasten worden ook gefinancierd vanuit een afdracht van de scholen aan de bovenschoolse organisatie.

Elke school draagt bij aan deze dekking, naar rato van de omvang van het totaal van de volgende rijksvergoedingen:

- Lumpsum basisbekostiging (exclusief werkdrukmiddelen);
- Bekostiging professionalisering en begeleiding van starters en directeuren.

Het allocatiebeleid 2025 lag in lijn met allocatiebeleid 2024.

Onderwijsachterstandenmiddelen

Voor de aanpak van onderwijsachterstanden ontvangt PCBO Apeldoorn extra middelen vanuit de rijksoverheid. De hoogte van deze OAB-middelen wordt door het CBS berekend.

Conform het vastgestelde allocatiebeleid worden de onderwijsachterstandsmiddelen volledig toegekend aan de scholen waarvoor deze gelden. In 2025 bedroeg dit voor zeven scholen gezamenlijk € 1.259.000 euro.

De middelen worden ingezet binnen het ondersteuningsprofiel van de betrokken scholen en sluiten aan bij de speerpunten uit het schoolontwikkelplan. De inzet richt zich op groepen verkleinen, extra ondersteuning bieden (bijvoorbeeld extra personeel) en specifieke leermiddelen aanschaffen.

We streven ernaar dat zoveel mogelijk leerlingen profiteren van deze inzet, waarbij structurele oplossingen voorrang krijgen boven incidentele maatregelen.

Planning-en-controlcyclus

De planning-en-controlcyclus (P&C-cyclus) omvat systematisch formuleren, vaststellen en volgen van doelstellingen en de monitoring van de realisatie daarvan. Deze cyclus vormt een essentieel sturingsinstrument voor het bestuur.

De P&C-cyclus is opgebouwd uit de volgende samenhangende onderdelen:

1. Het strategisch meerjarenbeleidsplan 2024–2028;
2. De Kadernota, waarin de meerjarenstrategie wordt vertaald naar strategische prioriteiten, het allocatiebeleid en het (financiële) begrotingskader voor het volgende verslagjaar;
3. De jaarplannen per school en op bovenschools niveau;
4. De meerjarenbegroting, waarbij het eerste jaar de vastgestelde jaarbegroting betreft;
5. Tussentijdse monitoring en verantwoording, bestaande uit:

- a. Periodieke rapportages en overlegmomenten tussen schooldirecteuren en het college van bestuur (managementcontractgesprekken), waarin de begroting, de voortgang op het jaarplan en de schoolkaart met integrale management- en stuurinformatie worden besproken;
 - b. Kwartaalrapportages op stichtingsniveau ten behoeve van het college van bestuur en de raad van toezicht;
6. De externe verantwoording via het bestuursverslag en de jaarrekening.

Alle budgethouders beschikken doorlopend over toegang tot een online dashboard met actuele informatie over de budgetuitputting, evenals gegevens over formatie en ziekteverzuim.

Risicomanagement vormt een integraal onderdeel van de P&C-cyclus. Op basis van in- en externe ontwikkelingen en eerder geïnventariseerde risico's wordt periodiek een actuele risico-inschatting gemaakt, inclusief de beheersmaatregelen die de stichting hanteert. De verantwoording over risico's is opgenomen in de kwartaalrapportages in een afzonderlijke risicoparagraaf.

CONTINUÏTEITSPARAGRAAF

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

- Prognose voor medewerkers en leerlingen in hoofdstuk 3.1;
- Meerjarenbegroting in hoofdstuk 3.2;
- De rapportage van het toezichthoudend orgaan is opgenomen in het verslag intern toezicht onder hoofdstuk 4.

Interne beheersing

De interne beheersing van de processen binnen PCBO Apeldoorn is primair de verantwoordelijkheid van het college van bestuur. Het totale stelsel van functiescheidingen, autorisaties en andere maatregelen en procedures ondersteunt het college bij de beheersing van de processen. Naast de inbedding van interne beheersing vanuit de lijn, vindt monitoring en de naleving ervan plaats vanuit het bestuursbureau.

Bij opstellen van de meerjarenbegroting wordt onder andere gekeken naar eventuele risico's; de financiële consequenties hiervan worden ingeschat en zo nodig worden maatregelen getroffen.

Door het jaar heen worden managementrapportages opgesteld waarin zowel het financieel als HR-perspectief bekeken worden. Indien nodig vindt bijsturing plaats. Het jaarverslag, de meerjarenbegroting, en de periodieke managementrapportages worden door het college van bestuur besproken met de raad van toezicht en ze gaan ter info naar de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad. De schoolbegroting is taakstellend voor de directeur.

Er wordt een vierogenprincipe gehanteerd: nota's worden door minimaal twee en waar nodig of mogelijk zelfs door meer personen gezien. Het gehele proces rond de facturenstroom is vastgelegd in een procuratieschema.

De accountant voert jaarlijks een interim-controle uit. Die is met name gericht op de jaarrekening en het systeem van interne beheersing. Het gaat hierbij om de externe risico's en de risico's in de bedrijfsvoering. De focus ligt op de risico's in de processen die leiden tot mutaties in de jaarrekening.

Risicobeheersing

In 2025 heeft een nieuwe risicoscan plaatsgevonden. Hierdoor is het zicht op de huidige belangrijkste (financiële) risico's geactualiseerd.

Om de geïdentificeerde risico's te kunnen beheersen, wordt gesteund op het intern risicobeheersingssysteem. Een belangrijk element hierin is de jaarlijkse planning-en-controlcyclus, die zorgt voor een goede sturing, beheersing, tussentijdse verantwoording en de mogelijkheid om doelen en/of de inzet van financiële middelen bij te stellen.

De wereld binnen en om PCBO Apeldoorn heen is voortdurend in beweging en in ontwikkeling. Daardoor is het in kaart houden van mogelijke risico's en hierop acteren een continu proces. De actuele risico's en hoe PCBO Apeldoorn hiermee omgaat zijn terug te vinden in de kwartaalrapportages.

Risico's en onzekerheden

In het kader van de planning- en controlcyclus is in 2025 opnieuw een integrale risicoscan uitgevoerd. Het doel daarvan is tijdig inzicht krijgen in de belangrijkste strategische, financiële en operationele risico's die de realisatie van de organisatie doelstellingen kunnen beïnvloeden. Daarbij is niet alleen gekeken naar bestaande risico's, maar ook naar nieuwe ontwikkelingen in de interne en externe omgeving van de stichting. De grootste risico's die met name in 2025 spelen/speelden waren onzekerheid over volledige indexatie van de bekostiging als gevolg van loon- en prijsbijstellingen omdat binnen het politieke landschap de prioriteiten op de portefeuilles defensie, migratie en klimaat liggen. Voor 2025 is dit goed gekomen, maar dit blijft een risico de komende jaren. Daarnaast heeft de gemeente Apeldoorn doelstellingen te verwezenlijken die impact hebben op het vastgesteld Integraal Huisvestingsplan (IHP) uit 2023. Hierdoor was er onzekerheid over de doorgang van bepaalde nieuwbouwprojecten wat onzekerheid geeft bij ouders, leerlingen en medewerkers maar ook mogelijk extra onderhoudskosten met zich mee kan brengen in geval van vertraging. Inmiddels is voor één nieuwbouwproject wat al in een verder gevorderd stadium was dat deze uitgevoerd kan worden. Voor de overige projecten in het IHP is nog geen zekerheid.

De overige risico's staan in de risicoscan beschreven zoals hieronder wordt weergegeven. Deze gelden nog steeds voor PCBO Apeldoorn.

Op basis van deze risicoscan zijn de voornaamste risico's geïdentificeerd, geanalyseerd en geprioriteerd. In de onderstaande tabel zijn deze risico's opgenomen. Per risico is een inschatting gemaakt van zowel de kans van optreden als de mogelijke impact op de organisatie. Deze beoordeling vormt de basis voor het bepalen van de prioriteit en de benodigde mate van aandacht vanuit het bestuur. De totale financiële risico-inschatting komt uit op bijna 1,8 miljoen euro.

Daarnaast zijn per risico de bijbehorende beheersmaatregelen beschreven. Deze zijn gericht op het voorkomen van risico's, het verkleinen van de kans dat zij zich voordoen, het beperken van de impact als dat toch gebeurt, het vergroten van de bestuurlijke weerbaarheid en het waarborgen van de continuïteit van de organisatie. De effectiviteit van de beheersmaatregelen wordt periodiek geëvalueerd en, indien nodig, bijgesteld.

Het risicoprofiel dat uit de risicoscan 2025 naar voren komt, vormt een belangrijk onderdeel van de bestuurlijke besluitvorming en wordt betrokken bij strategische keuzes, de inzet van middelen en de inrichting van processen. De voortgang en eventuele wijzigingen in het risicoprofiel worden gevolgd en gemonitord via de reguliere P&C-cyclus en gerapporteerd aan het college van bestuur en de raad van toezicht.

Risico's	Kans	Impact	Beheersmaatregelen
Onderwijs & Kwaliteit			
Aantal scholen heeft onvoldoende kwaliteit van onderwijs, een school zakt onder de signaleringswaarde	Midden	Midden	<ul style="list-style-type: none"> - Vaststellen en borgen van een duidelijke onderwijskundige visie en het ambitieniveau: <ul style="list-style-type: none"> * Goede ib'er benoemen; * Team/leiding vernieuwen; * Aanstellen specialisten (zoals bijv. rekenoördinator); * Coaching en begeleiding. - Periodieke aandacht in de gesprekscyclus met de schooldirecteuren. - Aandacht voor begeleiding van medewerkers die na de startersfase zitten.
Grote verschillen in kwaliteit van onderwijs per school	Hoog	Laag	<ul style="list-style-type: none"> - Vaststellen en borgen van een duidelijke onderwijskundige visie en het

			<p>ambitieniveau:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Goede ib'er benoemen; * Team/leiding vernieuwen; * Aanstellen specialisten (zoals bijv. rekencoördinator); * Coaching en begeleiding. <p>- Periodieke aandacht in de gesprekscyclus met de schooldirecteuren. - Scholenkaart. - Duidelijke en eenduidige visie op kwaliteit.</p>
Zorg & Onderwijs gaan steeds meer in elkaar op (Inclusief Onderwijs) en grensvervaging	Hoog	Laag	<ul style="list-style-type: none"> - Scholing en coaching van leerkrachten. - Toerusten van ib'ers. - Betrokkenheid (invloed) bij besluitvorming met het Samenwerkingsverband; - Collegiale consultatie en intervisie. - Werkdruk verminderen. - Verlichting van taken. - Onderscheid heroverwegen primaire/secundaire taken. - Grensbewaking + communicatie daarover intern en extern. - Brugfunctionaris.
Continuïteit van het onderwijs	Hoog	Laag	<ul style="list-style-type: none"> - Aandacht is het nieuwe goud – je moet aandacht geven aan medewerkers en continu polsen hoe het met de medewerkers is om te weten hoe zij erbij zitten, zodat ze niet 'ineens' uitvallen – door dichtbij te zijn zie je dit eerder aankomen. - Door de druk in de waan van de dag verdwijnt de aandacht voor de medewerker, wat risico's in de hand werkt. - Teamgericht organiseren: <ul style="list-style-type: none"> * Begeleiding/coaching leerkrachten en schoolleiders; * Samenwerking met andere besturen en onderwijsregio's. - Om regeldruk te voorkomen, beschrijven waar we van zijn, wat moet er wel en wat er niet moet; - Protocol (Proces/Techniek) Grootchalig Thuisonderwijs.
Bedrijfsvoering			
Rapportmechanisme= Slechte kwaliteit van besluitvorming	Laag	Midden	<ul style="list-style-type: none"> - Periodieke gestructureerde rapportage aan bestuurder. - Training in bedrijfsapplicaties. - Opvolging geven aan besluiten/acties voortkomend uit rapportages. - Meerjarig financieel beleid geïmplementeerd.
Te veel kleine scholen	Midden	Midden	<ul style="list-style-type: none"> - Tijdige signalering. - Uitvoeren omgevingsanalyse: <ul style="list-style-type: none"> * doorbraakproject/ fusie/opheffing.
Onzekere bekostiging	Hoog	Hoog	<ul style="list-style-type: none"> - Denken in scenario's, zorg voor voldoende buffervermogen. - Inschatting maken van consequenties. - Volgen van ontwikkelingen. - Realistische meerjarenbegroting. - Meerjarig personeels- en mobiliteitsbeleid.
Onvoldoende verandervermogen	Midden	Midden	<ul style="list-style-type: none"> - Meer bij elkaar op bezoek komen voor onderlinge uitwisseling.

			<ul style="list-style-type: none"> - Intercollegiale consultatie/onderlinge uitwisseling. - Stimuleren van mobiliteit. - Anders organiseren. - Rolduidelijkheid. - Leiderschap.
Overige bedrijfsvoeringsrisico's	Midden	Midden	<ul style="list-style-type: none"> - Borging Subsidieprocessen. - Fiscale scan laten uitvoeren door externe partij. - Inkoopbeleid op orde.
Personeel			
Slechte kwaliteit en continuïteit zij-instromers/ Geen succesvolle zij-instromer	Midden	Laag	<p>Zij-instroombeleid/ onboarding:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Tijdige aandacht en begeleiding; * Aandacht voor balans tussen werk en privé; * Verwachtingen vooraf helder; * Teamgericht organiseren; * Inwerkprogramma zij-instromer - gelijk alleen voor de klas? * Welke voorinvestering is er nodig om een zij-instromer succesvol te laten zijn en om de werkdruk van het team te verlagen?
Onvoldoende uitvoer en vastlegging HR-beleid in praktijk	Hoog	Midden	<ul style="list-style-type: none"> - Invoeren PEB-cyclus (pedagogisch educatieve beeldcoaching) met duidelijke eisen, verwachtingen en heldere consequenties bij niet voldoen aan verwachtingen. - Naast waarderende gesprekscyclus gesprekken voeren met duidelijke eisen, verwachtingen en heldere consequenties bij niet voldoen aan verwachtingen/functioneren. - Verzuimprotocol geïmplementeerd.
Groot tekort aan kwalitatief goede leerkrachten	Hoog	Midden	<ul style="list-style-type: none"> - Proactief personeelsbeleid: <ul style="list-style-type: none"> * Anders organiseren; * Geld voor uitstroom reserveren; * Binden en boeien van medewerkers (loopbaanpaden); * Profileren van de organisatie; * Vaker verplichte mobiliteit inzetten (benoeming van medewerker bij PCBO Apeldoorn maar er wordt gehandeld alsof de benoeming op school is); * Goede interne sollicitatieprocedure. - Zijn er al contacten met PABO-opleidingen, waardoor personeel al aangetrokken kan worden (soms voordat ze daadwerkelijk hun diploma hebben)? - Eventueel uitwisselen van vervangers vanuit omliggende besturen/onderwijsregio's. - Tippen van kandidaten aan elkaar. - Behoeften van potentiële sollicitanten in beeld en op inspelen. - Onderwijssysteem anders inrichten. - Sterkere wervingscampagnes.
Te snelle interne doorgroei	Laag	Midden	<p>Behoud van goed werkgeverschap:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Duidelijk profiel en doorstromingsbeleid; * Bredere looppaden; * Begeleiding aanpassen op behoeften; * Vrijwillige demotie/of iemand richting ander werk/school/stichting begeleiden.

Wisselingen personeel	Hoog	Hoog	<ul style="list-style-type: none"> - Behoud van goed werkgeverschap duidelijk profiel en aannamebeleid: <ul style="list-style-type: none"> * (loop)baan begeleiding, fasegericht, gedurende gehele loopbaan PCBO Apeldoorn; * binden en boeien van medewerkers. - Analyse vertrekredenen en op interveniëren (exitgesprekken volgens een standaard voeren en vastleggen en analyseren).
Huisvesting			
Onvoldoende Kwaliteit Huisvesting	Hoog	Midden	<ul style="list-style-type: none"> - Alert zijn op beschikbare subsidies. - Voldoende financiële middelen reserveren voor onderhoud en incidenten. - MJOP uitvoeren conform plan. - Samenwerking tussen schoolbesturen in de regio. - Gemeenteraad beïnvloeden/netwerken. - Netwerken met bedrijven.
Informatiebeveiliging			
AVG/Informatiebeveiliging	Midden	Hoog	<ul style="list-style-type: none"> - Opnemen van duidelijke eisen in inkoopbeleid: <ul style="list-style-type: none"> * Hoe om te gaan met AVG gerelateerde zaken (contracten/verwerkersovereenkomsten); <ul style="list-style-type: none"> * Regelmatig toetsen na moment van inkopen. - Trainen van medewerkers en andere gebruikers op HR: <ul style="list-style-type: none"> * Gedrag moet zijn om <i>ransomware</i> te voorkomen; * Bewustwording veel aandacht geven (training). - Terugkerend element in evaluatie van schoolleiders laten zijn. - Investeren in infrastructuur en landschap die <i>ransomware</i> robuust zijn: <ul style="list-style-type: none"> * Onderzoek door gespecialiseerd bureau borging in documenten en procedures. * Periodieke IT/Beveiligings-audit/Stresstest/Legale hack door extern bureau. * Juridische check op documenten en procedures.
Cultuur			
Geen kinderopvang op kleine scholen	Hoog	Laag	<ul style="list-style-type: none"> Werken met kernpartners: <ul style="list-style-type: none"> * Solidariteit in kosten; * Managen van media; * Zelf BSO regelen.
Imago schade door besluiten en gebeurtenissen	Midden	Midden	<ul style="list-style-type: none"> - Aandacht in de lessen. - Opstellen protocollen. - Managen van verwachtingen. - Communicatieplan c.q. afspraken.
Onvoldoende collegiaal teamgevoel	Midden	Laag	<ul style="list-style-type: none"> - Creëren van professionele werkomgeving: <ul style="list-style-type: none"> * Het beste doen wat van je wordt gevraagd; * ME+U–cultuurtraject. - Transparantie, besluitvorming, strategie en doelen.
Sociale en Fysieke Veiligheid			
Verstoorde relatie ouders-school	Midden	Laag	<ul style="list-style-type: none"> - Transparant aan de voorkant naar ouders:

			<ul style="list-style-type: none"> * Stappenplan voor toelating; * Belang kind vooropstellen. - Communicatiebeleid. - Ouders zien als partner. - Klachtenregeling en gedragscode. - Passend beleid (mogelijkheden als echt geen samenwerking meer mogelijk is).
Overige			
Restrisico's*	Laag	Midden	

**Restrisico's: verschillende risico's die niet hoog genoeg zijn voor een individueel risicopercentage, maar ze rechtvaardigen cumulatief wel een buffer. Ze kunnen zich zowel aan de baten als aan de lastenkant openbaren. Het gaat hierbij om een onvoorziene en onbeheersbare daling van baten of een onvoorziene en onbeheersbare stijging van lasten. Voorbeelden zijn fiscale risico's en een niet juiste toepassing van regelgeving voor Europees aanbesteden.*

Informatiebeveiliging en privacy

PCBO Apeldoorn hecht groot belang aan de zorgvuldige verwerking van persoonsgegevens van leerlingen, ouders, medewerkers en andere betrokkenen. De organisatie handelt conform de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) en aanverwante regelgeving, met een structurele verankering van informatiebeveiliging en privacy (IBP) in beleid, processen en de reguliere planning-en-controlcyclus. Binnen deze cyclus is de PDCA-werkwijze leidend: beleid en uitvoering worden planmatig ingericht, aantoonbaar uitgevoerd en periodiek getoetst en bijgesteld. De externe functionaris gegevensbescherming (FG) ziet toe op naleving en adviseert het college van bestuur over risico's, proportionaliteit en verbetermaatregelen. Naast compliance is er blijvende aandacht voor bewustwording en gedrag van medewerkers.

Terugblik 2025

In 2025 heeft PCBO Apeldoorn het bestaande niveau van privacybescherming en informatiebeveiliging verder bestendigd en op onderdelen versterkt. De organisatie beschikt over een solide beleidsmatige en organisatorische basis voor de naleving van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) en werkt structureel volgens de uitgangspunten van planning, uitvoering, controle en bijsturing. Uit externe toetsing blijkt dat PCBO Apeldoorn op de meeste onderdelen opereert op een hoog en stabiel privacyvolwassenheidsniveau, met aandacht voor verdere verbetering van de aantoonbaarheid en borging richting het Normenkader IBP.

Privacy en gegevensbescherming zijn ingebed in de governance en de reguliere planning-en-controlcyclus. Beleidsdocumenten en protocollen worden periodiek geëvalueerd, geactualiseerd en formeel vastgesteld. Daarnaast is gericht geïnvesteerd in bewustwording, technische en organisatorische maatregelen en het beheerst omgaan met risico's, zoals datalekken en gegevensverwerkingen met een verhoogd privacyrisico.

Belangrijkste punten 2025:

- Behoud van privacyvolwassenheidsniveau 4 op onder meer privacybeleid en governance, registers van verwerkingsactiviteiten, bewaartermijnen en technische en organisatorische maatregelen.
- Actualisatie en periodieke herziening van het IBP-beleid en bijbehorende protocollen, met aantoonbare vastlegging en betrokkenheid van medezeggenschap.
- Actualisatie van privacyverklaringen en verdere borging van de informatieplicht, met aandacht voor consistentie en toegankelijkheid.
- Inrichting en actualisatie van registers van verwerkingsactiviteiten, inclusief het nieuw opgestelde register voor relaties.
- Centrale inrichting en beheer van verwerkersovereenkomsten, onder meer via de Dienst Verwerkersovereenkomsten van Kennisnet en centrale opslag van overige overeenkomsten.
- Aantoonbare uitvoering van het bewaar- en vernietigingsbeleid, inclusief vernietiging van persoonsgegevens en steekproefsgewijze controles op locaties.
- Actualisatie van het protocol datalekken en incidenten, actief gebruik van het datalekkenregister en structurele opvolging van meldingen.
- Verdere ontwikkeling van bewustwording en kennisdeling, onder meer via een organisatiebrede AVG-quiz en gerichte communicatie.
- Versterking van toegangs- en autorisatiemanagement, met centrale autorisatiematrix, periodieke controles en verdergaande automatisering.
- Uitvoering van een Data Protection Impact Assessment (DPIA) op Google Workspace for Education en borging van een gestructureerde aanpak voor DPIA's bij hoogrisicoverwerkingen.

De ingezette maatregelen zorgen voor stabiliteit en beheersing en bieden tevens een stevig uitgangspunt om in de komende jaren door te groeien in lijn met het Normenkader IBP. De focus ligt daarbij op verdere uniformering, verduidelijking van verantwoordelijkheden en vergroting van de aantoonbaarheid binnen de bestaande governancestructuur.

Prioriteiten 2026

1. Normenkader IBP: nulmeting en routekaart naar volwassenheidsniveau 3
In samenwerking met de FG de huidige status ten opzichte van het Normenkader IBP integraal inventariseren (privacy én informatiebeveiliging) en een concrete routekaart vaststellen om volwassenheidsniveau 3 te borgen. Hierbij expliciet aangeven welke acties, mijlpalen en verantwoordelijken per onderdeel gelden.
2. Privacyverklaring: vindbaarheid en tijdige verstrekking aan betrokkenen vergroten
Zorgen dat de juiste privacyverklaringen (inclusief van leerlingen en ouders) makkelijk vindbaar en actueel zijn op alle relevante kanalen (website, schoolgids, inschrijf- en informatiestromen) en dat het moment van verstrekking aantoonbaar is (bijvoorbeeld bij inschrijving, start schooljaar, wijzigingen).
3. Bewustwording differentiëren en bereik vergroten
Het bewustwordingsprogramma verder verdiepen door de huidige AVG-quiz per functie(groep) te differentiëren (onder andere leerkrachten, ib'ers, administratie, leidinggevend) en het bereik te vergroten. Thema's sluiten aan op de praktijk, zoals dataminimalisatie en gebruik van digitale leermiddelen voor leerkrachten, en governance/ethiek voor bestuur en management. De resultaten worden gebruikt voor gerichte opvolging in communicatie en training.
4. DPIA-planning: van SIVON naar lokale DPIA's
Een meerjarige DPIA-planning vastleggen, met prioritering, doorvertaling en lokale validatie van SIVON DPIA's, in elk geval voor ParnasSys en AFAS. Resultaten en mitigerende maatregelen worden vastgelegd, opgevolgd en periodiek herzien binnen de P&C-cyclus.
5. *Artificial Intelligence* (AI) valt onder het strategische thema digitalisering en onderwijs en zal in 2026 binnen de organisatie worden opgepakt.

3. VERANTWOORDING VAN DE FINANCIËN



3.1 ONTWIKKELINGEN IN MEERJARIG PERSPECTIEF

Leerlingen (teldatum 1 februari)

	Vorig jaar 2024*	Verslagjaar 2025	2026	2027	2028
Aantal leerlingen	5.379	5.374	5.325	5.280	5.275

*Het aantal bekostigde leerlingen in verslagjaar 2024 is met drie leerlingen naar boven bijgesteld ten opzichte van het bestuursverslag 2024

Voor de prognose van de leerlingaantallen voor de begroting 2026 was het aantal inschrijvingen in scholenring richting gevend aangevuld met reeds bekende zij- instroom en zij-uitstroom. Voor de jaren 2027 en 2028 zijn procentuele mutaties van de prognose van de gemeente Apeldoorn (van augustus 2025) aangehouden aangevuld met reeds bekende ontwikkelingen en mutaties van onze scholen.

De verwachte uitstroom is gebaseerd op het aantal leerlingen in de bovenbouw en de ervaringscijfers van zij-uitstroom. Gezien de demografische ontwikkelingen en op basis van de kennis van de directeuren van het voedingsgebied, zien we de komende jaren een lichte daling van het aantal leerlingen op stichtingsniveau. Op schoolniveau zien we echter een divers beeld van groei en krimp. Vanaf 2029 wordt een lichte stijging verwacht op stichtingsniveau.

In 2026 wordt wederom een daling van het leerlingaantal verwacht. Dit komt onder meer door het afschalen van een aantal leerlingen binnen één van onze scholen waarbij we van twee naar één onderwijsconcept zijn overgegaan. Daarnaast spelen de beperkte instroom bij enkele andere scholen en de natuurlijke uitstroom van grotere of dubbele groepen 8 een rol.

Ook zien we het aanbod van andere schoolbesturen in de stad groeien, wat invloed heeft op de instroom bij PCBO Apeldoorn. Hoewel een aantal scholen binnen PCBO Apeldoorn een lichte leerling toename laten zien, is deze stijging onvoldoende om de totale daling te compenseren.

Voor 2027 wordt opnieuw een leerling daling voorzien. Dit hangt samen met de eerder ingezette afschaling van leerlingen bij één school, beperkte onder- en zijinstroom en relatief grote uitstroomgroepen in dat jaar. De verwachte stijgingen bij enkele scholen zijn klein, waardoor het totale aantal leerlingen verder afneemt. De daling sluit aan bij demografische ontwikkelingen in meerdere wijken en een verschuiving van leerlingen richting kleinere schoolbesturen conform de prognose van de gemeente Apeldoorn.

Vanaf 2028 is voor de leerlingprognose aangesloten bij de procentuele ontwikkeling uit de gemeentelijke leerling vooruitzichten, afgezet tegen het aantal geprognosticeerde leerlingen van het voorafgaande jaar.

FTE (gemiddelde per kalenderjaar)

Aantal FTE	Vorig jaar 2024	Verslagjaar 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028
CVB / Directeuren	26,8	26,0	25,6	25,4	25,3
Onderwijzend personeel	291,7	293,9	299,7	293,6	288,3
Ondersteunend onderwijzend personeel	53,1	53,3	46,4	42,6	41,1
Medewerkers Bestuursbureau	16,6	17,0	22,1	21,3	20,8
Totaal	388,2	390,2	393,8	382,9	375,5

Onder deze categorie vallen de volgende functies:

* College van Bestuur en schooldirectie;

** Leraren

*** Onderwijsassistenten en leraarsondersteuners en administratief personeel op scholen

Het aantal fte (fulltime equivalent) is gebaseerd op het gemiddelde aantal fte in dienst in het betreffende kalenderjaar. Op totaal niveau zien stijgt het aantal fte eerst licht, waarna vanaf 2027 een daling is te zien. Deze ontwikkeling is met name toe te schrijven aan de subsidie basisvaardigheden die voor 11 scholen eindigt na schooljaar 2025/2026 en voor 9 scholen na schooljaar 2026/2027. De structurele bekostiging voor de basisvaardigheden is per 1 januari 2027 van kracht, maar het bedrag is dermate lager dat een daling

in de bekostiging ontstaat wat effect heeft op het aantal in te zetten medewerkers. Daarnaast speelt de daling van het aantal leerlingen ook een rol in de lagere inzet van fte.

Het aantal fte bestuur/management lag in 2025 0,8 fte lager dan in 2024. In 2025 waren een aantal directiefuncties ad interim vervuld ten opzichte van 2024 en er zijn een aantal directieverschuivingen geweest om betere verhouding te krijgen tussen de directietijd op een school en de schoolgrootte. Als we kijken naar de komende jaren zal de directie nog iets verder dalen waarbij de directietijd op alle scholen aansluit bij de schoolgroottes zoals afgesproken voor de nieuwe governance structuur.

Het aantal fte Personeel primair onderwijs en ondersteunend onderwijzend personeel is licht gestegen in 2025 ten opzichte van 2024. Echter zal er in de komende jaren een daling zijn mede door daling van het leerlingen en de afbouw van met name de subsidie basisvaardigheden.

Het aantal medewerkers op het Bestuursbureau ligt in 2025 hoger dan in 2024, mede doordat de functies van HR-manager en HR-adviseur medio 2025 intern zijn vervuld.

Vanaf 2026 is opnieuw een stijging zichtbaar wat vooral wordt veroorzaakt door de verschuiving van medewerkers Platform Onderwijs en ICT naar het bestuursbureau en vervanging bij langdurige ziekte. Vanaf 2027 wordt een daling van het aantal medewerkers verwacht mede als gevolg van efficiencyvoordelen die voortkomen uit de herinrichting van het bestuursbureau naar aanleiding van de nieuwe governance.

3.2 STAAT VAN BATEN EN LASTEN EN BALANS

Over 2025 sluit PCBO Apeldoorn af met een positief exploitatiesaldo van € 2,4 miljoen waarvan € 16k betrekking heeft op het private deel en het restant op het publieke deel. Dit is exclusief de mutaties in de bestemmingsreserves. De toelichting op de exploitatie 2025 ten opzichte van de begroting 2025 en de realisatie 2024 en de bestemming van het exploitatieresultaat worden verderop in dit hoofdstuk beschreven.

Staat van baten en lasten (x € 1.000)	Realisatie vorig jaar 2024	Begroting Verslagjaar 2025	Realisatie Verslagjaar 2025	2026	2027	2028
BATEN						
3.1 Rijksbijdragen	41.902	43.215	46.575	46.170	46.226	45.281
3.2 Overige overheidsbijdragen en subsidies	0	350	266	216	213	211
3.5 Overige baten	1.753	1.584	1.832	1.739	1.669	1.652
TOTAAL BATEN	43.655	45.149	48.673	48.125	48.108	47.144
LASTEN						
4.1 Personeelslasten	37.265	38.781	38.662	40.487	40.364	39.208
4.2 Afschrijvingen	878	1.222	1.054	1.289	1.242	1.315
4.3 Huisvestingslasten	3.265	3.162	3.439	3.234	3.187	3.187
4.4 Overige lasten	3.410	3.294	3.736	3.819	3.453	3.403
TOTAAL LASTEN	44.818	46.459	46.891	48.829	48.246	47.114
SALDO						
Saldo baten & lasten	-1.163	-1.310	1.782	-704	-138	31
5. Financiële baten en lasten	513	275	631	260	190	162
TOTAAL RESULTAAT VOLGENS JAARREKENING	-650	-1.035	2.413	-444	52	193
<i>Mutatie bestemmingsreserve NPO en SMBP</i>	<i>1.088</i>	<i>892</i>	<i>1.004</i>	<i>444</i>	<i>165</i>	<i>10</i>
TOTAAL RESULTAAT Incl. mutatie bestemmingsreserve	438	-143	3.417	0	217	203

Binnen PCBO Apeldoorn heeft de mutatie van de bestemmingsreserve NPO grote impact op het resultaat 2025. Dit wordt veroorzaakt door het timingsverschil tussen de ontvangsten van middelen die in de baten verwerkt dienen te worden en de daadwerkelijke besteding van de middelen.

Om deze normalisatie van het resultaat zichtbaar te maken is aan de staat van baten en lasten een overzicht toegevoegd met de mutatie in de bestemmingsreserves NPO en SMBP wat impact heeft op het exploitatieresultaat.

De bekostiging voor NPO is per 31 juli 2023 gestopt, niet ingezette middelen per eind 2023 zijn opgenomen in de bestemmingsreserve NPO. De bestedingen op NPO in 2025 zijn uitgekomen op € 1.003.800. Deze bestedingen worden volledig gecompenseerd vanuit de bestemmingsreserve NPO.

Verklaring van de belangrijkste verschillen tussen het resultaat 2025 en begroting 2025

Stichting PCBO Apeldoorn heeft over het boekjaar 2025 een positief resultaat van € 3.417.000 gerealiseerd ten opzichte van een begroot verlies van € 143.000. Dit is een positief verschil van afgerond € 3.274.000.

Zowel aan de baten- als aan de lastenkant zijn er forse verschillen. Dit is deels het gevolg van een hogere indexatie van de bekostiging dan begroot en een aanvullende indexatie ter dekking van de nieuwe cao.

Baten:

1. De Rijksbijdragen zijn € 3.360.000 hoger dan begroot, bestaande uit:
 - Meer ontvangen bekostiging als gevolg van prijs- en loonbijstelling en eenmalige extra middelen over 2025 (bijstelling 5,18 procent) ad € 1.110.000;
 - Eenmalige middelen vanuit de vordering op OCW vanuit 2022 naar aanleiding van een positieve uitspraak van de Raad van State in het hoger beroep over de toekenning van te weinig bekostiging in de periode augustus tot en met december 2022 door het ministerie van OCW. Dit gaat om € 1.754.000;
 - Meer overdracht van ondersteuningsmiddelen uit het Samenwerkingsverband Passend Onderwijs dan begroot. Het betreft een doorgevoerde verhoging van de lichte ondersteuningsmiddelen met ingang van 2025 van € 50 naar € 92 per leerling en meer opbrengsten voor extra ondersteuning. Totaal € 500.000;
 - De overige diverse incidentele bekostiging ligt € 25.000 lager dan de begroting. Enerzijds zijn voor de lerarenbeurs en de subsidie vreemdelingen meer opbrengsten ontvangen dan begroot. Maar liggen de opbrengsten voor zij- instroom en overige subsidies zoals basisvaardigheden weer wat lager dan de begroting.
2. Onder de overige overheidsbijdragen en –subsidies is een bedrag van € 266.000 verantwoord vanuit de onderwijsregio's. In deze onderwijsregio's werken schoolorganisaties samen op gebied van werven, matchen, opleiden, begeleiden en professionaliseren met als doel de onderwijsarbeidsmarkt te optimaliseren en het personeelstekort terug te dringen.

De overige baten zijn € 248.000 hoger dan begroot. Deze afwijking wordt voor een deel veroorzaakt doordat de bestaande rekening-courantpositie ICK de Gong per 31 december 2025 is her geclassificeerd en als bestemmingsreserve is opgenomen. Concreet betekent dit dat het saldo op de voormalige RC-positie in 2025 is verantwoord onder de overige baten wat niet in de begroting wat opgenomen. De verklaring van het overige verschil ligt in een aantal verschillende en kleinere oorzaken.

Lasten:

1. De personeelslasten zijn in 2025 € 119.000 lager dan begroot. Alhoewel het totale verschil van de personele lasten ten opzichte van de begroting laag is zijn binnen de personele lasten wel wat verschuivingen te zien in de realisatie ten opzichte van de begroting. Deze worden hieronder toegelicht.
 - De stijging van de lonen en salarissen van € 690.000, bestaande uit de volgende componenten:
 - Structurele loonsverhoging van 4,6% vanuit de cao die per 1 november 2025 van kracht is gegaan. Deze kosten zijn gedekt vanuit de indexaties van de Rijksbegroting die onder de opbrengsten zijn verantwoord.
 - Hogere inzet van 2 fte's met name voortkomend uit en gedekt door inzet vanuit subsidies;
 - Hogere pensioenpremie en lagere sociale lasten dan begroot;
 - Meer vervanging op zwangerschap, wat gerelateerd is aan de hogere uitkeringen vanuit het UWV (zie ook hogere uitkering UWV).
 - Meer kosten voor extern personeel ad € 494.000 door de inzet van interim directie, externe intern begeleiders en externe functionarissen op het bestuursbureau als gevolg van vacatures en ziektevervanging. De inzet van externen geeft een verschuiving van loonkosten naar inhuur extern personeel;
 - Lager dotatiesaldo aan de voorzieningen door onder andere de vrijval van de voorziening uitstroomkosten NPO, lagere toekomstige kosten voor WW, lagere voorziening jubilea als gevolg van een hogere disconteringsvoet en een hogere voorziening langdurig zieken door een aanvulling met de kosten voor een transitievergoeding. Het totaal aan mutaties in de voorzieningen komt uit op € 71.000, wat bijna € 80.000 lager ligt dan de begroting.
 - De overige personeelslasten vallen lager uit dan begroot. Dit wordt onder meer veroorzaakt door een verschuiving van een begrote post voor knelpunten stichtingsbreed naar de lonen en salarissen als gevolg van toegekende extra formatie op de scholen (circa € 485.000). Daarnaast liggen de kosten voor ontslag- en begeleidingstrajecten, opleidingen en arbodienstverlening ongeveer € 430.000 lager.

- De uitkeringen UWV liggen hoger dan begroot ad € 310.000. Deze uitkeringen worden voorzichtig begroot en de compensatie van het UWV dekt de vervanging van formatie.
2. De afschrijvingskosten vallen lager uit dan begroot. Dit komt doordat de in de begroting opgenomen afschrijvingslasten voor renovatie, in afwachting van het nieuwe Meerjaren onderhoudsplan, niet of gedeeltelijk zijn uitgevoerd. Daarnaast is de geplande verbouwing van Het Kristal, die wel in de begroting 2025 was opgenomen, vertraagd waardoor het project in 2026 wordt afgerond en geactiveerd in plaats van in 2025.
 3. De kosten voor huisvesting liggen € 277.000 hoger dan waar in de begroting rekening mee was gehouden. Dit wordt veroorzaakt door de gestegen schoonmaakkosten als gevolg van de CAO-verhoging binnen de schoonmaak en extra niet begrote schoonmaakwerkzaamheden ad € 69.000. De kosten voor overige huisvestingslasten stijgen met name door niet begrote kosten voor het facilitair systeem, de hogere kosten voor (tuin)onderhoud van groene schoolpleinen, de eigen bijdragen voor herstel groene schoolpleinen en de extra beplanting bij nieuwbouw De Sjofar.
 4. De overige lasten zijn in 2025 € 442.000 hoger uitgekomen dan begroot. De hogere kosten worden veroorzaakt door met name hogere inhuur deskundigheid ad € 100.000, hogere ict licenties en ict contractkosten ad € 190.000. Ook lagen de kosten vanuit de subsidies NPO en Basisvaardigheden met € 245.000 hoger dan begroot wat wordt veroorzaakt omdat een deel van de inzet van deze subsidie niet was begroot. Dit kwam met name doordat een deel van de scholen de subsidie voor de zomer toegekend hadden gekregen en het activiteitenplan behorend bij de subsidie basisvaardigheden nog niet gereed hadden ten tijde van het opstellen van de begroting 2025. Uiteindelijk worden de kosten die ingezet worden voor deze subsidie volledig gecompenseerd in de baten. De diverse overige kosten lagen € 90.000 hoger dan begroot als gevolg meer kosten telefonie en een afrekening van Newtechpark. Aan de andere kant is in 2025 minder uitgegeven voor marketing en communicatie en ICT-contracten.
 5. De financiële baten over 2025 liggen met € 356.000 ruim hoger dan de begroting. Het saldo van de financiële baten bestaat enerzijds uit de rentopbrengsten op saldo op de rekeningcourant die wordt aangehouden bij het ministerie van Financiën (schatkistbankieren) en anderzijds is een incidentele bate van € 349.000 aan wettelijke rente opgenomen voor een vordering op OCW vanuit 2022 naar aanleiding van een positieve uitspraak van de Raad van State in het hoger beroep over de toekenning van te weinig bekostiging in 2022.

Verklaring belangrijkste verschillen in resultaat 2025 en 2024

Ten opzichte van het boekjaar 2024 dat is afgesloten met een positief resultaat van € 438.000 (inclusief onttrekking bestemmingsreserve NPO) is het resultaat over 2025 met bijna € 3 miljoen hoger. De belangrijkste verschillen in de exploitatie van 2025 ten opzichte van 2024 worden hieronder beschreven.

Baten:

De totale baten in 2025 zijn, ten opzichte van 2024, gestegen met € 5 miljoen.

De stijging van de rijksbijdragen OCW in 2025 ten opzichte van 2024 is € 4,7 miljoen en is met name te verklaren door de loon- en prijsbijstelling in augustus 2025 (ruim € 2 miljoen).

De bekostiging voor onderwijsachterstandenbeleid is met € 236.000 gestegen als gevolg van met name de loon- en prijsbijstelling en door hogere achterstand scores ten opzichte van 2024. Daarnaast is een incidentele bate van € 1.754.000 opgenomen als gevolg van een positieve uitspraak van de Raad van State in het hoger beroep over de toekenning van te weinig bekostiging in de periode augustus tot en met december 2022 door het ministerie van OCW.

Tevens zijn een aantal overige subsidies medeverantwoordelijk voor de stijging van de opbrengsten. De overige subsidies met een grotere afwijking ten opzichte 2024 zijn hieronder op hoofdlijnen toegelicht:

- De subsidie basisvaardigheden is eind 2024 en 2025 aan respectievelijk 11 en 9 scholen toegekend, wat terug te zien is in een stijging van de subsidiegelden ten opzichte van 2024, daarnaast dragen een aantal kleinere subsidies ook bij aan de stijging van opbrengsten. Per saldo stijgen de subsidieopbrengsten ten opzichte van 2024 met ruim € 1 miljoen.
- De ondersteuningsmiddelen vanuit het samenwerkingsverband Passend Onderwijs zijn gedaald als gevolg van minder beschikkingen EO+ ad € 20.000. Tevens had PCBO Apeldoorn in 2024 een eenmalige subsidie maatwerk inclusie van € 100.000 ontvangen.
- De bijzondere bekostiging professionalisering begeleiding starters en schoolleiders is gedaald in 2025. Dit komt door overheveling van een deel van deze bekostiging naar de onderwijsregio's.

De financiële baten stijgen met bijna € 118.000. Het saldo liquide middelen ligt in 2024 lager dan in 2025 evenals het rentepercentage. De stijging wordt veroorzaakt door de wettelijke rente die volgt op de vordering als gevolg van de positieve uitspraak van de Raad van State in het hoger beroep over de toekenning van te weinig bekostiging in de periode augustus tot en met december 2022 door het ministerie van OCW. De wettelijke rente betreft een incidentele bate van € 348.000.

Lasten:

1. De personeelslasten zijn in 2025 met in totaal € 1,4 miljoen toegenomen ten opzichte van 2024. De toename is te verklaren door:
 - a. Doorwerking CAO-verhoging per 1 oktober 2024 ad € 1.000.000 en de CAO-verhoging per 1 november 2025 ad € 220.000
 - b. Hogere kosten voor pensioenpremie als gevolg van de onder a beschreven loonstijging. De sociale lasten zijn, ondanks de loonstijging gedaald als gevolg van een fors lagere WGA-premie.
 - c. Hogere uitkeringen vanuit UWV voor zwangerschaps- en ouderschapsverlof ad € 125.000
 - d. Het saldo aan voorzieningen ligt in 2025 € 155.000 lager. Dit komt onder andere door een daling van de voorzieningen voor jubilea, WW kosten en een vrijval van de voorziening uitstroombaten NPO.
 - e. Hogere kosten voor extern personeel ad € 190.000 als gevolg van meer inzet op interim directies en IB en vervanging ziekte op bestuursbureau,
2. De afschrijvingskosten zijn in 2025 toegenomen met € 176.000. Dit betreft onder meer afschrijvingen op eigen duurzaamheidsinvesteringen bij de nieuwbouw van De Sjofar en investeringen vanuit het Meerjarenonderhoudsplan.
3. De totale huisvestingslasten zijn in 2025 gestegen met € 174.000. Deze stijging kent verschillende oorzaken waaronder een stijging van de energielasten met € 60.000, hogere schoonmaakkosten (€ 123.000) als gevolg van de CAO-verhoging binnen de schoonmaakbranche en extra niet begrote schoonmaakwerkzaamheden. Ook extra kosten voor werkzaamheden aan schoolpleinen en de tijdelijke huisvesting van de Sjofar ad € 30.000 zijn een reden van de stijging. Daartegenover staat een daling van de huurlasten van € 40.000 als gevolg van een afrekening van de exploitatiekosten van de school gevestigd in Dok Zuid over 2023 die in boekjaar 2024 is verantwoord.
4. De overige lasten zijn in vergelijking met het jaar 2024 met € 326.000 toegenomen. Enkele oorzaken zijn onder andere meer inhuur deskundigheid als gevolg van meer aanbestedingen ad € 80.000 en hogere kosten (indexatie) en meer gebruikers van telefonie/internet ad € 30.000. Ook bestedingen vanuit de subsidies NPO en basisvaardigheden liggen in 2025 € 120.000 hoger. Tevens liggen de kosten voor ICT-licenties hoger ad € 130.000. In deze post zitten ook voor € 30.000 aan uitgaven die betrekking hebben op subsidies NPO en basisvaardigheden. Ook zijn er meer reguliere licenties aangeschaft. Bij de ICT-contracten zien we een stijging van € 50.000. De wordt veroorzaakt door extra werkzaamheden aan de website en hogere kosten MOO (Mijn Omgeving Online) voor de scholen. Tevens zijn er meer kosten voor reguliere leermiddelen ingezet ad € 40.000. De overige kosten zijn € 20.000 hoger.

De financiële baten zijn in 2025 met € 118.000 afgenomen. Dit komt enerzijds door een lager saldo op de rekening-courant bij het ministerie van Financiën (schatkistbankieren), veroorzaakt door in 2025 uitgevoerde investeringen en anderzijds door een daling van het rentepercentage op de rekening-courant. Anderzijds is een eenmalige bate opgenomen van € 348.000 als gevolg van de wettelijke rente die volgt op

de vordering als gevolg van de positieve uitspraak van de Raad van State in het hoger beroep over de toekenning van te weinig bekostiging in de periode augustus tot en met december 2022 door het ministerie van OCW. Per saldo resulteert dit in een stijging van de financiële baten in 2025.

De belangrijkste ontwikkelingen in de meerjarenbegroting

De cijfers van de meerjarenbegroting zijn gelijk aan de vastgestelde meerjarenbegroting 2026-2030.

- Het begrotingsjaar 2026 wordt afgesloten met een begrotingssaldo van €-444.000 welke volledig wordt gedekt vanuit de bestemmingsreserves SMBP en NPO.
- Voor de begrotingsjaren 2027 en verder gaan wij uit van een positief exploitatieresultaat.

De belangrijke ontwikkelingen in de meerjarenbegroting zijn:

Het primair onderwijs als sector en PCBO Apeldoorn zijn sterk in beweging. Meerdere thema's zoals het schoolleiderstekort, werkdruk, kwaliteitsverbetering van het onderwijs en integratie van ICT vragen de nodige aandacht. Daarnaast zijn er onzekerheden ten aanzien van het IHP en bekostiging zoals de indexatie, de herijking van de achterstandsscores en de kleine scholentoeslag welke een grote impact kunnen hebben op de meerjarenbegroting.

In 2025 heeft PCBO Apeldoorn een nieuw meerjarenonderhoudsplan laten opstellen wat impact heeft op de meerjarenbegroting. De investeringen in onderhoud worden geactiveerd en zullen de komende jaren een cumulatief effect hebben op de Materiële Vaste Activa en daarmee ook op de afschrijvingskosten. De afschrijvingskosten gaan de komende jaren stijgen wat betekent dat deze middelen niet direct voor onderwijs ingezet kunnen worden maar bijdragen aan een betere staat van de schoolgebouwen. Een stijging van de materiële vaste activa heeft impact op het weerstandsvermogen en de liquiditeit van PCBO. Het eigen vermogen zal de komende jaren moeten groeien om een gezond weerstandsvermogen te behouden, daarnaast betekent minder liquiditeiten minder renteopbrengsten wat een negatief effect op de beschikbare middelen binnen PCBO. Om een gezonde liquiditeit binnen de stichting te houden, zal jaarlijks een afweging worden gemaakt of een deel van de investeringen met vreemd vermogen (= lening) gefinancierd moet worden.

Binnen de exploitatie zien we een verschuiving ontstaan door hogere investeringen (meer afschrijvingen) en lagere liquiditeiten (minder renteopbrengsten), waardoor minder middelen beschikbaar zijn voor onderwijs en bedrijfsvoering. Tegelijkertijd dalen de baten door aflopende ondersteuningsmiddelen, een leerlingdaling tot 2028 en het einde van de fusiebekostiging bij IKC Spreng Ugchelen.

Het opstellen van een meerjarenbegroting voor PCBO Apeldoorn vraagt om zorgvuldige afwegingen in een dynamische en soms onvoorspelbare omgeving. Externe factoren, zoals wijzigingen in landelijke onderwijsprioriteiten, financiële keuzes van het nieuwe kabinet en gemeentelijke besluiten op het gebied van bezuinigingen en huisvesting, kunnen directe invloed hebben op onze financiële ruimte en onze meerjarige planning.

Deze context onderstreept het belang van een robuuste, toekomstgerichte financiële koers. Met deze meerjarenbegroting creëren we ruimte om beleidswijzigingen en mogelijke tegenvallers op te vangen, en blijven we alert op ontwikkelingen die onze financiële positie beïnvloeden.

Balans in meerjarig perspectief

De balans voor de periode 2026 t/m 2028 is gebaseerd op de meerjarenbegroting en wordt hieronder weergegeven. De verschillen ten opzichte van vorig jaar worden in deze paragraaf op hoofdlijnen nader toegelicht.

Bedragen in € 1.000	Realisatie vorig jaar 2024*	Realisatie verslagjaar 2025	2026*	2027*	2028*
ACTIVA					
VASTE ACITVA					
Materiële vaste activa	7.842	8.562	9.716	10.089	10.724
Totaal vaste activa	7.842	8.562	9.716	10.089	10.724
VLOTTENDE ACTIVA					
Vorderingen	793	2.789	793	793	793
Liquide middelen	13.597	12.677	11.864	11.543	11.101
Totaal vlottende activa	14.390	15.466	12.657	12.336	11.894
TOTAAL ACTIVA	22.232	24.028	22.373	22.425	22.618
PASSIVA					
EIGEN VERMOGEN					
Algemene reserve	7.042	10.087	9.919	10.136	10.439
Bestemmingsreserves publiek	2.209	1.560	802	637	528
Bestemmingsreserve privaat	2.706	2.722	2.723	2.723	2.723
Totaal eigen vermogen	11.957	14.369	13.444	13.496	13.690
VOORZIENINGEN	1.031	960	1.159	1.123	1.123
LANGLOPENDE SCHULDEN	203	203	203	203	203
KORTLOPENDE SCHULDEN	9.041	8.496	7.567	7.603	7.602
TOTAAL PASSIVA	22.232	24.028	22.373	22.425	22.618

*Per einde boekjaar 2025 heeft zich, na vaststelling van de meerjarenbegroting 2026- 2030, zich de situatie voorgedaan dat een tweetal investeringen met terugwerkende kracht alsnog zijn geactiveerd. Daarnaast is een vordering op OCW vanuit 2022 opgenomen naar aanleiding van een positieve uitspraak van de Raad van State in het hoger beroep over de toekenning van te weinig bekostiging in de periode augustus tot en met december 2022 door het ministerie van OCW. Dit gaat om € 1.754.000 plus € 348.000 aan wettelijke rente. Gezien de grote financiële impact van deze wijzigingen op verschillende begrotingsposten in toekomstige jaren zijn de meerjarenbalans over 2026 tot en met 2028 aangepast.

De belangrijkste mutaties in de balansposten in 2025 ten opzichte van 2024

De materiële vaste activa is gestegen met ruim € 700.000. Dit wordt veroorzaakt door:

- Duurzaamheidsinvestering nieuwbouw De Sjofar;
- Investerings in meubilair en ICT-middelen;
- Activering zonnepanelen.

De post overige vorderingen is sterk gestegen als gevolg van met name een positieve uitspraak van de Raad van State in het hoger beroep over de toekenning van te weinig bekostiging in de periode augustus tot en met december 2022 door het ministerie van OCW. Dit gaat om € 1,7 miljoen + € 348.000 wettelijke rente en is als vordering Rijksvergoeding in de balans verantwoord.

De liquide middelen zijn in 2025 afgenomen. De voornaamste oorzaak ligt in duurzaamheidsinvesteringen die gedaan zijn in nieuwbouw school De Sjofar en in luchtkwaliteit.

Het saldo eigen vermogen stijgt met ruim € 2,4 miljoen ten opzichte van 2024. De oorzaken van deze stijging is hieronder op hoofdlijnen beschreven.

De algemene reserve stijgt met ruim € 3 miljoen door met name incidentele baten zoals de eerder beschreven vordering op OCW uit 2022, wettelijke rente op deze vordering, eenmalige extra indexatie van de bekostiging, groeibekostiging en een vrijval van twee reserveringen ten gunste van de exploitatie. De bestemmingsreserves ten opzichte van 2024 dalen met € 633.000. Deze daling komt voornamelijk door een onttrekking uit de bestemmingsreserve NPO ad € 1 miljoen en een verschuiving van € 655.000 vanuit deze bestemmingsreserve naar de bestemmingsreserve strategisch meerjaren beleidsplan. Het saldo van de NPO-middelen waarvoor, per 1 augustus 2025 geen kosten zijn gemaakt en geen toekomstige verplichtingen voor afschrijvingskosten tegenover staan, is overgeheveld naar de bestemmingsreserve Strategisch Meerjarenbeleidsplan (SMBP). Vanuit de bestemmingsreserve SMBP wordt gewerkt aan het stichting breed realiseren van de doelstellingen uit het SMBP. Tevens is er een dotatie van in totaal € 355.000 aan de bestemmingsreserves voor stagevergoedingen en IKC De Gong gegaan.

De bestemmingsreserve stagevergoedingen ziet toe op de geraamde verplichtingen uit de CAO ten aanzien van de uitbetaling van stagevergoedingen. De bestemmingsreserve IKC de Gong ziet toe op de geraamde toekomstige verplichtingen en risico's ten aanzien van het Integraal Kindcentrum op de Gong.

Het totaal van het saldo voorzieningen over 2025 daalt ten opzichte van 2024 met € 71.000. Dit heeft diverse oorzaken:

- De voorziening voor jubilea is gedaald met € 110.000 als gevolg van wijziging in personeelsbestand maar ook een verhoging van de disconteringsvoet van 0,5% naar 2,96%.
- De voorziening uitstroomkosten NPO is volledig vrijgevallen in 2025 ad € 120.000.
- De voorziening langdurig zieken neemt met € 170.000 toe omdat, in tegenstelling tot 2024, de kosten voor te betalen transitievergoedingen zijn meegenomen als gevolg van een mogelijke toekomstige beperking van de compensatieregeling transitievergoeding die per balansdatum nog niet is vastgesteld maar wel zeer waarschijnlijk is.
- WW-kosten laat een daling zien van € 90.000 als gevolg van minder WW-gerechtigden.
- De voorziening voor ZW kosten is opgenomen voor € 75.000 heeft betrekking op de naar verwachting door de stichting te dragen Ziektekosten voor (ex-) medewerkers, voortvloeiend uit reeds bestaande ziektegevallen en dienstverbanden per balansdatum

De kortlopende schulden dalen ten opzichte van 2024 met € 545.000. Deze daling kan als volgt worden verklaard:

- Crediteuren dalen met € 760.000. Deze daling is met name het gevolg van openstaande facturen voor nieuwbouw Sjofar ad € 360.000 en voor schoonmaakwerkzaamheden ad € 275.000 in kalenderjaar 2024;
- Belastingen en premies sociale verzekeringen en pensioenen: totaal verschil van € 140.000 wat met name ontstaat door nog te betalen kosten welke eind 2025 hoger liggen dan in 2024 door de CAO-verhoging;
- De overige kortlopende schulden dalen met ruim € 1.300.000: Deze bestonden in 2024 uit vooruit ontvangen bedragen voor de Nieuwbouw bijdrage Sjofar voor in totaal € 1.600.000 van de gemeente Apeldoorn. Deze is in 2025 geheel afgerond. In 2025 is een bedrag van € 250.000 van de Gemeente Apeldoorn ontvangen voor toekomstige nieuwbouw van PCBO Prinses Juliana;
- De aanspraken vakantiegelden en bindingstoelagen liggen in 2025 met € 100.000 hoger dan in 2024 als gevolg van de cao-afspraken die in 2024 nog niet voor een heel jaar van toepassing waren;
- Overlopende passiva: betreft een stijging van € 1.300.000 van met name vooruit ontvangen subsidies waaronder basisvaardigheden en school en omgeving.

De belangrijkste toekomstige ontwikkelingen in de meerjaren balans

De meerjarenbalans (aangepast aan de werkelijke cijfers per einde boekjaar 2025) laat vanaf 2026 een daling zien. Het balanstotaal daalt van € 24 miljoen in 2025 naar € 22,4 miljoen in 2026, voornamelijk als gevolg van de inzet van bestemmingsreserves en de afwikkeling van vooruit ontvangen subsidies basisvaardigheden en vooruit ontvangen middelen voor nieuw- en verbouw. In de jaren daarna stabiliseert het balanstotaal en neemt dit nog licht toe.

De boekwaarde van de materiële vaste activa vertoont een duidelijke stijgende lijn in de meerjarenbalans. Deze ontwikkeling wordt veroorzaakt door de uitvoering van investeringen vanuit het

meerjarenonderhoudsplan, duurzaamheidsinvesteringen en aanpassingen in schoolgebouwen in het kader van het IHP. Nieuwbouw en renovatie wordt door de gemeente Apeldoorn gefinancierd, PCBO neemt haar deel vanuit de demarcatielijst voor haar rekening (naar schatting is dat ongeveer 10% van de bouwsom). Alle investeringen worden uit eigen middelen gefinancierd.

Als gevolg van deze investeringen en de inzet van de bestemmingsreserves NPO en SMBP nemen de liquide middelen de komende jaren aanzienlijk af. Ondanks deze daling blijft de liquiditeitspositie toereikend.

Het eigen vermogen neemt in 2026 af, voornamelijk door de afname van de bestemmingsreserves en een negatief begroot resultaat. Vanaf 2027 wordt gerekend op positieve exploitatieresultaten, waardoor het eigen vermogen weer licht zal groeien.

De voorzieningen voor jubileumuitkeringen, langdurig zieken en WW- en ZW-uitkeringen blijven naar verwachting de komende jaren op een stabiel niveau.

De langlopende schuld betreft een investeringskrediet van de gemeente Apeldoorn voor zonnepanelen. Dit krediet kent een looptijd van maximaal 12 jaar,

De kortlopende schulden zijn in 2025 relatief hoog door vooruit ontvangen subsidies basisvaardigheden voor 20 scholen. Deze middelen worden grotendeels in 2026 ingezet, met een restant in 2027 voor negen scholen, waarna de kortlopende schulden naar verwachting een stabiel verloop laten zien in de daaropvolgende jaren.

De belangrijkste toekomstige investeringen en ontwikkelingen in kasstromen en financiering

De stijging van de activa in 2025 wordt vrijwel volledig veroorzaakt door de uitvoering van regulier onderhoud, bouwkundige aanpassingen, renovaties en duurzaamheidsinvesteringen. Voor de jaren 2026, 2027 en 2028 worden investeringen in renovatie en ict middelen en meubilair verwacht. Alle investeringen worden uit eigen middelen gefinancierd.

3.3 NIET IN DE BALANSOPGENOMEN RECHTEN EN VERPLICHTINGEN

Er zijn geen rechten of verplichtingen die niet in de balans zijn opgenomen.

3.4 FINANCIËLE POSITIE

De inspectie van het onderwijs gebruikt in haar toezicht op de financiële gezondheid van de onderwijsbesturen een set kengetallen voor risico indicatoren. De signaleringswaarde bij liquiditeit is afhankelijk van de omvang van een schoolbestuur, PCBO Apeldoorn valt onder de categorie 'grootste besturen', door het totaal aan baten van meer dan € 25 miljoen.

Naast de kengetallen en signaleringswaarden voor het toezicht op de financiële continuïteit, heeft de Inspectie van het Onderwijs ook een signaleringswaarde ontwikkeld voor toezicht op publiek eigen vermogen. Deze geeft een indicatie hoeveel eigen vermogen een onderwijsinstelling redelijkerwijs maximaal nodig heeft voor een gezonde bedrijfsvoering.

In de volgende tabel staan de kengetallen voor PCBO Apeldoorn van vorig jaar, het verslagjaar 2025 en de toekomstige jaren conform de meerjarenbegroting 2026 – 2030 weergegeven.

Kengetal	Realisatie vorig jaar 2024	Realisatie verslagjaar 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Signalering
Solvabiliteit 2	0,6	0,6	0,7	0,7	0,7	Ondergrens: < 0,3
Weerstandsvermogen	27,2%	29,1%	27,8%	27,9%	28,9%	Ondergrens: < 5%
Liquiditeit	1,6	1,8	1,7	1,6	1,6	Ondergrens: <0,5
Rentabiliteit	-1,5%	4,9%	-0,9%	0,1%	0,4%	Afhankelijk van reservepositie schoolbestuur
Indicatie reserve positie (per einde verslagjaar)	0,0%	12,0%	6,3%	4,0%	3,7%	Bovengrens: > 0

In zijn algemeenheid kan worden geconcludeerd dat de financiële positie van PCBO Apeldoorn goed is. Alle ratio's liggen in 2025 boven de signaleringswaarde van de Inspectie. In de daaropvolgende jaren zet dit zich voort.

De kengetallen lichten wij hierna als volgt toe.

Solvabiliteit 2

De solvabiliteit is in 2025 en blijft in de komende jaren stabiel. De solvabiliteit blijft ruim boven de ondergrens van 0,3 en is daarmee gezond te noemen.

Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen (eigen vermogen/totale baten) daalt vanaf 2026 en gaat vanaf 2028 naar verwachting licht stijgen. De daling komt doordat verhoudingsgewijs de totale baten hoger liggen dan het eigen vermogen. Dit effect is vooral toe te schrijven aan de onttrekking uit de bestemmingsreserve NPO en de gereserveerde subsidie basisvaardigheden op de balans. Voor de NPO geldt dat de baten volledig in de jaren 2021 t/m 2023 zijn verantwoord, niet ingezette NPO-middelen zijn in een bestemmingsreserve opgenomen voor besteding vanaf 2024. De ontvangsten van de subsidie basisvaardigheden zijn grotendeels voorafgaand aan de uitgaven en staan deels gereserveerd als vooruit ontvangen bedragen op de balans.

Liquiditeit

De liquiditeitspositie laat een afname zien in de jaren 2026 t/m 2028 als gevolg van de onttrekking uit de verschillende bestemmingsreserves, maar ook het negatieve begrotingsaldo 2026 en de extra geplande investeringen in gebouwonderhoud en duurzaamheid van schoolgebouwen in de komende jaren spelen hier een belangrijke rol in.

Rentabiliteit

De rentabiliteit voor de reguliere exploitatie groeit de komende jaren naar een klein begrotingsoverschot overeenkomstig de uitkomsten van de meerjarenbegroting.

Indicatie reservepositie publiek eigen vermogen

De reservepositie is berekend conform de door de inspectie van het onderwijs in 2020 geformuleerde uitgangspunten voor "het detecteren van mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen". Bij de gehanteerde methode wordt rekening gehouden met de hoeveelheid te financieren materiële vaste activa op de balans en een risicobuffer. Bij de materiële vaste activa verdisconteert de formule speciaal de gebouwen als besturen die in eigendom hebben. Bij de risicobuffer is nadrukkelijk rekening gehouden met de omvang van de onderwijsinstellingen en het daarop gebaseerde percentage van de totale baten.

De tabel laat zien dat het bovenmatig eigen vermogen in 2025 is gestegen ten opzichte van 2024. Dit wordt volledig veroorzaakt door de eerdergenoemde vordering op OCW uit 2022 waarvoor in 2026 een positieve

uitspraak door de Raad van State is gedaan. Deze vordering plus wettelijke rente van in totaal € 2,1 miljoen is ten gunste van de exploitatie 2025 gebracht. Dit betreft een incidentele bate.

De terugloop in de komende jaren is te verklaren door het tijdelijk effect van de vooruit ontvangen NPO-bekostiging en basisvaardigheden.

Daarnaast nemen de cumulatieve investeringen (en daarmee de afschrijvingskosten) vanuit onderhoud steeds verder toe.

Bij de bepaling van de indicatie reservepositie is geen rekening gehouden met het private eigen vermogen van ruim € 2,7 miljoen.

4. VERSLAG INTERN TOEZICHT



4.1 ALGEMEEN

Terugblik op 2025

2025 was een jaar waarin opnieuw zichtbaar werd hoe breed de opdracht van scholen inmiddels is. Onderwijs gaat over leren en ontwikkelen, maar ook over veiligheid, kansen, gemeenschap en toekomst. PCBO Apeldoorn staat midden in die werkelijkheid: dichtbij kinderen en gezinnen, en tegelijk in een maatschappelijke context die voortdurend verandert.

Als raad van toezicht vervullen wij onze rol vanuit het vertrouwen dat de samenleving en de wetgever aan ons geven. Wij zien het als onze opdracht om bij te dragen aan de kwaliteit, continuïteit en verantwoording van PCBO Apeldoorn. Daarbij kijken wij niet alleen naar interne resultaten, maar ook naar de vraag hoe de stichting haar publieke opdracht waarmaakt in de stad en regio.

Het strategisch meerjarenbeleidsplan 2024–2028 *Tijd voor Samen* vormt daarbij een belangrijk richtpunt. In dit plan staan waarden centraal die richting geven aan het handelen van de organisatie: geloof in mensen, inspiratie, vertrouwen, autonomie en empathie.

Governance en rolopvatting

PCBO Apeldoorn kent een governance-model met een college van bestuur en een raad van toezicht. Het college van bestuur bestuurt de organisatie; de raad van toezicht houdt toezicht op koers, kwaliteit en continuïteit en fungeert daarnaast als gesprekspartner en klankbord.

In ons werk onderscheiden wij vier samenhangende rollen:

Toezichthouder – integraal toezicht op strategie, onderwijskwaliteit, risico's en realisatie van doelen;

Adviseur – reflectie en advies richting het college van bestuur, gevraagd en ongevraagd;

Werkgever – verantwoordelijkheid voor benoeming, beoordeling en ondersteuning van het bestuur;

Verbinder – aandacht voor de relatie met stakeholders en maatschappelijke partners.

Deze combinatie maakt toezicht tot een balans tussen scherpheid en betrokkenheid: onafhankelijk waar nodig, ondersteunend waar mogelijk.

De raad handelt in lijn met de Governancecode Funderend Onderwijs en reflecteert periodiek op de naleving daarvan. Onze toezichtsvisie is gebaseerd op professioneel en waardengedreven toezicht. Dat betekent dat wij niet uitsluitend controleren, maar in dialoog met het bestuur werken aan duurzame kwaliteit en maatschappelijke verankering. Ons toezicht is toekomstgericht, integraal en proportioneel: ruimte waar het kan, scherpheid waar het moet.

De raad heeft zich voorgenomen deze toezichtsvisie in 2026 te actualiseren.

Wettelijke taken en onafhankelijkheid

De raad van toezicht geeft uitvoering aan haar wettelijke toezicht- en goedkeuringstaken. Daarbij gaat het onder meer om:

- goedkeuring van begroting, jaarrekening en bestuursverslag;
- toezicht op naleving van wet- en regelgeving;
- toezicht op rechtmatige en doelmatige besteding van middelen;
- benoeming van de externe accountant;
- invulling van de werkgeversrol richting het College van Bestuur;
- evaluatie van bestuur en governanceontwikkeling.

De raad beoordeelt begroting en meerjarenraming op financiële continuïteit en aansluiting bij de strategische koers. Bij de jaarrekening wordt nadrukkelijk gekeken naar rechtmatigheid en risicobeheersing, mede op basis van het accountantsverslag.

In de werkgeversrol evalueert de raad het functioneren van het College van Bestuur aan de hand van vooraf vastgestelde doelstellingen en ontwikkelafspraken.

Ook integriteit en onafhankelijkheid maken onderdeel uit van goed toezicht. De nevenfuncties van de leden van de raad zijn besproken en vastgesteld is dat er geen sprake is van (potentieel) tegenstrijdige belangen met betrekking tot PCBO Apeldoorn.

Werkwijze van de raad

De raad van toezicht werkt met een vaste vergaderstructuur en een jaaragenda waarin strategische thema's, onderwijskwaliteit, financiële continuïteit en governanceontwikkeling terugkeren. Een belangrijk deel van de voorbereiding vindt plaats in commissies: de auditcommissie, de onderwijs- en kwaliteitscommissie en de remuneratiecommissie.

Het toezicht is gebaseerd op periodieke rapportages, gesprekken met het College van Bestuur, overleg met de accountant, themasessies en signalen uit de organisatie en het netwerk. Wanneer sprake is van substantiële afwijkingen van doelen, financiële risico's of signalen rond kwaliteit en veiligheid, agendeert de raad dit nadrukkelijk en worden zo nodig aanvullende informatie of voorwaarden gesteld.

Verslag over het kalenderjaar 2025

De raad van toezicht is in 2025 vijfmaal regulier bijeen geweest.

RvT-vergadering 21 januari 2025

- akkoord met aanstelling van nieuwe accountant Flynth en ondertekening van het contract
- goedkeuring van de begroting 2025, het controleplan 2024 en de meerjarenbegroting 2025–2029
- akkoord met extra budget voor de businesscase Diamant in het Kristal

RvT-vergadering 24 maart 2025

- akkoord met honorering 2025 op basis van de WNT-norm en ongewijzigde uren

RvT-vergadering 11 juni 2025

- goedkeuring van de jaarrekening 2024, het jaarverslag 2024 en het accountantsverslag

RvT-vergadering 11 november 2025

- besluit om de meerjarenbegroting 2026–2030 begin 2026 te behandelen

De **auditcommissie** is in 2025 driemaal bijeen geweest. Besproken zijn onder meer de jaarrekening, het accountantsverslag, tussentijdse financiële rapportages, treasurybeleid en risicobeheersing. De commissie heeft de raad geadviseerd over goedkeuring van jaarrekening en begroting.

De **onderwijs- en kwaliteitscommissie** kwam eveneens driemaal bijeen. Thema's waren onder andere de ontwikkeling van onderwijskwaliteit, kwaliteitszorg, sociale veiligheid, resultaten en professionalisering van schoolleiders en clusterdirecteuren.

De **remuneratiecommissie** vergaderde tweemaal. Onderwerpen waren het functioneren en de beoordeling van het College van Bestuur, arbeidsvoorwaarden, doelstellingen en ontwikkelafspraken.

Strategische thema's in 2025

Naast de reguliere toezichttaken heeft de raad in 2025 stilgestaan bij een aantal bredere ontwikkelingen in het onderwijs en de organisatie.

Een belangrijk gesprek betrof de betekenis van **identiteitsgebonden onderwijs anno nu**. In een samenleving die steeds diverser en seculierder wordt, is de vraag wat christelijke waarden en tradities vandaag betekenen geen vanzelfsprekendheid, maar juist een uitnodiging tot gesprek. Voor PCBO Apeldoorn gaat identiteit over

de dagelijkse praktijk waarin kinderen worden gezien en waar ruimte is voor verbondenheid, verantwoordelijkheid en aandacht voor de ander.

Ook de **samenwerking met andere schoolbesturen in Apeldoorn** was onderwerp van gesprek. Samen met onder meer Leerplein055 en de Veluwe Onderwijsgroep wordt gezocht naar manieren om voor alle kinderen in de stad goed en passend onderwijs beschikbaar te houden. De diversiteit van het scholenaanbod en de aanwezigheid van scholen met relatief lage leerlingaantallen vragen om een gezamenlijke blik op de toekomst van het onderwijsaanbod in de stad.

Intern stond 2025 daarnaast in het teken van **organisatieontwikkeling en borging van onderwijskwaliteit**. PCBO Apeldoorn heeft een belangrijke stap gezet met de introductie van clusterdirecteuren, die een aantal scholen aansturen in nauwe samenwerking met de schooldirecteuren. De raad is hierover in gesprek geweest met het College van Bestuur en blijft deze ontwikkeling volgen.

Professionalisering en reflectie

De raad vindt het belangrijk om als toezichhoudend orgaan lerend te blijven. In 2025 hebben leden deelgenomen aan diverse scholingen en themabijeenkomsten, onder meer op het gebied van digitale transformatie, sociale veiligheid en toezicht in complexe samenwerkingsvraagstukken.

Daarnaast heeft de raad een jaarlijkse zelfevaluatie uitgevoerd. Daarbij is stilgestaan bij de onderlinge samenwerking, de invulling van de vier rollen en de balans tussen afstand en betrokkenheid. De uitkomsten zijn vertaald in aandachtspunten voor 2026, waaronder verdere explicitering van de toezichtsvisie en versterking van de strategische dialoog met het College van Bestuur.

Samenstelling van de raad van toezicht

De raad van toezicht bestaat uit vijf leden met complementaire expertise op het gebied van onderwijs, governance, financiën en maatschappelijke vraagstukken:

Monique Stam – voorzitter remuneratiecommissie, lid onderwijs- en kwaliteitscommissie, vicevoorzitter – tweede termijn

Pauline Satter – lid auditcommissie – eerste termijn

René van der Pot – voorzitter auditcommissie – tweede termijn

Thijs-Jan van der Leij – voorzitter onderwijs- en kwaliteitscommissie – eerste termijn

Gert Boeve – voorzitter raad van toezicht, lid remuneratiecommissie – eerste termijn

4.2 VERANTWOORDING CODE GOED BESTUUR

Naam	Functie	Nevenfuncties betaald/onbetaald	Zittingstermijn
Dhr. R.E. van der Pot	CFO HPI-Group BV	<ul style="list-style-type: none"> Lid Raad van Toezicht PCBO Apeldoorn (bezoldigd) Eigenaar van ANB Finance; IB onderneming op gebied van financiële/fiscale dienstverlening KvK nummer: 08182745 	2e zittings-termijn oktober 2024
Mw. Drs. M.J. Stam	Directeur Dienst Bestuurszaken en Informatie-management en Secretaris College van Bestuur Saxion	<ul style="list-style-type: none"> Lid Raad van Toezicht PCBO Apeldoorn (bezoldigd) Lid Raad van Toezicht NUOVO te Utrecht (bezoldigd) (vanaf 1-8-2025) 	2e zittings-termijn oktober 2024
Dhr. G. Boeve	Interimmanager en adviseur, als associé verbonden aan WagenaarHoes (tot 1-3-2025) Algemeen directeur Regio Gooi en Vechtstreek (vanaf 1-3-2025)	<ul style="list-style-type: none"> Voorzitter Raad van Toezicht PCBO Apeldoorn (bezoldigd) Voorzitter van Horus, Nederlandse Branchevereniging voor Wettelijk Vertegenwoordigers (tot 1-10-2025) (bezoldigd) Voorzitter Raad van Toezicht Jeugdbescherming Overijssel, tevens lid remuneratiecommissie (tot 1-4-2025) (bezoldigd) Eigenaar Boeve Advies; eenmanszaak op gebied van advies en managementdiensten KvK nummer: 59039000 	1e zittings-termijn, herkiesbaar maart 2027
Mevr. P. Satter	Lid College van Bestuur Christelijke Onderwijs Groep Vallei & Gelderland Midden (tot 1-10-2025) Lid Raad van Bestuur SURF (vanaf 1-11-2025)	<ul style="list-style-type: none"> Lid Raad van Toezicht PCBO Apeldoorn (per 28 november 2023 – bezoldigd) Lid toezichthoudend bestuuren voorzitter auditcommissie SWV De Verbinding Arnhem (tot 1-10-2025 – onbezoldigd) Voorzitter stichting !mpact Deventer - onbezoldigd 	1e zittings-termijn, herkiesbaar november 2027
Dhr. T.J. van der Leij	Rectorbestuurder Stichting voor Christelijk Voortgezet Onderwijs voor Culemborg en omgeving (KWC)	<ul style="list-style-type: none"> Lid Raad van Toezicht PCBO Apeldoorn (per 1 maart 2023 - bezoldigd) Lid deelnemersraad van het Samenwerkingsverband Rivierenland (SWV) (onbezoldigd) – per juni 2025 Lid van de stuurgroep Opleidingsschool Rivierenland (OSR) (onbezoldigd) 	1e zittings-termijn, herkiesbaar maart 2027

		<ul style="list-style-type: none"> • Lid van het bestuur van de stichting HUB Rivierenland (een samenwerkingsplatform van gemeente Culemborg, bedrijfsleven en onderwijs) (onbezoldigd) • Lid van de stuurgroep Wetenschapsoriëntatie Nederland (WON - onbezoldigd) • Eigenaar Van der Leij Advies, Beheer en Management; eenmanszaak rondom advies en beheer in relatie tot bos-natuur KvK nummer: 51306956 	
--	--	---	--

Slotwoord

De raad van toezicht spreekt haar waardering uit voor het College van Bestuur, de schoolleiders en alle medewerkers van PCBO Apeldoorn. Hun inzet en professionaliteit vormen dagelijks het fundament onder goed onderwijs voor kinderen in Apeldoorn.

Met vertrouwen kijken wij vooruit. Als raad blijven wij ons inzetten voor goed bestuur, stevig toezicht en ruimte voor ontwikkeling — binnen PCBO Apeldoorn én in verbinding met de stad.

Namens de raad van toezicht,

Gert Boeve

Voorzitter

5. JAARREKENING



5.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2025 (NA RESULTAATBESTEMMING)

	31-dec-25		31-dec-24
	€	€	€
ACTIVA			
VASTE ACITVA			
1.2 Materiële vaste activa	8.562.483		7.841.760
VLOTTENDE ACTIVA			
1.5 Vorderingen	2.788.662		792.954
1.7 Liquide middelen	12.677.031		13.597.273
TOTAAL ACTIVA	24.028.176		22.231.987
	31-dec-25		31-dec-24
	€	€	€
PASSIVA			
EIGEN VERMOGEN			
2.1 Eigen vermogen	14.369.630		11.957.074
VOORZIENINGEN			
2.2 Voorzieningen	959.877		1.031.355
LANGLOPENDE SCHULDEN			
2.3 Langlopende schulden	203.000		203.000
KORTLOPENDE SCHULDEN			
2.4 Kortlopende schulden	8.495.669		9.040.558
TOTAAL PASSIVA	24.028.176		22.231.987

Het exploitatieresultaat 2025 van € 2.413.000 is als volgt in het eigen vermogen verwerkt:

- Er is een bedrag van €1.003.833 opgenomen aan NPO-kosten welke volledig wordt onttrokken aan de bestemmingsreserve NPO
- Het exploitatieresultaat uit het private deel ad € 16.179 (wat onderdeel is van het exploitatieresultaat 2025 van de stichting) is gedoteerd aan de bestemmingsreserve privaat.
- Een bedrag van € 210.000 aan geraamde toekomstige verplichten voor stagevergoedingen zijn gedoteerd aan de bestemmingsreserve stagevergoedingen.
- Een bedrag van € 144.000, wat in 2024 op een interne RC-verhouding met de Gong stond, is via het resultaat opgenomen in een bestemmingsreserve De Gong.
- Het resterende deel van het exploitatieresultaat is toegevoegd aan de algemene reserve.

5.2 STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2025

	2025	Begroting 2025	2024
	€	€	€
BATEN			
3.1 Rijksbijdragen	46.574.702	43.215.000	41.901.933
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	266.290	350.000	-
3.5 Overige baten	1.831.807	1.584.000	1.753.131
Totaal baten	48.672.799	45.149.000	43.655.063
LASTEN			
4.1 Personeelslasten	38.661.868	38.781.000	37.265.450
4.2 Afschrijvingen	1.054.231	1.222.000	878.062
4.3 Huisvestingslasten	3.439.386	3.162.000	3.265.067
4.4 Overige lasten	3.735.599	3.294.000	3.409.531
Totaal lasten	46.891.084	46.459.000	44.818.111
SALDO BATEN EN LASTEN	1.781.715	-1.310.000	-1.163.048
5. Financiële baten en lasten	630.841	275.000	513.133
Nettoresultaat	2.412.556	-1.035.000	-649.915

Het exploitatieresultaat 2025 van € 2.413.000 positief is als volgt opgebouwd:

- Er is een bedrag van €1.003.833 opgenomen aan NPO-kosten welke volledig wordt onttrokken aan de bestemmingsreserve NPO
- Het exploitatieresultaat uit het private deel ad € 16.179 opgenomen.
- Een vordering op OCW vanuit 2022 naar aanleiding van een positieve uitspraak van de Raad van State in het hoger beroep over de toekenning van te weinig bekostiging in de periode augustus tot en met december 2022 door het ministerie van OCW. Dit gaat om € 1.754.000 + € 348.000 aan wettelijke rente. Dit is een incidentele bate voor 2025.

5.3 KASSTROOMOVERZICHT 2025

		2025		2024
	€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Resultaat (saldo baten en lasten)		1.781.715		-
Aanpassingen voor:				
- afschrijvingen	1.054.231		878.062	
- mutaties voorzieningen	-71.478		83.247	
		982.753		961.309
Veranderingen in vlottende middelen:				
- vorderingen	-			-
	1.995.708		-130.676	
- schulden	-544.889		3.322.844	
		-2.540.597		3.192.169
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		223.871		2.990.430
Ontvangen interest	630.841		513.133	
		630.841		513.133
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		854.712		3.503.563
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investerings in materiële vaste activa	-		-	
	1.809.889		2.953.309	
Desinvesteringen materiële vaste activa	34.935		14.811	
Overige investeringen in financiële vaste activa	-		-	
Totale kasstroom uit investeringsactiviteiten		-1.774.954		-2.938.498
Mutatie liquide middelen		-920.242		565.065
Stand liquide middelen per 31 december 2024		13.597.273		13.032.208
Stand liquide middelen per 31 december 2025		12.677.031		13.597.273
Mutatie liquide middelen		-920.242		565.065

5.4 GRONDSLAGEN VOOR DE JAARREKENING

Stichting PCBO Apeldoorn is statutair gevestigd te Apeldoorn en is in het handelsregister van de Kamer van Koophandel en ingeschreven onder nummer 40103035.

Algemeen

De grondslagen voor de inrichting van de jaarrekening zijn gebaseerd op de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs (RJO). Deze regeling geldt voor alle door het Rijk bekostigde onderwijsinstellingen. Als uitgangspunt gelden de inrichtingsvereisten van titel 9 boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en de Richtlijnen van de Raad voor de Jaarverslaggeving. Specifiek is de Richtlijn 660 Onderwijsinstellingen van toepassing en de Beleidsregels die van toepassing zijn op de WNT met inachtneming van de daarin aangeduide uitzonderingen.

De jaarrekening is opgesteld in hele euro's, de functionele valuta van de instelling. De algemene grondslag voor de waardering van activa en passiva, en ook voor het bepalen van het resultaat, zijn de historische kosten. Voor zover niet anders vermeld, worden activa en passiva opgenomen voor de nominale waarde.

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts genomen 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.

Als verbonden partij worden aangemerkt alle rechtspersonen 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 leden van het College van Bestuur, andere sleutelfunctionarissen in het management van de instelling en nauwe verwanten zijn verbonden partijen.

Transacties 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.

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening, worden verwerkt in de jaarrekening. Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening

Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het College van Bestuur oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en passiva, en van baten en lasten.

De belangrijkste schattingen hebben betrekking op:

- de waardering van materiële vaste activa, waaronder de gehanteerde afschrijvingstermijnen;
- de bepaling van personele voorzieningen.

De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor herziening gevolgen heeft. Als het voor het geven van het in art. 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen –inclusief de bijbehorende veronderstellingen– opgenomen bij de toelichting op de betreffende jaarrekeningposten.

Risico's financiële instrumenten

PCBO Apeldoorn maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten krediet en liquiditeitsrisico's. Om deze risico's te beheersen, heeft PCBO Apeldoorn beleid en procedures opgesteld.

Kredietrisico

PCBO Apeldoorn loopt kredietrisico over debiteuren en overige vorderingen en liquide middelen. Met de meeste tegenpartijen bestaat een lange relatie, zij hebben in het verleden aan hun betalingsverplichtingen voldaan.

Renterisico en kasstroomrisico

De organisatie heeft geen rentedragende vorderingen of schulden en loopt geen renterisico of kasstroomrisico hierover.

Liquiditeitsrisico

PCBO Apeldoorn bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen. Het bestuur ziet erop toe dat steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen en dat ook voldoende financiële ruimte onder de beschikbare faciliteiten beschikbaar is.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen de nominale waarde, 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 het moment van ingebruikname.

Gebouwen en terreinen

Schoolgebouwen, waarvan het juridisch eigendom berust bij de Stichting en het economisch eigendom bij de gemeente, zijn niet in de balans opgenomen. De overige gebouwen worden afgeschreven op basis van 2,5% van de aanschafwaarde. Eigen investeringen in schoolgebouwen die zijn geïnvesteerd uit private middelen, worden afgeschreven op basis van een afschrijvingspercentage van 10%. Uitgaven voor planmatig groot onderhoud/renovatie worden op de balans geactiveerd en afgeschreven. Uitgaven tot € 5.000 worden niet geactiveerd. De aldus aangemerkte bedrijfsmiddelen worden afgeschreven op basis van een afschrijvingspercentage van 5% tot 16,6%. Alle overige uitgaven voor onderhoud worden ten laste gebracht van het resultaat op het moment dat deze zich voordoen.

Inventaris en apparatuur

De inventaris en apparatuur van het bureau van de Stichting worden afgeschreven op basis van een afschrijvingspercentage van 10% tot 20% van de aanschafwaarde. Bedrijfsmiddelen met een aanschafwaarde tot € 1.500 worden niet geactiveerd.

Schoolmeubilair wordt afgeschreven op basis van een afschrijvingspercentage van 5% tot 12,5% van de aanschafwaarde.

De ICT-apparatuur wordt afgeschreven op basis van een afschrijvingspercentage van 12,5% tot 33,3% van de aanschafwaarde.

De ICT-infrastructuur wordt afgeschreven op basis van een afschrijvingspercentage van 12,5% tot 33,3% van de aanschafwaarde. Bedrijfsmiddelen schoolmeubilair, ICT-apparatuur en ICT-infrastructuur met een aanschafwaarde tot € 1.500 worden niet geactiveerd.

Diverse activa worden afgeschreven op basis van een afschrijvingspercentage van 20% van de aanschafwaarde.

De waarde van leermethodes en meerjarig methodisch lesmateriaal zijn niet in de balans opgenomen. De uitgaven worden rechtstreeks ten laste van de staat van baten en lasten gebracht.

Flottende activa

Vorderingen

De vorderingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde, onder aftrek van een eventuele noodzakelijk geachte voorziening voor risico van oninbaarheid.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en schatkistbankieren met een looptijd korter dan twaalf maanden. De liquide middelen zijn gewaardeerd tegen nominale waarde.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen wordt onderscheiden in publiek en privaat eigen vermogen. Tot het publiek eigen vermogen behoren de algemene reserve en de bestemmingsreserves publiek. Het privaat eigen vermogen bestaat uit de bestemmingsreserves privaat.

Algemene reserve

De algemene reserve is gevormd door de overschotten van de staat van baten en lasten. Jaarlijks wordt het exploitatieresultaat, verminderd met de toevoegingen aan bestemmingsreserves en vermeerderd met onttrekkingen aan bestemmingsreserves, toegevoegd, c.q. onttrokken.

Bestemmingsreserves privaat

De bestemmingsreserves privaat zijn gevormd uit privaatrechtelijke middelen en activiteiten. Het exploitatiesaldo uit privaatrechtelijke activiteiten dat per boekjaar afzonderlijk wordt bepaald, wordt aan de bestemmingsreserves toegevoegd c.q. onttrokken, tenzij op basis van een bestuursbesluit anders is besloten.

Overige bestemmingsreserves

De bestemmingsreserve NPO is gevormd uit de nog niet ingezette NPO-middelen uit de boekjaren 2021 tot en met 2023 en is, voor het niet bestede deel en het deel waar geen afschrijvingsverplichtingen tegenover staan, per 31-12-2025 vrijgevallen ten gunste van de bestemmingsreserve Strategisch Meerjaren Beleidsplan (SMBP).

De bestemmingsreserve SMBP is in 2024 gevormd uit het positieve exploitatiesaldo.

De bestemmingsreserve IKC De Gong ziet toe op de geraamde toekomstige verplichtingen en risico's ten aanzien van het Integraal Kindcentrum. Het niet ingezette deel van de winst vanuit DOK13 wordt aan het einde van het jaar toegevoegd aan deze bestemmingsreserve.

Voorzieningen

Jubilea

Op basis van Richtlijn 271 van de Raad voor de Jaarverslaggeving is een voorziening opgenomen voor verplichtingen uit hoofde van toekomstige uitkeringen bij ambtsjubilea van personeelsleden. De voorziening is opgenomen tegen de contante waarde van de toekomstige uitbetalingen en is afhankelijk van de

ingeschatte blijfkans, gemiddelde salarisstijging en disconteringsvoet. De werkelijke jubilea-uitkeringen worden ten laste van deze voorziening gebracht.

Langdurig Zieken

Op basis van Richtlijn 271 van de Raad voor de Jaarverslaggeving is dit jaar een voorziening opgenomen voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen + transitievergoedingen aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend of geheel niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid.

ZW kosten

Op basis van RJ 271 is een voorziening gevormd voor de loonkosten van medewerkers met een tijdelijk dienstverband die ziek uit dienst zijn gegaan. Deze voorziening heeft betrekking op de op balansdatum bestaande verplichting tot maximaal twee jaar na de eerste ziekte dag, welke kosten door PCBO Apeldoorn zelf worden gedragen. De voorziening is gewaardeerd tegen nominale waarde.

WW kosten

Op basis van Richtlijn 271 van de Raad voor de Jaarverslaggeving is er een voorziening opgenomen voor op balansdatum bestaande verplichting van de werkloosheidskosten die schoolbesturen zelf moeten dragen. De voorziening is opgenomen tegen de nominale waarde van de toekomstige uitbetalingen.

Uitstroombaten NPO

Hiervoor is in voorgaande jaren een voorziening opgenomen voor op balansdatum bestaande verplichting voor eventuele toekomstige werkloosheidskosten. Met het eindigen van de inzet van NPO-middelen per 31-7-2025 en het feit dat er geen verplichtingen zijn na deze datum is deze voorziening volledig vrijgevallen eind 2025.

Langlopende schulden

Langlopende schulden hebben een looptijd van langer dan 12 maanden. Langlopende schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De reële waarde en geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde van de schuld.

Kortlopende schulden

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

Overlopende passiva

De overlopende passiva betreffen de vooruit ontvangen bedragen die aan de opvolgende periode worden toegerekend, en/of nog te betalen bedragen, voor zover deze niet onder de overige kortlopende schulden zijn opgenomen.

Baten en lasten

De baten en lasten worden toegerekend aan het desbetreffende verslagjaar waarop deze betrekking hebben. Het verslagjaar is gelijk aan het kalenderjaar.

Rijksbijdragen

De ontvangen (normatieve) rijksbijdrage en de niet-geoordeelde OCW-subsidies (vrij besteedbare doelsubsidies zonder verrekeningsclausule) worden in het jaar waarop de toekenningen betrekking hebben volledig verwerkt als bate in de staat van baten en lasten. Ingeval er van de ontvangen vrij besteedbare doelsubsidies zonder verrekeningsclausule een deel is afgezonderd waarvan de besteding is vastgelegd in een concreet bestedingsplan, wordt dat deel opgenomen onder de overlopende passiva.

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 waar nog geen activiteiten voor zijn verricht per balansdatum worden verantwoord onder de overlopende passiva.

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

Overige exploitatiesubsidies

Overige exploitatiesubsidies worden ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht in het jaar ten laste waarvan de gesubsidieerde lasten komen/waarin de opbrengsten zijn gedeerd/waarin het exploitatietekort zich heeft voorgedaan.

Overige overheidsbijdragen en -subsidies

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

Overige baten

Onder de overige baten worden de vergoedingen opgenomen die niet verstrekt zijn door het Ministerie van OCW, gemeenten, provincies of andere overheidsinstellingen. De overige baten (waaronder verhuur) worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben.

Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

Personeelsbeloningen

De beloningen van het personeel worden als last in de staat van baten en lasten verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen.

Als de al betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen. Voor de beloningen met opbouw van rechten worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen.

Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht. Als een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd.

Pensioenen

De pensioengevende salarisgrondslag is middelloon. Indexatie (aanpassing met prijsstijging) van de toegekende toezeggingen en rechten vindt uitsluitend plaats indien en voor zover de middelen van de pensioenuitvoerder daartoe ruimte laten en de pensioenuitvoerder daartoe heeft besloten.

Eind 2024 was de dekkingsgraad van het ABP 111,9%. De dekkingsgraad op 31 december 2025 is 123,5%. De beleidsdekkingsgraad van de overheid eist een dekking van 122,9%. Hiermee voldoet de beleidsdekkingsgraad aan de minimale eisen.

Bepaling van het nettoresultaat

De staat van baten en lasten is samengevoegd tot het niveau bevoegd gezag, en omvat derhalve zowel de exploitatieresultaten van alle onder de stichting ressorterende scholen alsmede de stichtingsbaten en -lasten (privaatrechtelijke activiteiten).

Het nettoresultaat is in het eigen vermogen in de balans verwerkt op basis van (het voorstel voor) de bestemming van het nettoresultaat.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

5.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

1.2 MATERIËLE VASTE ACTIVA				
De boekwaarde van de materiële vaste activa muteerde in het verslagjaar als volgt:				
	Gebouwen en terreinen	Inventaris en Apparatuur	Activa in uitvoering	Totaal
	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2025				
Aanschafprijs	5.473.760	7.270.771	648.719	13.393.250
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	1.362.185	4.189.305	-	5.551.490
Boekwaarde	4.111.575	3.081.466	648.719	7.841.760
Mutaties in de boekwaarde				
Investerings	809.201	970.826	238.747	2.018.774
Herrubricering	439.834		-648.719	-208.885
Desinvesteringen aanschafwaarde	42.409	11.555	-	53.964
Desinvesteringen afschrijvingen	15.448	3.581	-	19.029
Afschrijvingen	422.950	631.281	-	1.054.231
Saldo mutaties	799.124	331.571	-409.972	720.723
Stand per 31 december 2025				
Aanschafprijs	6.680.386	8.230.042	238.747	15.149.175
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	1.769.687	4.817.005	-	6.586.692
Boekwaarde 31 december 2025	4.910.699	3.413.037	238.747	8.562.483

De afschrijvingspercentages zijn als volgt:

- Gebouw Jean Monnetpark 2,5%
- Eigen investering schoolgebouw PCBO De Diamant Het Rooster 10%
- Renovatie 5% - 16,6%

- Duurzaamheid 10%
- Inventaris kantoor 10% - 20%
- Schoolmeubilair 5% - 12,5%
- ICT-apparatuur 12,5% – 33,3%
- ICT-infrastructuur 12,5% – 33,3%
- Diverse activa 20%

De kosten van renovatie en groot onderhoud aan schoolgebouwen en terreinen zijn sinds een aantal jaren op de balans geactiveerd en hierop wordt afgeschreven.

De boekwaarde van de vaste activa gebouwen en terreinen is met € 800.000 gestegen ten opzichte van 2024 door onder andere nieuwbouw De Sjofar welke in 2025 is opgeleverd, de vervanging van regeltechniek op het bestuurskantoor, met terugwerkende kracht zijn de investeringen in zonnepanelen en het meerwerk voortkomend uit de renovatie van Passe Partout Kerschoten geactiveerd ener is groot onderhoud uitgevoerd conform meerjaren onderhoudsplan.

Investeringen in het bestuurskantoor en kinderopvang Het Rooster zijn uit private middelen gefinancierd. De boekwaarde van de vaste activa inventaris en apparatuur is met € 332.000 gestegen ten opzichte van 2024. Er is in 2025 onder andere geïnvesteerd in laptops, meubilair en digitale borden.

De activa in uitvoering is afgenomen omdat de eigen investering in duurzaamheid in nieuwbouw De Sjofar verantwoord is onder terreinen en gebouwen. Dit betreft een verschuiving in activa. Het resterende saldo van € 238.747 betreft investeringen in de nog lopende verbouwing bij de school Het Kristal.

In 2024 is een bedrag van € 208.000 opgenomen als investering in activa in uitvoering, welke in 2025 ten laste is gebracht van de schuld "voorziening huisvesting" (ad € 198.000) en de overige huisvestingskosten (ad € 11.000).

De waarde van het pand voor de onroerendezaakbelasting van het kantoorgebouw Jean Monnetpark 27 bedraagt € 512.000 (peildatum 1 januari 2025), de boekwaarde per 31-12-2025 is € 1.143.000. De verzekerde waarde voor de gebouwenverzekering bedraagt € 2.382.000 (peildatum 1 januari 2026).

1.5 VORDERINGEN		
De verwachte resterende looptijd van de kortlopende vorderingen is korter dan 12 maanden. De specificatie van de vorderingen is als volgt:		
	31 dec. 2025	31 dec. 2024
	€	€
Ministerie van OCW		
Rijksvergoeding	2.102.675	-
Totaal Ministerie OCW	2.102.675	-
Overige vorderingen		
Personeel		
salariskosten intensieve taalklassen	133.912	196.965
salariskosten doorstroom po/vo	66.324	
Overige		
Debiteuren	278.120	-
Overige vorderingen	207.631	595.989
Totaal overige vorderingen	685.987	792.954
Totaal vorderingen	2.788.662	792.954

De totale vorderingen in 2025 liggen hoger dan voorgaand boekjaar. Dit wordt veroorzaakt door nog te ontvangen rente schatkistbankieren van € 68.000 en compensatie inzet op doorstroom po/vo ad € 66.000 vanuit een gezamenlijke subsidie met twee andere schoolbesturen en vooruit ontvangen subsidie ontwikkelkracht € 35.000.

De grootste oorzaak van de stijging ten opzichte van 2024 komt door een positieve uitspraak van de Raad van State in het hoger beroep over de toekenning van te weinig bekostiging in de periode augustus tot en met december 2022 door het ministerie van OCW. Dit gaat om € 1,7 miljoen plus € 348.000 wettelijke rente en is als vordering Rijksvergoeding in de balans verantwoord.

1.7 LIQUIDE MIDDELEN		
De specificatie van de liquide middelen is als volgt:		
	31 dec. 2025	31 dec. 2024
	€	€
Kasmiddelen	44	69
Totaal kasmiddelen	44	69
Tegoeden op bank- en girorekeningen		
Bankrekeningen scholen	133.835	110.447
Min.fin schatkist	12.543.152	13.483.347
Totaal tegoeden op bank- en girorekeningen	12.676.987	13.593.794
Deposito's en spaartegoeden		
Spaartegoeden direct opvraagbaar	-	3.410
Totaal deposito's en spaartegoeden	-	3.410
Totaal liquide middelen	12.677.031	13.597.273

PASSIVA

2.1 EIGEN VERMOGEN				
Het eigen vermogen muteerde in het verslagjaar als volgt:				
	Stand per		Overige	Stand per
	31-12-2024	Resultaat	mutaties	31-12-2025
	€	€	€	€
2.11 Algemene reserve	7.041.778	3.045.352	-	10.087.130
2.12 Bestemmingsreserve Strategisch Meerjaren Beleidsplan (SMBP)	427.770		655.394	1.083.164
2.13 Bestemmingsreserve stagevergoedingen		210.000	-	210.000
2.14 Bestemmingsreserve IKC De Gong	-	144.858	-	144.858
2.15 Bestemmingsreserve NPO	1.781.040	1.003.833	-655.394	121.813
2.16 Bestemmingsreserve privaat	2.706.486	16.179	-	2.722.665
Totaal eigen vermogen	11.957.074	2.412.556	-	14.369.630

Ten aanzien van de resultaatbestemming zijn er geen statutaire bepalingen. Het gerealiseerde resultaat over 2025 wordt als volgt verdeeld:

[in €]

(Voorstel) bestemming resultaat 2025	2.412.556
Bestemmingsreserve stagevergoedingen	210.000
Bestemmingsreserve IKC De Gong	144.858
Bestemmingsreserve NPO	-1.003.833
Bestemmingsreserve privaat	16.179
Algemene Reserve	3.045.352
Totaalresultaat 2025	2.412.556

In bovenstaande tabel staat de verdeling van het exploitatieresultaat 2025 weergegeven.

Ten aanzien van de resultaatbestemming van € 2.412.556 zijn er geen statutaire bepalingen. Hieronder staat de bestemming van het resultaat nader uitgewerkt.

De onttrekking aan de bestemmingsreserve NPO van € 1.003.833 betreft de in het boekjaar 2025 gemaakte kosten voor NPO. In voorgaande jaren zijn de ontvangen NPO-middelen waar in het betreffende boekjaar geen kosten tegenover stonden toegevoegd aan de bestemmingsreserve NPO.

De bestemmingsreserve NPO wordt, op de toekomstige verplichtingen in lopende afschrijvingskosten na, per 31-12-2025 overgeheveld naar de bestemmingsreserve Strategisch Meerjaren Beleidsplan. Dit gaat om €655.394.

De dotatie aan de bestemmingsreserve stagevergoeding ziet toe op de geraamde verplichtingen uit de CAO ten aanzien van de uitbetaling van stagevergoedingen.

De dotatie aan de bestemmingsreserve IKC De Gong ziet toe op de geraamde toekomstige verplichtingen en risico's ten aanzien van het Integraal Kindcentrum en is opgebouwd uit een deel van de ontvangen winst van DOK13.

De dotatie aan de algemene bestemmingsreserve privaat ad € 16.179 is gelijk aan het exploitatiesaldo dat is berekend volgens de afzonderlijke staat van baten en lasten van de Stichting (privaatrechtelijke activiteiten) die is opgenomen in de bijlage behorende bij deze jaarrekening.

Het restant saldo wordt toegevoegd aan de algemene reserve.

2.2 VOORZIENINGEN	
2.21 Jubilea	
De opgenomen voorziening betreft de toekomstige kosten van jubilea aan het personeel (25 en 40-jarig ambtsjubileum) ingevolge de CAO.	
De voorziening is berekend per medewerker op de contante waarde tegen een disconteringsvoet van 2,96% en de geschatte blijfkans.	
De voorziening muteert in het verslagjaar als volgt:	
	31 dec. 2025
	€
Stand per 1 januari 2025	454.040
Onttrekkingen	-53.409
Vrijval	-56.165
Dotaties	-
Stand per 31 december 2025	344.466
De stand van de voorziening is naar looptijd:	
Kortlopend (< 1 jaar)	14.940

Langlopend (> 1 jaar)	329.526
Stand per 31 december 2025	344.466

In de huidige bepaling van de dotatie en vrijval wordt "reguliere" vrijval als gevolg van het verloop van medewerkers niet meegenomen in het verloopoverzicht. Deze worden met elkaar gesaldeerd.

2.22 Langdurig zieken	
De voorziening muteert in het verslagjaar als volgt:	
	31 dec. 2025
	€
Stand per 1 januari 2025	312.919
Onttrekkingen	-177.022
Vrijval	-120.861
Dotaties	471.131
Stand per 31 december 2025	486.167
De stand van de voorziening is naar looptijd:	
Kortlopend (< 1 jaar)	317.274
Langlopend (> 1 jaar)	168.894
Stand per 31 december 2025	486.168

De voorziening langdurig zieken omvat tevens een inschatting van de verwachte transitievergoedingen bij beëindiging van dienstverbanden na langdurige arbeidsongeschiktheid, opgenomen uit voorzichtigheid.

Een mogelijke toekomstige beperking van de compensatieregeling transitievergoeding is per balansdatum nog niet vastgesteld maar wel zeer waarschijnlijk, de hiermee samenhangende potentiële impact wordt ingeschat op € 211.000.

2.23 Voorziening uitstroomkosten NPO	
De voorziening muteert in het verslagjaar als volgt:	
	31 dec. 2025
	€
Stand per 1 januari 2025	120.323
Onttrekkingen	-
Vrijval	-120.323
Dotaties	-
Stand per 31 december 2025	-
De stand van de voorziening is naar looptijd:	
Kortlopend (< 1 jaar)	-
Langlopend (> 1 jaar)	-
Stand per 31 december 2025	-

2.24 Voorziening ww kosten	
De voorziening muteert in het verslagjaar als volgt:	
	31 dec. 2025
	€
Stand per 1 januari 2025	144.073
Onttrekkingen	-23.340
Vrijval	-113.227
Dotaties	46.930
Stand per 31 december 2025	54.436
De stand van de voorziening is naar looptijd:	
Kortlopend (< 1 jaar)	7.506
Langlopend (> 1 jaar)	46.930
Stand per 31 december 2025	54.436

2.25 Voorziening zw kosten	
De voorziening muteert in het verslagjaar als volgt:	
	31 dec. 2025
	€
Stand per 1 januari 2025	-
Onttrekkingen	-
Vrijval	-
Dotaties	74.807
Stand per 31 december 2025	74.807
De stand van de voorziening is naar looptijd:	
Kortlopend (< 1 jaar)	54.918
Langlopend (> 1 jaar)	19.889
Stand per 31 december 2025	74.807

Totaal voorzieningen per 31 december 2025	959.877
Het totaal van de voorzieningen is naar looptijd:	
Kortlopend (< 1 jaar)	394.638
Langlopend (> 1 jaar)	565.239
Totaal voorzieningen per 31 december 2025	959.877

De voorziening Ziektewetkosten heeft betrekking op de naar verwachting door de stichting te dragen Ziektewetlasten voor (ex-)medewerkers, voortvloeiend uit reeds bestaande ziektegevallen en dienstverbanden per balansdatum.

2.3 LANGLOPENDE SCHULDEN		
De langlopende schulden hebben een looptijd van 12 jaar. De specificatie van de langlopende schulden is als volgt:		
	31 dec. 2025	31 dec. 2024
	€	€
Langlopend investeringskrediet		
Investeringskrediet gemeente	203.000	203.000
Totaal leningen	203.000	203.000

Het investeringskrediet van € 203.000 dat in 2022 door de gemeente is verstrekt voor de investering in zonnepanelen kent een terugbetalingsverplichting aan het einde van de looptijd van 12 jaar.

Het krediet is derhalve als langlopende schuld verantwoord. In eerdere jaren was deze verplichting wegens onzekerheid niet opgenomen; uit oogpunt van transparantie en voorzichtigheid is dit in het huidige boekjaar alsnog verwerkt met terugwerkende kracht in 2024. De vergelijkende cijfers over 2024 zijn daarop aangepast.

4 KORTLOPENDE SCHULDEN		
De kortlopende schulden worden naar verwachting in het boekjaar 2026 afgewikkeld. De specificatie van de kortlopende schulden is als volgt:		
	31 dec. 2025	31 dec. 2024
	€	€
Crediteuren		
Nog te betalen exploitatiefacturen en huisvestingskosten schoolgebouwen	993.514	1.754.252
Totaal crediteuren	993.514	1.754.252

Het saldo crediteuren ligt aan het einde van boekjaar 2025 aanzienlijk lager dan in 2024. In 2024 waren facturen in de maand december ontvangen aangaande nieuwbouw en huurkosten van een school welke begin 2025 zijn betaald.

	31 dec. 2025	31 dec. 2024
	€	€
Belastingen en premies sociale verzekeringen		
Loonbelasting/premie volksverzekeringen	1.878.616	1.751.754
Overige premies	35.805	47.151
Totaal belastingen en premies sociale verzekeringen	1.914.421	1.798.905
	31 dec. 2025	31 dec. 2024
	€	€
Schulden terzake van pensioenen		
ABP, pensioenpremies	457.328	435.125
Totaal schulden terzake van pensioenen	457.328	435.125
	€	€
Overige kortlopende schulden		
Gemeente Apeldoorn		
- vergoedingen voor huisvestingsvoorzieningen	602.182	1.698.899

Bijdrage onderwijsachterstanden	-	148.000
Rekening-courant Gong	-	111.211
Overige	596.838	586.600
Totaal overige kortlopende schulden	1.199.020	2.544.710

Het saldo overige kortlopende schulden ligt in 2025 aanzienlijk lager in verband met vooruit ontvangen middelen vanuit de gemeente Apeldoorn voor nieuwbouw in 2024 (zie post "vergoedingen voor huisvestingsvoorzieningen"). Deze activiteiten zijn in 2025 afgerond.

In 2025 zijn de zonnepanelen met terugwerkende kracht in 2024 geactiveerd. De cumulatieve afschrijvingskosten van € 80.000 stonden in 2024 als kortlopende schuld verantwoord.

Dat is in deze jaarrekening gecorrigeerd, waarbij de zonnepanelen zijn geactiveerd en de financiering van de gemeente als langlopend investeringskrediet is verantwoord.

Vakantiegelden en toelagen personeel		
vakantiegelden personeel	1.243.203	1.200.028
aanspraken bindingstoelagen	57.188	-
Totaal vakantiegelden en toelagen personeel	1.300.391	1.200.028

OVERLOPENDE PASSIVA		
	31 dec. 2025	31 dec. 2024
	€	€
Vooruit ontvangen subsidies OCW niet geoormerkt:		
Subsidie brugfuntionaris	116.666	-
Subsidie gelijke kansen	38.031	
Subsidie doorstroomprogramma's po/vo	-	126.404
Subsidie Financiële educatie	134.767	-
Subsidie School en omgeving	354.169	-
Subsidie pilot peutergroepen	-	627
Subsidie basisvaardigheden	1.630.829	710.282
Subsidie vrij roosteren leraren	-	76.504
Subsidie zij-instroom	61.563	81.646
Subsidie ontwikkelkracht	34.980	34.980
Subsidie impuls open leer materiaal	49.200	45.000
Overige overlopende passiva:		
Swv passend onderwijs	45.492	75.672
overige kosten	165.298	156.423
Totaal overlopende passiva	2.630.995	1.307.538
Totaal kortlopende schulden	8.495.669	9.040.558

De ontvangen subsidies worden in de exploitatie onder de opbrengsten verwerkt voor zover hier kosten tegenover staan. Het niet ingezette deel staat gereserveerd op de balans onder "vooruit ontvangen subsidies".

5.6 VERANTWOORDING MODEL G

Verbonden partijen

Model G Verantwoording subsidies

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

Omschrijving	Toewijzing		De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
	kenmerk	Datum	
Regeling Lerarenbeurs voor scholing	1415111-01	20-8-2024	onderhanden
Regeling Lerarenbeurs voor scholing	1415099-01	20-8-2024	onderhanden
Regeling Lerarenbeurs voor scholing	1415113-01	20-8-2024	onderhanden
Regeling Lerarenbeurs voor scholing	1415222-01	20-8-2024	onderhanden
Regeling Lerarenbeurs voor scholing	1475669-01	20-6-2024	onderhanden
Regeling Lerarenbeurs voor scholing	1475170-01	20-6-2024	onderhanden
Regeling Lerarenbeurs voor scholing	1474964-01	20-6-2024	onderhanden
Regeling Lerarenbeurs voor scholing	1474939-01	20-6-2024	onderhanden
Regeling Lerarenbeurs voor scholing	1474940-01	20-6-2024	onderhanden
Regeling Lerarenbeurs voor scholing	1475178-01	20-6-2024	onderhanden
Regeling Lerarenbeurs voor scholing	1496590-01	20-11-2025	onderhanden
Regeling subsidie zij-instroom, jaar 2023	1322194-1	21-3-2023	ja
Regeling subsidie zij-instroom, jaar 2023	1322216-1	21-3-2023	ja
Regeling subsidie zij-instroom, jaar 2023	1350840-1	22-8-2023	ja
Regeling subsidie zij-instroom, jaar 2023	1350818-1	22-8-2023	ja
Regeling subsidie zij-instroom, jaar 2023	1355967-1	20-10-2023	ja
Regeling subsidie zij-instroom, jaar 2023	1356016-1	20-10-2023	ja
Regeling subsidie zij-instroom, jaar 2023	1355989-1	20-10-2023	ja
Regeling subsidie zij-instroom, jaar 2024	1390323-1	20-3-2024	onderhanden
Regeling subsidie zij-instroom, jaar 2024	1390301-1	20-3-2024	onderhanden
Regeling subsidie zij-instroom, jaar 2024	1407003-1	22-4-2024	onderhanden
Regeling subsidie zij-instroom, jaar 2024	1406993-1	22-4-2024	onderhanden
Regeling subsidie zij-instroom, jaar 2024	1418930-1	22-10-2024	onderhanden
Regeling subsidie zij-instroom, jaar 2024	1418989-1	22-10-2024	onderhanden
Regeling subsidie zij-instroom, jaar 2024	1418982-1	22-10-2024	onderhanden
Regeling subsidie zij-instroom, jaar 2024	1418935-1	22-10-2024	onderhanden
Regeling subsidie zij-instroom, jaar 2025	1459236-1	22-4-2025	onderhanden
Regeling subsidie zij-instroom, jaar 2025	1479627-1	22-7-2025	onderhanden

Subsidieregeling Ontwikkelkracht	OWK240103	5-6-2024	ja
Subsidieregeling Ontwikkelkracht	OWK25r2008	9-2-2026	onderhanden
Subsidieregeling Verbreding intensivering en verbreding regionale samenwerking	GKA250064	11-6-2025	onderhanden
Subsidieregeling School en Omgeving	RSO-252201	25-6-2025	onderhanden
Subsidieregeling School en Omgeving aanvulling	RSO-252201	1-12-2025	onderhanden
Subsidieregeling School en Omgeving	RSO-252208	25-6-2025	onderhanden
Subsidieregeling School en Omgeving aanvulling	RSO-252208	1-12-2025	onderhanden
Subsidieregeling School en Omgeving	RSO-252114	25-6-2025	onderhanden
Subsidieregeling School en Omgeving aanvulling	RSO-252114	1-12-2025	onderhanden
Subsidieregeling School en Omgeving	RSO-252107	25-6-2025	onderhanden
Subsidieregeling School en Omgeving aanvulling	RSO-252107	1-12-2025	onderhanden
Subsidieregeling School en Omgeving	RSO-252223	25-6-2025	onderhanden
Subsidieregeling School en Omgeving aanvulling	RSO-252223	1-12-2025	onderhanden
Subsidieregeling Brugfunctienaris	BRF-241771	7-5-2024	onderhanden
Subsidieregeling Brugfunctienaris	BRF-241774	7-5-2024	onderhanden
Subsidieregeling Brugfunctienaris	BRF-241775	7-5-2024	onderhanden
Subsidieregeling Brugfunctienaris	BRF-241776	7-5-2024	onderhanden
Subsidieregeling Brugfunctienaris	BRF-241777	7-5-2024	onderhanden
Toekenning Impuls open leer materiaal 2023	IOL230015	13-2-2024	onderhanden
Subsidieregeling doorstroomprogramma's po-vo gelijke kansen	DPOVO22176	8-8-2022	ja
Subsidieregeling doorstroomprogramma's po-vo gelijke kansen	DPOVO23283	3-8-2023	ja
Subsidieregeling Verbinding po-vo*	VPOVO24135	3-6-2024	onderhanden
Subsidieregeling Verbinding po-vo*	VPOVO24131	3-6-2024	onderhanden
Subsidie regeling geldeducatie	2025FE20232	29-5-2025	onderhanden
Subsidieregeling Vrijroosteren leraren fase IV 2023-2024	VRL23053	28-6-2023	ja
Subsidie Basisvaardigheden 2023-2025	VBV23-PO-3908	31-5-2023	ja
Subsidie Basisvaardigheden 2023-2025	VBV23-PO-2593	31-5-2023	ja
Subsidie Basisvaardigheden 2023-2025	VBV23-PO-1770	31-5-2023	ja
Subsidie Basisvaardigheden 2023-2025	VBV23-PO-3763	31-5-2023	ja
Subsidie Basisvaardigheden 2023-2025	VBV23-PO-3988	31-5-2023	ja
Subsidie Basisvaardigheden 2024-2026	VBV24-PO-1494	18-6-2024	onderhanden
Subsidie Basisvaardigheden 2024-2026	VBV24-PO-3097	18-6-2024	onderhanden
Subsidie Basisvaardigheden 2024-2026	VBV24-PO-3013	18-6-2024	onderhanden
Subsidie Basisvaardigheden 2024-2026	VBV24-PO-3093	18-6-2024	onderhanden

Subsidie Basisvaardigheden 2024-2026	VBV24-PO-0322	18-6-2024	onderhanden
Subsidie Basisvaardigheden 2024-2026	VBV24-PO-1714	18-6-2024	onderhanden
Subsidie Basisvaardigheden 2024-2026	VBV24-PO-3737	18-6-2024	onderhanden
Subsidie Basisvaardigheden 2024-2026	VBV24-PO-1454	18-6-2024	onderhanden
Subsidie Basisvaardigheden 2024-2026	VBV24-PO-1613	18-6-2024	onderhanden
Subsidie Basisvaardigheden 2024-2026	VBV24-PO-3083	18-6-2024	onderhanden
Subsidie Basisvaardigheden 2024-2026	VBV24-PO-0614	18-6-2024	onderhanden
Subsidie Basisvaardigheden 2025-2027	VBV25-PO-1917	24-6-2025	onderhanden
Subsidie Basisvaardigheden 2025-2027	VBV25-PO-1881	24-6-2025	onderhanden
Subsidie Basisvaardigheden 2025-2027	VBV25-PO-1003	24-6-2025	onderhanden
Subsidie Basisvaardigheden 2025-2027	VBV25-PO-0932	24-6-2025	onderhanden
Subsidie Basisvaardigheden 2025-2027	VBV25-PO-0819	24-6-2025	onderhanden
Subsidie Basisvaardigheden 2025-2027	VBV25-PO-0794	24-6-2025	onderhanden
Subsidie Basisvaardigheden 2025-2027	VBV25-PO-0732	24-6-2025	onderhanden
Subsidie Basisvaardigheden 2025-2027	VBV25-PO-0142	24-6-2025	onderhanden
Subsidie Basisvaardigheden 2025-2027	VBV25-PO-0134	24-6-2025	onderhanden

**De subsidie Verbinding PO-VO is in een coalitie aangevraagd met De Veluwe Onderwijsgroep (VOG) en Leeplein055. De VOG is penvoerder van deze subsidie en de beschikking staat dan ook op haar naam.*

Status**

onderhanden= de subsidie loopt nog conform de subsidieverplichtingen

ja = de subsidie is afgerond conform subsidieverplichtingen

nee = de subsidie is afgerond in strijd met de subsidieverplichtingen

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

Niet van toepassing.

G2A. Subsidies die uitsluitend mogen worden aangewend voor het doel waarvoor de subsidie is verstrekt, doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Ontvangen in verslagjaar	Subsidiabele kosten in verslagjaar	Saldo per 31 december verslagjaar
	Kenmerk	Datum							
Subsidie regeling geld-educatie	2025FE20232	29-4-2025	168.459	0	0	0	134.767	16.156	118.611

5.7 VERBONDEN PARTIJEN MODEL E

Model E Verbonden Partijen

Naam verbonden partij	Juridische vorm	Statutaire zetel	code activiteit	Eigen vermogen	Resultaat	Deelnam e	Consolidati e
				€	€	%	%
SWV Passend onderwijs Apeldoorn	Stichting	Apeldoorn	4			n.v.t.	n.v.t.
Vereniging New Techpark	Vereniging	Apeldoorn	4			n.v.t.	n.v.t.
Onderwijsregio Oost-Nederland	Cooperatie	Apeldoorn	4			n.v.t.	n.v.t.
Onderwijsregio Koerskracht	Cooperatie	Groningen	4			n.v.t.	n.v.t.

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

5.8 NIET IN DE BALANS OPGENOMEN RECHTEN EN VERPLICHTINGEN

Verplichtingen BAPO-verlof

Bij besluit van de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap d.d. 22 september 2010 is in de Regeling jaarverslaggeving Onderwijs (RJO) vastgelegd dat het niet is toegestaan een voorziening voor verplichtingen ingevolge de regeling Bevordering Arbeidsparticipatie Ouderen (BAPO) te vormen. Overeenkomstig dit besluit zijn de lasten van het BAPO-verlof in aanmerking genomen in de periode waarover deze lasten zijn verschuldigd en dienovereenkomstig in de staat van baten en lasten verwerkt onder de personeelslasten.

Operational leaseovereenkomsten

Ten aanzien van digitale afdruksystemen voor de scholen en het bureau van de Stichting PCBO Apeldoorn is na een gehouden Europese aanbestedingsprocedure een meerjarige Operational leaseovereenkomst afgesloten. De ingangsdatum van de overeenkomst is 1 september 2024 met een vaste looptijd van 5 jaar. De financiële verplichting bedraagt ongeveer € 90.000 op jaarbasis.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum.

5.9 TOELICHTING OP DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN

Algemene toelichting

De staat van baten en lasten is samengevoegd tot het niveau bevoegd gezag en omvat derhalve zowel de exploitatieresultaten van alle onder de stichting ressorterende scholen alsmede de privaatrechtelijke activiteiten (stichtingsbaten en –lasten).

De afzonderlijke posten worden als volgt toegelicht:

BATEN			
3.1 Rijksbijdragen			
		Begroting	
	2025	2025	2024
	€	€	€
(Normatieve) rijksbijdrage OCW	43.659.836	40.765.000	39.886.141
Overige subsidies OCW	2.049.773	2.076.000	1.026.981
Doorbetalingen Rijksbijdragen	865.093	374.000	988.811
Totaal Rijksbijdragen OCW	46.574.702	43.215.000	41.901.933

Specificatie van de Rijksbijdragen:			
		Begroting	
	2025	2025	2024
	€	€	€
Vergoedingen voor personele kosten	41.961.463	39.171.000	38.159.706
Samenvoeging (fusiegelden)	125.537	109.000	119.359
Onderwijsachterstandenbeleid	1.271.989	1.198.000	1.036.440
Bijzondere bekostiging begeleiding starters	300.847	287.000	570.636
Totaal (normatieve) rijksbijdrage OCW	43.659.836	40.765.000	39.886.141

Specificatie van de overige subsidies OCW:			
		Begroting	
	2025	2025	2024
	€	€	€
niet geormerkt			
Subsidie voor studieverlof (lerarenbeurs)	55.732	0	46.229
Subsidie zij-instroom	146.080	202.000	212.107
Eerste opvang asielzoekerskinderen en vreemdelingen	58.196	32.000	66.113
Overige subsidies	1.789.765	1.842.000	702.532
Totaal overige subsidies OCW	2.049.773	2.076.000	1.026.981

Specificatie van doorbetalingen rijksbijdragen			
		Begroting	
	2025	2025	2024
	€	€	€
Vergoeding Samenwerkingsverband passend onderwijs	850.379	349.000	971.003
Zorgmiddelen leerlingen cluster 1 en 2	14.714	25.000	17.808
Totaal doorbetalingen rijksbijdragen	865.093	374.000	988.811

3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies			
	Begroting		
	2025	2025	2024
	€	€	€
Overige overheidsbijdragen en -subsidies			
Vergoeding onderwijsregio's	266.290	350.000	
Totaal overige overheidsbijdragen en -subsidies	266.290	350.000	0

3.5 Overige baten			
	Begroting		
	2025	2025	2024
	€	€	€
Overige:			
Huur	254.446	229.000	239.970
Detacheringen	634.848	839.000	790.205
Overige vergoedingen	942.513	516.000	722.956
Totaal overige baten	1.831.807	1.584.000	1.753.131

(Normatieve) rijksbijdrage OCW

De totaalsom van de (normatieve) rijksbijdragen is in 2025 gestegen ten opzichte van 2024 met 9,5% tot bijna € 43,7 miljoen.

Deze stijging is het gevolg van de loon- en prijscompensatie en door de eenmalige middelen vanuit de vordering op OCW vanuit 2022 naar aanleiding van een positieve uitspraak van de Raad van State in het hoger beroep over de toekenning van te weinig bekostiging in de periode augustus tot en met december 2022 door het ministerie van OCW. Dit gaat om € 1.754.000. Over dit bedrag is tevens een bedrag van € 348.000 aan wettelijke rente ontvangen wat onder de financiële baten is verantwoord.

Overige subsidies OCW

De subsidie voor studieverlof (lerarenbeurs) betreft het aan het boekjaar toe te rekenen gedeelte van de voor de schooljaren 2024-2025 en 2025-2026 ontvangen subsidiegelden. Overeenkomstig de subsidievoorwaarden is de subsidie besteed ten behoeve van vervanging van leraren tijdens studieverlof.

In 2025 is ten behoeve van enkele zij-instromers opnieuw gebruik gemaakt van de beschikbare subsidieregelingen.

De bekostiging voor eerste opvang van asielzoekerskinderen en overige vreemdelingen laat een lichte daling zien als gevolg van minder leerlingen die voor deze subsidie in aanmerking komen.

De overige subsidies OCW zijn ten opzichte van 2024 met ruim € 1 miljoen toegenomen. Deze stijging wordt voornamelijk veroorzaakt door de subsidie basisvaardigheden, die eind 2024 en in 2025 gefaseerd is toegekend voor alle scholen binnen PCBO Apeldoorn. In 2025 is circa € 700.000 meer aan subsidie basisvaardigheden verantwoord dan in 2024.

Onder de overige subsidies OCW worden subsidies verantwoord waarvoor ook kosten zijn gemaakt. Voor zover subsidies nog niet zijn ingezet, zijn deze op de balans opgenomen onder de vooruit ontvangen subsidies (overlopende passiva)

Doorbetalingen rijksbijdragen

De overdrachten van middelen vanuit het Samenwerkingsverband Passend Onderwijs bestaan uit middelen voor lichte ondersteuning op basis van een bedrag per leerling, extra ondersteuningsmiddelen voor zorgleerlingen die vanuit de scholen als individuele arrangementen worden aangevraagd en overige middelen voor projecten.

In 2025 zijn de overdrachten voor extra ondersteuning met € 28.000 afgenomen. De overdrachten voor lichte ondersteuning zijn met ingang voor het jaar 2025 € 92 per leerling, dit is nagenoeg gelijk aan 2024. Ten slotte was in 2024 een bedrag van € 144.000 ontvangen voor stimulering van onderwijs Maatwerk inclusie voor het jonge kind, in 2025 was hiervoor een bedrag van € 55.000 beschikbaar

De baten zijn verantwoord conform de beschikkingen die het samenwerkingsverband heeft afgegeven. De middelen voor lichte ondersteuning en extra ondersteuning zijn volledig op schoolniveau besteed.

De zorgmiddelen leerlingen cluster 1 en 2 (slechtziende en slechthorende leerlingen) zijn in het kader van passend onderwijs overgedragen door Koninklijke Visio en Stichting Kentalis Onderwijs.

Overige overheidsbijdragen en -subsidies

In Nederland is vastgesteld dat een regionale aanpak noodzakelijk is om structurele uitdagingen in het onderwijs, zoals het lerarentekort en verschillen in opleidingskansen, effectief aan te pakken. Vanuit die behoefte zijn de onderwijsregio's gevormd: samenwerkingsverbanden waarin schoolbesturen, gemeenten, lerarenopleidingen en andere partners op regionaal niveau strategisch samenwerken. Voor 2025 is een bedrag van € 266.000 ontvangen vanuit de Onderwijsregio's.

Overige baten

In de jaarrekening 2024 waren de opbrengsten en kosten ten aanzien van de huur kinderopvang gesaldeerd. In de jaarrekening 2025 is dit weer gesplitst en onder de huurkosten en huuropbrengsten verantwoord. De cijfers van 2024 zijn hiervoor aangepast om een goede vergelijking te krijgen.

De opbrengsten detacheringen betreffen volledig de loonkosten van een aantal medewerkers van PCBO die gedetacheerd zijn naar Leerplein055 voor inzet in de Intensieve Taalklas en de eerste opvang nieuwkomers bij Wereldschool de Vlinder in Apeldoorn.

LASTEN			
4.1 PERSONEELS LASTEN			
		Begroting	
	2025	2025	2024
	€	€	€
Lonen en salarissen			
Brutolonen en salarissen	28.318.432	28.798.454	26.983.913
Sociale lasten	4.126.880	3.139.566	4.110.775
Pensioenpremies	3.921.581	3.735.980	3.748.266
Totaal lonen en salarissen	36.366.893	35.674.000	34.842.954
Overige personele lasten			
Mutatie personele voorzieningen	-71.478	7.000	83.253
Personeel niet in loondienst	1.719.401	1.225.000	1.532.035
Overig	1.282.982	2.198.000	1.318.212
Totaal personele lasten	2.930.905	3.430.000	2.933.500
Uitkeringen	-635.930	-323.000	-511.004
Totaal uitkeringen	-635.930	-323.000	-511.004
Totaal personeelslasten	38.661.868	38.781.000	37.265.450

4.2 AFSCHRIJVINGEN OP MATERIËLE VASTE ACTIVA			
		Begroting	
	2025	2025	2024
	€	€	€
Kantoorgebouw	44.180	45.000	35.868
Schoolgebouw PCBO De Diamant in het Rooster	16.000	16.000	16.000
Renovatie	243.943	404.000	124.388
Duurzaamheid	118.827	151.000	93.974
Inventaris en apparatuur kantoorgebouw	-	-	-
Schoolmeubilair	191.634	190.000	160.227
ICT-apparatuur en -infrastructuur	394.021	371.000	402.504
Diverse activa	45.626	46.000	45.101
Totaal afschrijvingen	1.054.231	1.222.000	878.062

4.3 HUISVESTINGSLASTEN			
		Begroting	
	2025	2025	2024
	€	€	€
Huur	474.176	434.000	521.895
Onderhoud	601.371	679.000	461.152
Energie en water	748.852	744.000	689.292
Schoonmaakkosten	1.030.927	962.000	908.357
Heffingen	57.159	59.000	64.252
Overige huisvestingslasten	526.901	284.000	620.119
Totaal huisvestingslasten	3.439.386	3.162.000	3.265.067

4.4 OVERIGE LASTEN			
	2025	Begroting	
		2025	2024
	€	€	€
Administratie- en beheerslasten	1.050.783	994.000	1.073.519
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	2.191.144	1.788.000	1.866.329
Overige	493.672	512.000	469.684
Totaal Overige lasten	3.735.599	3.294.000	3.409.532

5. FINANCIËLE BATEN			
	2025	Begroting	
		2025	2024
	€	€	€
Rentebaten	630.841	275.000	513.133
Waardeveranderingen financiële vaste activa en effecten	-	-	-
Overige opbrengsten financiële vaste activa en effecten	-	-	-
rentelasten	-	-	-
Totaal financiële baten	630.841	275.000	513.133

Personeelslasten

In 2025 zien we een stijging van de lonen en salarissen, voornamelijk als gevolg van de cao-verhoging van €1.300.000.

Daarnaast wordt vanaf januari 2025 de oktobertoelage opgebouwd. Deze toelage vervangt zowel de bindingstoelage als de extra nominale eindejaarsuitkering voor OOP-medewerkers.

De toename wordt verder verklaard door een hogere gemiddelde formatie in 2025 ten opzichte van 2024: een groei van 2,10 fte naar in totaal 390,3 fte.

In het verslagjaar 2025 liggen de sociale lasten lager als gevolg van een premiedaling van het participatiefonds en de Ziektewet.

De premie voor het Participatiefonds is voorgaande jaren verantwoord onder de lonen en salarissen, in deze jaarrekening is deze premie opgenomen onder de sociale lasten. De vergelijkende cijfers over 2024 en de begroting 2025 zijn hier ook op aangepast.

De pensioenpremies zijn in 2025 gestegen ten opzichte van 2024 als gevolg van de cao-verhoging per 1 november 2025. De premiepercentages in beide jaren waren nagenoeg gelijk aan elkaar.

De kosten voor personeel niet in loondienst in 2025 zijn gestegen met € 187.000 ten opzichte van 2024. Deze stijging komt voornamelijk door interim directiefuncties en inzet op vacature en ziektevervanging op verschillende afdelingen binnen het bestuursbureau.

Onder de overige personeelskosten zijn opgenomen de kosten van opleidingen/nascholing, begeleidingstrajecten, arbeidsomstandigheden/veiligheid, bedrijfsgezondheidszorg, werving en selectie en overige kosten. De overige personeelskosten liggen in 2025 in lijn met 2024.

De uitkeringen ad € 635.930 bestaan uit uitkeringen voor werknemers met zwangerschaps- of bevallingsverlof die van het UWV zijn ontvangen.

Pensioenen

PCBO Apeldoorn heeft voor haar werknemers de pensioenregeling ondergebracht bij het pensioenfonds ABP (de pensioenuitvoerder). Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen welke afhankelijk is van leeftijd, salaris en dienstjaren. PCBO Apeldoorn heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij ABP, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. In de staat van baten en lasten is een pensioenlast opgenomen die gelijk is aan de in het boekjaar verschuldigde premie, rekening houdend met achterstand in premiebetaling. In de balans zijn de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar verantwoord.

Afschrijvingen op materiële vaste activa

De afschrijvingslasten van het kantoorgebouw en inventaris/apparatuur betreffen met name de locatie aan het Jean Monnetpark 27 te Apeldoorn. Het gebouw wordt tevens gebruikt voor bijeenkomsten en scholing/trainingen ten behoeve van de scholen.

De afschrijving op het schoolgebouw van PCBO De Diamant in het Rooster betreft een eigen investering in ruimtes voor kinderopvang dat is gefinancierd uit de private middelen. In 2016 is voor deze school nieuwbouw gerealiseerd waarbij tevens extra ruimtes voor kinderopvang zijn gebouwd. Met de samenwerkingspartner voor kinderopvang is een langdurige samenwerking aangegaan.

De afschrijving renovatie betreft groot onderhoud van schoolgebouwen. Als gevolg van een doorgevoerde stelselwijziging met ingang van het boekjaar 2019 worden deze uitgaven geactiveerd op de balans en wordt hierop afgeschreven.

De afschrijvingskosten in duurzaamheid hebben betrekking op investeringen in nieuw- en renovatieprojecten en kennen een termijn van 10 jaren. Deze afschrijvingskosten zijn in 2025 gestegen als gevolg van de investeringen in duurzaamheid in de nieuwbouw van onze school De Sjofar welke medio 2025 is opgeleverd.

De afschrijving van schoolmeubilair is gestegen mede als gevolg van nieuw meubilair in de nieuwbouw van onze basisschool De Sjofar.

De afschrijvingslasten van ICT-apparatuur en –infrastructuur zijn in 2025 met € 8.000 licht gedaald ten opzichte van 2024.

Huisvestingslasten

De huur betreft het gebruik van schoolgebouwen of onderwijsruimten die door de gemeente ter beschikking zijn gesteld en ruimtes in schoolgebouwen die door PCBO aan derden beschikbaar zijn gesteld. De huurkosten liggen in 2025 lager dan in 2024 omdat in 2024 de afrekening van servicekosten Dok-Zuid over kalenderjaar 2023 was verantwoord.

De kosten van onderhoud bestaan uit het regulier onderhoud aan gebouwen, terreinen, technische installaties, binnen- en buitenschilderwerk, dak reparaties en overig binnen- en buitenonderhoud. De kosten zijn inclusief de contracten voor energiebeheer en keuringen vanuit wet- en regelgeving. De kosten over 2025 liggen hoger doordat de kosten voor het beheer op afstand van de installaties binnen PCBO. Daarnaast is er meer klein onderhoud geweest in vergelijking met 2024.

De kosten van energie en water liggen over 2025 hoger dan in 2024 wat mede het gevolg is van afrekeningen uit 2024 die ten laste van 2025 zijn gebracht.

De schoonmaak van de gebouwen is uitbesteed aan een schoonmaakbedrijf op basis van een meerjarig contract. De kosten zijn in 2025 € 122.000 hoger uitgevallen. De belangrijkste oorzaken betreffen een afrekening in 2024 ad € 28.000 en een tariefverhoging als gevolg van de CAO-stijgingen in de

schoonmaakbranche per 1 juli 2024 (5,5% loonstijging), 1 januari 2025 (3% loonstijging) en per 1 juli 2025 een uurloonsverhogingsverhoging.

De kosten van heffingen bestaan uit verontreinigingsheffing, waterschapslasten en rioolrechten.

De overige huisvestingslasten betreffen de kosten voor tuinonderhoud, beveiliging (inclusief alarmafhandelingen), afvoer/verwerking van afvalstoffen en sanitaire voorzieningen. De kosten over 2025 liggen per saldo in lijn met de kosten in 2024.

Overige lasten

In het jaar 2025 zijn de totale overige lasten gestegen met € 326.000 ten opzichte van het vorige verslagjaar. De verschillende posten onder de rubriek overige kosten worden hierna afzonderlijk toegelicht.

Onder de post administratie- en beheerslasten zijn opgenomen de kosten van administratie, kopieerkosten, telefonie/internet, accountantskosten, vergaderkosten, contributie PO-Raad en besturenorganisatie, kosten extern adviseurs en overige bovenschoolse beheerslasten. De kostenstijging in 2025 ten opzichte van 2024 zit voornamelijk bij de telefonie en inhuur deskundigheid voor begeleiding en voorbereiding van aanbestedingen.

De kosten inventaris, apparatuur en leermiddelen bestaan uit kosten voor verbruiksmateriaal en toetsmateriaal van het onderwijsleerpakket, de kosten van vervanging van leermethodes, leerlingvolgsysteem, kosten ICT (digitale leermiddelen, licenties, contracten en kosten beheer), aanschaf van overige leermiddelen en onderhoud schoolmeubilair. Er zijn in 2025 meer kosten ten laste van subsidies gebracht ad € 120.000 ten opzichte van 2025. Hierbij moet gedacht worden aan materialen voor versterking basisvaardigheden, etc. Daarnaast zijn een aantal ICT-contracten verhoogd als gevolg van indexaties en stijging zowel de kosten als het gebruik van licenties.

Onder de overige kosten vallen onder meer de kosten van medezeggenschap, representatie, marketing/communicatie, verzekeringen en overige school gebonden kosten en cultuureducatie. De kosten hiervan zijn gestegen ten opzichte van het voorgaande verslagjaar. De stijging zit voornamelijk bij de post culturele vorming. Het betreft hier een verschuiving van kosten leermiddelen naar deze post zoals muziek in de klas en diverse workshops.

Financiële baten

De financiële baten zijn in 2025 gestegen met € 117.000. Dit is enerzijds het gevolg van lagere rente-opbrengsten vanuit de rekening-courant die wordt aangehouden bij het Ministerie van Financiën (schatkistbankieren).

Door een lagere stand van de liquide middelen als gevolg van investeringen die vanuit eigen middelen zijn gefinancierd en een rentepercentage dat fors lager ligt in 2025 ten opzichte van 2024 liggen de renteopbrengsten lager dan vorig jaar.

Anderzijds is een vordering voor € 348.000 aan wettelijke rente opgenomen voor een vordering op OCW vanuit 2022 naar aanleiding van een positieve uitspraak van de Raad van State in het hoger beroep over de toekenning van te weinig bekostiging in de periode augustus tot en met december 2022 door het ministerie van OCW.

5.10 WNT-VERANTWOORDING 2025 STICHTING PROTESTANTS CHRISTELIJK BASISONDERWIJS (Stichting PCBO)

De Wet Normering Topinkomens (WNT) is van toepassing op Stichting PCBO Apeldoorn. Het voor Stichting PCBO toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 € 191.000. Dit betreft het bezoldigingsmaximum voor het onderwijs, klasse D.

1. Bezoldiging topfunctionarissen

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

Gegevens 2025		
Bedragen x € 1	F.R. Rebel	K. ten Napel - Vink
Functiegegevens	Bestuurder	Bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,000	1,000
Dienstbetrekking	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 131.615	€ 131.447
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 20.666	€ 20.282
<i>Subtotaal</i>	<i>€ 152.281</i>	<i>€ 151.729</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 191.000	€ 191.000
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	n.v.t.	n.v.t.
Totaal bezoldiging 2025	€ 152.281	€ 151.729
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.

Gegevens 2024		
Bedragen x € 1	F.R. Rebel	K. ten Napel - Vink
Functiegegevens	Bestuurder	Bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2024	22/04 - 31/12	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband	1,000	1,000
Dienstbetrekking	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 81.404	€ 120.215
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 14.377	€ 18.625
<i>Subtotaal</i>	<i>€ 95.781</i>	<i>€ 138.840</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 125.612	€ 181.000
Totaal bezoldiging 2024	€ 95.781	€ 138.840

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2025					
Bedragen x € 1	G. Boeve	M.J. Pinto-Stam	R.E. van der Pot	T.J. vd Leij	P.C. Satter
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging					
Bezoldiging	€ 21.774	€ 14.516	€ 14.516	€ 14.516	€ 14.516
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 28.650	€ 19.100	€ 19.100	€ 19.100	€ 19.100
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging 2025	€ 21.774	€ 14.516	€ 14.516	€ 14.516	€ 14.516
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Gegevens 2024					
Bedragen x € 1	G. Boeve	M.J. Pinto-Stam	R.E. van der Pot	T.J. vd Leij	P.C. Satter
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging					
Bezoldiging 2024	€ 15.071	€ 9.974	€ 9.974	€ 9.974	€ 9.974
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 27.150	€ 18.100	€ 18.100	€ 18.100	€ 18.100

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.

5.11 ACCOUNTANTSKOSTEN

De honoraria van de accountant over 2025 zijn als volgt:		
	2025	2024
	€	€
1. Controle van de jaarrekening	64.180	54.087
2. Overige controlewerkzaamheden	-	-
3. Fiscale advisering	-	-
4. Niet controlediensten	1.805	0
Totaal honorarium accountant	65.985	54.087

5.12 C. OVERIGE GEGEVENS

5.13 STAAT VAN BATEN EN LASTEN VAN DE STICHTING OVER 2025 (private exploitatie)

BATEN			
	Exploitatie 2025	Begroting 2025	Exploitatie 2024
	€	€	€
Onroerend goed			
Huurwaarde kantoorpand	94.000	96.000	94.000
Huuropbrengst schoolgebouw De Diamant Het Rooster (eigen investering t.b.v. kinderopvang)	16.000	15.000	15.866
Financiële Baten			
Beleggingsopbrengsten	-	-	-
Totaal baten	110.000	111.000	109.866

LASTEN			
	Exploitatie 2025	Begroting 2025	Exploitatie 2024
	€	€	€
Onroerend goed			
Onderhoud gebouw	3.981	7.500	10.547
Verzekeringen en belastingen	5.564	7.500	7.338
Afschrijvingen kantoorpand en schoolgebouw	57.990	49.500	57.152
	67.535	64.500	75.037
Algemene kosten			
Afscheidsgeschenk groep 8 en overige kosten	26.286	24.500	24.390
Totaal lasten	93.821	89.000	99.427
Exploitatiesaldo	16.179	22.000	10.439

In 2023 is het kantoor aan het Jean Monnet Park verbouwd. De kosten die hieraan verbonden zijn, zijn ten laste van de private exploitatie gebracht.

BIJLAGE

Afkortingen gebruikt in dit bestuursverslag

AI	Artificial Intelligence
AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming
bhv	bedrijfshulpverlening
CBS	Centraal Bureau voor de Statistiek
cv	centrale verwarming
CvB	college van bestuur
DBA	Deregulering beoordeling arbeidsrelaties
DPIA	Data Protection Impact Assessment
do	directeurenoverleg
EHBO	Eerste Hulp Bij Ongelukken
FG	functionaris gegevensbescherming
GMR	gemeenschappelijke medezeggenschapsraad
hb	hoogbegaafd
HR	human resources
ib'er	intern begeleider
IBP	informatiebeveiliging en privacy
IEP	ICE (bureau ICE) Eindevaluatie Primair Onderwijs/Inzicht Eigen Profiel
IHP	Integraal Huisvestingsplan
IKC	Integraal kindcentrum
kc'er	kwaliteitscoördinator
KCS	kort cyclisch sturen
KOV	kinderopvang
KPI's	key performance indicator, kritieke prestatie-indicatoren
LBO	levensbeschouwelijk burgerschapsonderwijs
LPO55	Leerplein055
LVS	Leerling Volg Systeem
MB	Meer Begaafd
MJOP	meerjarenonderhoudsplan
MR	medezeggenschapsraad
MSP	Mijn Schoolplan
mto's	medewerkerstevredenheidsonderzoeken
NPO	Nationaal Programma Onderwijs
NT2	Nederlands al Tweede Taal
OAB-scholen	onderwijsachterstandsbeleidsscholen
OK&K	de afdeling Onderwijskwaliteit en Kinderopvang
OOP	onderwijsondersteunend personeel
OPP	ontwikkelingsperspectieven
NEW	Next Education Workforce
NTP	New Tech Park
OAB	onderwijsachterstandenbeleid
P&C-cyclus	planning-en-controlcyclus
PCBO	Protestants Christelijk Basisonderwijs
PDCA	Plan-Do-Check-Act
PEB	pedagogisch educatieve beeldcoaching
PO	passend onderwijs
PO-Raad	Primair Onderwijs-Raad
PO-VO	primair onderwijs-voortgezet onderwijs
Pf	Participatiefonds
PI's	prestatie-indicatoren
PMR	personele geleding medezeggenschapsraad
RI&E	Risico-Inventarisatie & -Evaluatie
RvT	Raad van Toezicht

SBO	speciaal basisonderwijs
SMBP	strategisch meerjarenbeleidsplan
SO	speciaal onderwijs
SO&P	Samen Opleiden & Professionaliseren
SOP	Schoolondersteuningsprofiel
SWV	regionaal samenwerkingsverband passend onderwijs
TGO	teamgericht organiseren
vve	voor- en vroegschoolse educatie
vo	voortgezet onderwijs
VOG	Verklaring Omtrent het Gedrag
W&T	Wetenschap & Techniek
WMK	Kwaliteitskaarten Werken met Kwaliteit
ZZP'er	zelfstandige zonder personeel

PCBO Apeldoorn
Jean Monnetpark 27
7336 BA Apeldoorn
Telefoon: 055 - 522 44 77
E-mail: info@pcboapeldoorn.nl
Website: www.pcboapeldoorn.nl

PCBO
SAMEN JEZELF ZIJN