



JAARVERSLAG TWIJS

2025



VOORWOORD	3
1. HET SCHOOLBESTUUR	4
PROFIEL	5
ORGANISATIE	8
2. VERANTWOORDING VAN HET BELEID	16
ONDERWIJS & KWALITEIT	17
PERSONEEL & PROFESSIONALISERING	24
HUISVESTING & FACILITAIRE ZAKEN	31
FINANCIEEL BELEID	36
3. VERANTWOORDING VAN DE FINANCIËN	42
RESULTAAT	43
BALANS	47
CONTINUITEITSPARAGRAAF	49
MEERJARENBEGROTING	51
KENGETALLEN	56
4. VERSLAG INTERN TOEZICHT	63
5. JAARREKENING	68
6. CONTROLEVERKLARING	111
BIJLAGEN	118

VOORWOORD

Voor u ligt het jaarverslag van Stichting TWijs over 2025. In dit verslag legt TWijs, namens 34 scholen in de gemeenten Bloemendaal, Haarlem, Haarlemmermeer, Heemstede en Zandvoort, verantwoording af over het gevoerde beleid en de inzet van middelen. Het jaarverslag bestaat uit het bestuursverslag en de jaarrekening. Met dit jaarverslag verantwoordt TWijs zich over het gevoerde beleid en de inzet van middelen, zowel richting het ministerie van OCW als richting de raad van toezicht, collega's en (G)MR. Door publicatie op de website is het verslag ook toegankelijk voor andere belangstellenden.

2025 was een bijzonder en betekenisvol jaar. Op 1 januari bestond TWijs vijf jaar. Dit hebben we gevierd met het TWijs-5-tival: een feest gecombineerd met een studiedag. Het TWijs-5-tival markeerde niet alleen het eerste lustrum, maar maakte zichtbaar wat de organisatie in vijf jaar heeft opgebouwd: betrokkenheid, professionaliteit en onderlinge verbinding.

Het jaar kende ook bestuurlijke veranderingen. In het voorjaar heeft Toon Mans afscheid genomen als voorzitter van het college van bestuur. Na zijn vertrek heeft Jeroen Rijlaarsdam het college van bestuur waargenomen. In de zomer is een wervingsprocedure gestart, die heeft geleid tot de benoeming van Claasje Quadekker. Vanaf 1 april 2026 vormt zij samen met Jeroen Rijlaarsdam een collegiaal college van bestuur.

Met gepaste trots kan worden teruggekeken op 2025. Op alle beleidsterreinen en samen met alle scholen is verder gebouwd aan een toekomstbestendige organisatie. We hebben meerdere positieve inspectiebeoordelingen mogen ontvangen en mooie bouwprojecten mogen afronden. TWijs is een aantrekkelijke werkgever: reguliere vacatures worden goed ingevuld en het personeelsverloop is laag. De financiële basis van de stichting is solide.

Het bestuur wil alle (tijdelijke) collega's, stagiaires, vrijwilligers, gemeenten en samenwerkingspartners bedanken voor hun inzet, betrokkenheid en samenwerking. Dankzij hen kunnen wij goed en duurzaam onderwijs blijven bieden aan alle leerlingen van TWijs. Wij zijn ook dankbaar voor de ouders en verzorgers die elke schooldag hun kinderen aan ons toevertrouwen.

De stappen die in 2025 zijn gezet, vormen een stevig fundament voor de periode die voor ons ligt. In 2026 wordt voortgebouwd op de ingezette koers, met blijvende aandacht voor onderwijskwaliteit, goed werkgeverschap en een toekomstbestendige organisatie. Dit jaarverslag geeft inzicht in hoe deze ontwikkelingen in samenhang vorm krijgen.



Tekening: de Ark

1. HET SCHOOLBESTUUR

1.1 PROFIEL

Wie is TWijs?

TWijs is een organisatie voor protestants-christelijk, rooms-katholiek en interconfessioneel onderwijs in de gemeenten Bloemendaal, Haarlem, Haarlemmermeer, Heemstede en Zandvoort. De 34 scholen hebben allemaal hun eigen identiteit en staan voor een breed aanbod: van Internationale Taalklas tot International School Haarlem en van basis- tot (voortgezet) speciaal (basis)onderwijs. Op 31 december 2025 telt de stichting ruim 1.000 collega's die met elkaar het onderwijs verzorgen voor 8.450 leerlingen (teldatum 1 februari 2025).

Missie

TWijs ontleent haar missie aan de mondiale agenda voor duurzame ontwikkeling van de Verenigde Naties. Doel vier uit die agenda heeft betrekking op kwaliteitsonderwijs dat eraan bijdraagt dat kinderen kennis en vaardigheden opdoen om hun leven lang te participeren in de maatschappij.

Visie

We staan voor onderwijs van hoog niveau. TWijs staat midden in de samenleving en zoekt samenwerking om haar missie en publieke opgave te realiseren. We kijken waardierend en positief naar mogelijkheden en kansen voor elke leerling. De stichting stimuleert, motiveert en faciliteert de ambities van de scholen en collega's. Onze collega's hebben deskundigheid, passie en betrokkenheid en voelen zich uitgedaagd zich verder te ontwikkelen in hun professionaliteit om zo kwalitatief goed onderwijs aan te bieden.

Inspiratie

Geïnspireerd door de duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties heeft de organisatie in eerste instantie haar blik gericht op het jaar 2030. In de jaren 2020-2030 worden 10.000 nieuwe kinderen aan TWijs toevertrouwd en in dezelfde periode verlaten 10.000 kinderen de scholen. Samen ontwikkelen we bij de kinderen de wijsheid om hun plaats in de wereld te vinden. Wij zijn trots en dankbaar dit te mogen doen, die trots komt terug in onze naam: TWijs. Tienduizend kinderen Wereldwijs.

Bij het nastreven van deze doelen verliest de organisatie haar belanghebbenden niet uit het oog. Naast de kinderen en onze collega's zijn dit op de eerste plaats de ouders, die hun kinderen aan onze zorg toevertrouwen. Andere belangrijke stakeholders van TWijs zijn de overheden van wie wij financiering ontvangen en de onderwijsinspectie.

Kernwaarden

- Samen
- Omzien naar elkaar;
- Vertrouwen;
- Lef.

De kernwaarden drukken uit wat TWijs aan haar leerlingen wil meegeven, maar zijn ook verweven in de besturingsfilosofie, de inrichting van de organisatie en de manier waarop met elkaar wordt samengewerkt.

1.1 PROFIEL

Koersplan 2024-2028

In 2024 is het koersplan voor 2024-2028 vastgesteld met als titel 'Samen TWijs: Verbonden en Veerkrachtig'. In verbondenheid met elkaar, de leerlingen en de samenwerkingspartners kunnen we meer.

De pijlers van ons koersplan zijn:

Bij **'Alle kinderen wereldwijd'** gaat het om de inspanningen op het gebied van onderwijs, maatschappij en kansengelijkheid.

Via **'Goed werkgeverschap'** wordt ingezet op het behouden en werven van kwalitatief goede collega's.

Onder **'TWijs toekomstbestendig'** wordt beschreven hoe het onderwijs en de organisatie toekomstbestendig worden en blijven.

Het koersplan is de basis voor de schoolplannen. Jaarlijks worden de pijlers vertaald naar een jaarplan voor TWijs Services en schooljaarplannen. De jaarplannen worden jaarlijks geëvalueerd en bijgesteld.

Voor meer informatie zie [BELEIDSPLAN 2024-2028](#)



Tekening: de Ark

1.1 PROFIEL

Toegankelijkheid & toelating

Zoals vastgelegd in de statuten is TWijs een christelijke stichting. Elke school onder het bevoegd gezag van de stichting kent haar eigen levensbeschouwelijke (rooms-katholieke/ protestants-christelijke/ inter-confessionele) identiteit, wat zichtbaar is in gedrag, onderwijsinhoud en aan kinderen aangeboden waarden.

De scholen van TWijs staan open voor alle kinderen, ouders en collega's die zich bij ons thuis voelen en die onze grondslag respecteren. Soms kan er echter

een reden zijn waarom een school een kind niet als leerling kan toelaten bijvoorbeeld wanneer de leerling specifieke ondersteuning nodig heeft die op deze school niet geboden kan worden. Afhankelijk van de reden waarom een school weigert om een kind als leerling toe te laten, kan de school in kwestie dan de zorgplicht hebben om een andere school te vinden die wel past bij zijn/haar kwaliteiten en mogelijkheden.

TWijs volgt voor de leerlingen in de gemeente Haarlem en de Haarlemmermeer het plaatsingsbeleid van de gemeente Haarlem.



Tekening: Oranje Nassauschool

1.2 ORGANISATIE

Contactgegevens

<i>Naam organisatie</i>	Stichting TWijs
<i>Bezoekadres</i>	Garenkokerskade 19, 2012 AJ Haarlem
<i>Telefoon</i>	023-7078380
<i>E-mail</i>	info@twijs.nl
<i>Website</i>	www.twijs.nl
<i>Bestuursnummer</i>	85255
<i>KvK-nr.</i>	40594957

Bestuur

Tot 1 juli 2025 is formeel sprake geweest van een tweehoofdig bestuur bestaande uit Toon Mans (voorzitter) en Jeroen Rijlaarsdam (lid). In december is Claasje Quadekker benoemd tot lid college van bestuur. Zij start per 1 april 2026.

Claasje Quadekker en Jeroen Rijlaarsdam zullen een collegiaal bestuur gaan vormen. In 2025 zijn de statuten van TWijs hierop aangepast. In 2026 zal ook het bestuursreglement worden geëvalueerd.

<i>Naam</i>	<i>Functie</i>	<i>Nevenfunctie</i>	<i>Aandachtsgebied</i>
De heer A. Mans	Voorzitter College van Bestuur (tot 1 juli 2025)	• Voorzitter raad van toezicht HOZO • Voorzitter raad van toezicht Klein Alkmaar	• Beleid en organisatieontwikkeling • Scholen Heemstede, Bloemendaal, Zandvoort, Haarlemmermeer • ISH en ITK • Landelijke netwerken • Onderwijsregio
De heer J. Rijlaarsdam	Lid College van Bestuur	• Lid Raad van Toezicht Stichting Kinderopvang Haarlemmermeer (SKH) • Lid Raad van Toezicht Stichting Match Onderwijs en Cultuur Amsterdam (Mocca)	• Beleid en organisatieontwikkeling • SWV, netwerken en Scholen Haarlem • Onderwijs • HR • Plaatsingscommissie

1.2 ORGANISATIE

Onze scholen

TWijs heeft in 2025 24 brin-nummers op 34 scholen in de gemeenten Haarlem, Haarlemmermeer, Bloemendaal, Heemstede en Zandvoort.

Voor een overzicht van onze scholen zie het overzicht op onze website: twijs.nl/scholen/.

Organisatieontwikkeling

In 2025 is het beleid 'Toekomstbestendig TWijs' vastgesteld. Dit beleid is gericht op het verder versterken van de scholen en de onderlinge samenhang en – werking. Naast algemene bestuurlijke uitgangspunten zijn in dit beleid op schoolniveau concrete kwaliteitsindicatoren opgenomen op het gebied van visie, onderwijskwaliteit, personeelsbeleid, leerlingaantallen en exploitatie. Het doel is veerkrachtig in te kunnen blijven spelen op toekomstige ontwikkelingen en weerbaarheid op te bouwen om tegenslagen op te kunnen vangen.

In 2026 wordt dit beleid verder uitgewerkt en geïmplementeerd. Ter ondersteuning hiervan is in 2025 begonnen met de ontwikkeling van nieuw allocatiebeleid met als doel een eenvoudige, rechtmatige en transparante toewijzing van middelen. Daarnaast is in 2025 gestart met de implementatie van een nieuw managementinformatiesysteem (schooldashboard). Dit systeem maakt het mogelijk om vastgestelde kwaliteitsindicatoren en andere stuurinformatie geautomatiseerd en samenhangend inzichtelijk te maken, zowel op bestuurs- als op schoolniveau.

Het dashboard geeft inzicht in onderwijskwaliteit en bevat daarnaast informatie over HR en financiën. Het doel is dat vanaf eind 2026 periodiek geautomatiseerde managementrapportages beschikbaar zijn. Deze rapportages worden in het overleg tussen bestuur en schooldirecteur besproken en voorzien van duiding en toelichting. Op basis hiervan worden per school maatwerkafspraken gemaakt voor het vervolg. De geconsolideerde data worden op bestuursniveau ingezet om de kwaliteit van zowel de stichting als de afzonderlijke scholen te behouden en verder te verbeteren. Zo ontstaat een samenhangende en doelgerichte aanpak van kwaliteitsontwikkeling op alle niveaus.

In 2025 heeft TWijs de statuten herzien. Aanleiding hiervoor was de overgang naar een collegiaal bestuur. Bij deze herziening is tevens geborgd dat de statuten voldoen aan de actuele wet- en regelgeving.

1.2 ORGANISATIE

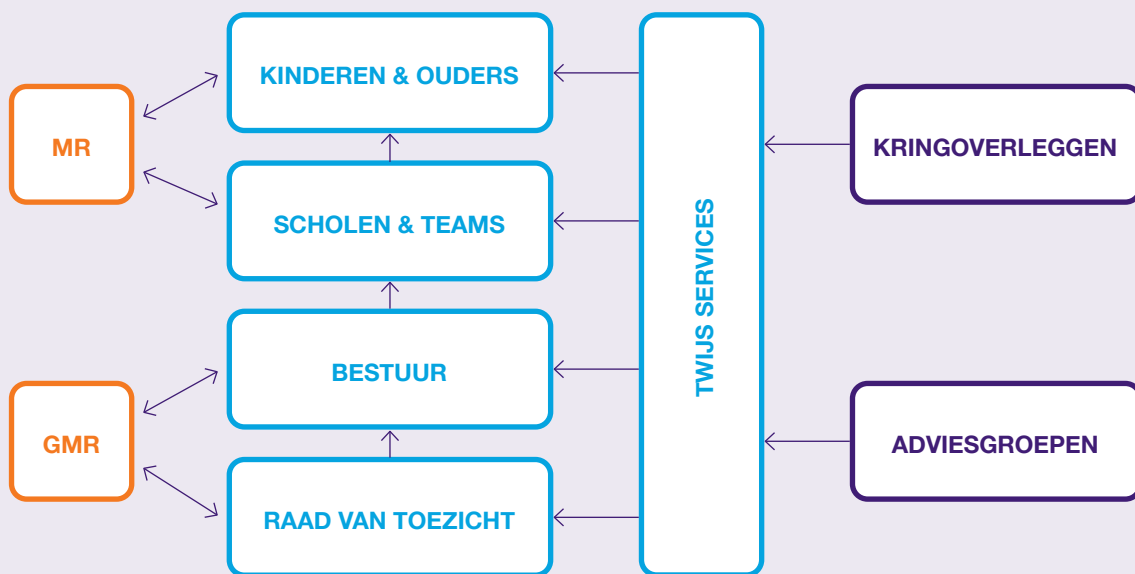
Juridische structuur

De rechtspersoonlijkheid van het bevoegd gezag is een stichting: Stichting TWijs scholen is per 1 januari 2020 opgericht en staat ingeschreven bij de Kamer van Koophandel te Haarlem onder dossiernummer 40594957.

Organisatiestructuur

TWijs heeft een compacte organisatiestructuur met weinig hiërarchie, veel autonomie en ruimte voor ieders inbreng. Het bestuur bepaalt op hoofdlijnen de koers waarbinnen de scholen zich kunnen bewegen en onderscheiden. Het bestuur wordt ondersteund

door TWijs Services dat wordt aangestuurd door een directeur bedrijfsvoering. De scholen worden aangestuurd door 34 schooldirecties, waarmee regelmatig structureel en informeel overleg plaatsvindt op stichtings- en schoolniveau. Diverse advies- en projectgroepen houden zich bezig met beleidsontwikkeling voor onderwijs en/of bedrijfsvoering of specifieke projecten die samenhangen met de strategische doelen van de stichting. De afspraken tussen bestuur en schooldirecties zijn vastgelegd in het managementstatuut. Het bestuur legt verantwoording af over het gevoerde beleid en besteding van middelen aan de Raad van Toezicht.



Governance

De governance code funderend onderwijs bestaat uit vijf principes van goed bestuur in het primair en voortgezet onderwijs: verantwoordelijkheid, verbinding, lerend vermogen, integriteit en openheid. Bestuur en Raad van Toezicht onderschrijven de code welke leidraad is bij keuzes voor de inrichting en het gedrag binnen de organisatie. De governance code wordt regelmatig geagendeerd voor het overleg tussen bestuur en Raad van Toezicht.

Functiescheiding

De governance structuur van TWijs bestaat uit een two-tier board met een formele scheiding van bestuur en toezicht. Het college van bestuur bestuurt de organisatie en de raad van toezicht houdt toezicht op het bestuur. De taken en bevoegdheden van bestuur en raad van toezicht zijn vastgelegd in de statuten (Statuten Stichting TWijs), het bestuursreglement (Bestuursreglement) en het reglement raad van toezicht (Reglement Raad van Toezicht). Deze documenten kunt u vinden op de website: twijs.nl/documenten/.

1.2 ORGANISATIE

De raad van toezicht

De raad van toezicht houdt toezicht op het functioneren van het bestuur en adviseert het bestuur, zowel gevraagd als ongevraagd. Daarnaast kijkt de raad of het bestuur bij de beleidsvorming en uitvoering het belang van de stichting en haar maatschappelijke opdracht vooropstelt en daarbij zorgvuldig omgaat met de belangen van alle betrokkenen.

De raad van toezicht van TWijs bestaat normaal uit vijf leden. Vanaf 29 september 2025 is de raad tijdelijk uitgebreid naar zes personen (vier mannen en twee vrouwen). Deze uitbreiding loopt vooruit op het aftreden van de voorzitter van de raad van toezicht in het najaar van 2026. De mogelijkheid voor een tijdelijke uitbreiding is vastgelegd in het reglement van de raad van toezicht.

De samenstelling van de raad van toezicht in 2025 was als volgt:

<i>Naam</i>	<i>Functie en profiel</i>	<i>Startdatum</i>	<i>Eind 1e termijn</i>	<i>Eind 2e termijn</i>
Knobben (Lex)	• Communicatie en marketing, verandermanagement • Duurzaamheid en ondernemerschap • Netwerk Haarlem • Lid remuneratiecommissie • Lid Commissie van Toezicht ISH	Okt 2018	Okt 2022	Okt 2026
El Hachhouchi (Hassan)	• Onderwijs • Financiën/Bedrijfsvoering • Lid auditcommissie • Lid commissie onderwijs & kwaliteit	Okt 2020	Okt 2024	Okt 2028
Heerdink (Mirelle)	• Onderwijs • Voordracht GMR • Lid commissie identiteit	Sept 2021	Afgetreden per 21 sept 2025	nvt
Kluitmans (Maaïke)	• HRM • Organisatieontwikkeling • Voorzitter remuneratiecommissie	Nov 2023	Nov 2027	Nov 2031
Loos (Marco)	• Juridische zaken • Lid commissie identiteit	Sept 2025	Sept 2029	Sept 2033
Spigt (Patrick)	• Financiën/bedrijfsvoering • Voorzitter auditcommissie • Voorzitter Commissie van Toezicht ISH	Nov 2023	Nov 2027	Nov 2031
Stenger (Marijke)	• Onderwijs • Lid commissie onderwijs & kwaliteit • Voordracht GMR	Sept 2025	Sept 2029	Sept 2033

1.2 ORGANISATIE

De (gemeenschappelijke) medezeggenschap

Stichting TWijs heeft een gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR). De GMR bestaat uit zeven ouderleden en zeven collega's, afkomstig uit de scholen van TWijs. Elk lid is contactpersoon voor een aantal medezeggenschapsraden. De leden van de GMR worden gekozen door de leden van de medezeggenschapsraden van alle scholen. De

bevoegdheden van de GMR zijn vastgelegd in het GMR-reglement (zie [GMR_Reglement TWijs](#)).

De GMR heeft in 2025 vijf keer vergaderd met het bestuur. (Een afvaardiging van) de GMR en een delegatie van de raad van toezicht hebben elkaar tweemaal ontmoet.



Tekening: Sint Bavo Revijs

1.2 ORGANISATIE

Verbonden partijen

TWijs heeft regelmatig contact met de volgende belanghebbenden:

Organisatie of groep	Beknopte omschrijving van de (horizontale) dialoog of samenwerking en de ontwikkelingen hierin
Ouders/ verzorgers	GMR MR van de scholen
Leerlingen	Op verschillende scholen bestaan leerlingraden
Collega's	• GMR en MR • Interne audits • Diverse netwerken zoals het IB-netwerk, rekenexperts, taalexperts, netwerk digitale geletterdheid en ICT • Tweejaarlijkse studiedag • Nieuwsposts op sharepoint
GMR	Binnen de GMR en MR kunnen collega's meedenken en meebeslissen over het TWijs-beleid en belangrijke schoolzaken. De GMR heeft instemmings- en adviesbevoegdheid in overeenstemming met de Wet op de Medezeggenschap (WMS).
Gemeenten	TWijs neemt deel aan het bestuurlijk overleg primair en voortgezet onderwijs Haarlem (BOPOH/BOVOH) en het regionale besturenoverleg Zuid-Kennemerland. Ook neemt het bestuur deel aan bestuurlijke onderwijs overleggen in de gemeenten Haarlemmermeer, Bloemendaal, Heemstede en Zandvoort.
Samenwerkingsverband Passend Onderwijs	TWijs is lid van de vereniging Samenwerkingsverband Passend Onderwijs Zuid-Kennemerland PO. Daarnaast is TWijs aangesloten bij de vereniging Samenwerkingsverband Passend Onderwijs Zuid-Kennemerland VO en lid van de ledenraad hiervan.
Kinderopvang	TWijs werkt samen met diverse kinderopvang organisaties, onder andere HERO, OpStoom, Haarlem Effect, Partou en les Petits. Kinderopvang en TWijs werken samen op het gebied van huisvesting en het bevorderen van een doorgaande ontwikkelijn.
Schoolbesturen in de regio	TWijs participeert in verschillende overleggen met PO en VO besturen bijvoorbeeld op het gebied van later selecteren.
Hogeschool InHolland	TWijs participeert samen met andere regionale besturen in het partnerschap Leercollectief met de Hogeschool InHolland Haarlem. Vier tot vijf keer per jaar overlegt de stuurgroep in het Regionetwerk Samen Opleiden.
OPLIS Hogeschool Leiden	TWijs participeert samen met andere regionale besturen in het partnerschap Samen Opleiden met de Hogeschool Leiden. Vier tot vijf keer per jaar vergadert de stuurgroep van de opleidingsschool. Een van onze bestuurders zit in de regiegroep van dit partnerschap.
Bestuurlijk overleg International School Haarlem	Samen met Stichting IRIS vormt TWijs het bestuur van de International School Haarlem. De gezamenlijke verantwoordelijkheid en overige bestuurlijke afspraken tussen beide schoolbesturen zijn in 2018 vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst.

1.2 ORGANISATIE

Organisatie of groep	Beknopte omschrijving van de (horizontale) dialoog of samenwerking en de ontwikkelingen hierin
Internationale Taalklas (ITK)	Samenwerking tussen TWijs als bevoegd gezag van de ITK, andere regionale schoolbesturen en de gemeenten ten behoeve van het onderwijs aan nieuwkomers.
Stuurgroep IKC Zuid Kennemerland	De stuurgroep IKC is ingericht om samen met verschillende schoolbesturen en jeugdzorgpartners te komen tot drie integrale kindcentra op het gebied van speciaal (basis)onderwijs.
Onderwijsregio HAK	Samenwerkingsverband tussen PO en (S)VO-scholen in de regio Haarlemmermeer, Amstelland en Kennemerland en IJmond en de lerarenopleiding van de Hogeschool Leiden en InHolland Haarlem. De onderwijsregio zet zich in voor voldoende én goed opgeleid onderwijspersoneel door samen te werken op de domeinen werven, matchen, opleiden, begeleiden en professionaliseren en innoveren. TWijs is penvoerder van de Onderwijsregio HAK. Het bestuur maakt deel uit van de regiegroep.

Klachtenbehandeling

TWijs heeft een interne klachtenregeling [Klachtenregeling TWijs 2025.pdf](#). In de klachtenregeling wordt beschreven hoe wordt omgegaan met klachten met betrekking tot ongewenste intimiteiten (grensoverschrijdend gedrag), klachten van algemene aard en klachten van specifieke aard. De klachtenregeling is in 2025 geëvalueerd en opnieuw vastgesteld. TWijs is aangesloten bij de Geschillencommissies Bijzonder Onderwijs (GCBO).

In 2025 heeft het College van Bestuur acht klachten ontvangen. Deze klachten zijn in overeenstemming met ons klachtenreglement in behandeling genomen

en afgehandeld. Veel bezwaren en meldingen worden opgelost door gesprekken met de direct betrokkenen op de scholen.

Twee klachten zijn ingediend bij de landelijke Geschillencommissie.

Inzet externe vertrouwenspersonen

In 2025 zijn de externe vertrouwenspersonen van TWijs op verschillende momenten ingeschakeld. De ondersteuning had betrekking op vraagstukken in de samenwerking tussen ouders en school en op situaties binnen de professionele verhoudingen tussen personeel en schooldirecties.

1.2 ORGANISATIE

Relatie ouders – school

Binnen de schoolomgeving werken leerlingen, collega's, schoolleiding en ouders nauw samen. In een aantal situaties bleek aanvullende ondersteuning wenselijk om het gesprek tussen ouders en school te faciliteren.

In de meeste situaties bleek een bemiddelend (veelal telefonisch) contact voldoende om het overleg tussen ouders en school op constructieve wijze voort te zetten. Dit betrof ongeveer tien meldingen per jaar.

In een beperkt aantal gevallen was een intensievere inzet nodig om tot een oplossing te komen. In 2025 deed deze situatie zich vijf maal voor. In enkele gevallen heeft dit geleid tot een overstap van een leerling naar een andere school.

Relatie personeel – directie

De externe vertrouwenspersonen zijn in 2025 viermaal betrokken geweest bij vraagstukken in de samenwerking tussen medewerkers en schooldirecties.

Eind 2025 is afscheid genomen van de externe vertrouwenspersonen van TWijs. Per 1-1-2026 is een nieuwe externe (en daartoe opgeleide en geregistreerde) vertrouwenspersoon benoemd, Mevrouw Bernadette Hes-Boots. Verder gaan trainingen voor interne vertrouwenspersonen gefaciliteerd worden via de TWijs Academie.

Naast klachten en meldingen heeft de organisatie helaas ook te maken gehad met een aantal gevallen waarbij sprake was van agressie tussen ouders onderling of richting de collega's. Het college van bestuur en TWijs Services proberen onze scholen daarin zo goed mogelijk te ondersteunen.



Werkstuk: de Ark



Tekening: Sint Bavo Revis

2. VERANTWOORDING VAN HET BELEID

2.1 ONDERWIJS & KWALITEIT

Onderwijskwaliteit en kwaliteitszorg

TWijis verstaat onder onderwijskwaliteit het werken vanuit een heldere en gedragen onderwijsvisie, waarbij de onderwijsresultaten minimaal voldoen aan het inspectiekader en het pedagogisch-didactisch handelen leerlingen ondersteunt in hun leren en ontwikkeling.

De scholen wordt gevraagd te sturen op 100% 1F aan het einde van de basisschooltijd voor rekenen, taalverzorging en (technisch) begrijpend lezen. Scholen met een weging 20-30 streven ernaar dat de resultaten voor 2F en 1S vergelijkbaar zijn met het gemiddelde van scholen met dezelfde weging. Scholen met een weging 30-40 streven voor 2F en 1S naar het landelijk gemiddelde.

Onderwijskwaliteit betekent bij TWijis meer dan opbrengsten: het omvat de kwaliteit van het onderwijsleerproces, de professionele cultuur én de sociale veiligheid. Een TWijisschool voldoet aan een scherp geformuleerde set succescriteria voor basiskwaliteit, zoals in het beleid voor een toekomstbestendig TWijis is vastgelegd. De school:

- werkt vanuit een duidelijke onderwijsvisie met bijbehorende ambities en doelen;
- levert onderwijskwaliteit die minimaal voldoet aan de wettelijke- en inspectienormen;
- borgt een professioneel personeelsbeleid gericht op continue ontwikkeling;
- heeft structureel zicht op de ontwikkeling van leerlingaantallen;
- zorgt voor toereikende middelen, inclusief kwalitatief en kwantitatief voldoende personeel.

Het bestuur volgt onderwijskwaliteit via een breed palet aan indicatoren, waaronder:

- pedagogisch-didactisch handelen (OP3),
- onderwijsaanbod en onderwijstijd (OP4),
- afsluiting (OP6),
- onderwijsresultaten en sociale veiligheid (OR1, VS1),

- sociale en maatschappelijke competenties (voor so/vso),
- resultaten van tevredenheidsonderzoeken (Scholen met Succes, RI&E),
- passend onderwijs (middeleninzet, verwijzingen, DWS),
- leerlinggegevens (aantallen, groepsgrootte, absentie, doorstroom),
- personeelsgegevens (verzuim, professionalisering, specialisten en netwerkdeelname),
- meldingen en klachten van ouders.

Deze brede set aan data geeft goed inzicht en helpt om bij te sturen. Tegelijkertijd blijft het gesprek over de cijfers essentieel. Het bestuur zet daarom structureel in op audits, jaarlijkse gesprekken over de doelen van de school én het bespreken van de schoolanalyse, waaronder sociale veiligheid en cognitieve opbrengsten. Vanaf 2026 zorgt het Managementinformatiesysteem, in combinatie met een nieuwe en intensievere auditstructuur, voor nog beter zicht op de onderwijskwaliteit. Daarnaast gaat gewerkt worden met een steviger format voor de schoolanalyse, waarbij het gesprek met het team over de opbrengsten van de school centraal staat.

TWijis verantwoordt zich in lijn met de eisen van het inspectiekader en de Regeling jaarverslaggeving.

Het bestuur:

- evalueert en beoordeelt systematisch of ambities en doelen worden gerealiseerd,
- verwerkt interne en externe informatie in de evaluaties,
- stelt beleid bij wanneer nodig,
- legt jaarlijks publieke verantwoording af in het jaarverslag,
- rapporteert aan medezeggenschap en interne toezichthouder,
- zorgt voor transparante en actuele informatie over de kwaliteit van het onderwijs.

2.1 ONDERWIJS & KWALITEIT

Verbeterthema's en TWijsbrede doelen/resultaten

In 2025 zijn beleidsadviseurs onderwijs en school-directeuren gezamenlijk in gesprek gegaan over doelen op het gebied van burgerschap, didactisch handelen en evidence-informed werken. Met intern begeleiders (kwaliteitscoördinatoren) is gewerkt aan

thema's als inclusief onderwijs, het hoorrecht en de norm basisondersteuning. Daarnaast is voor zowel schooldirecteuren als intern begeleiders een webinar verzorgd over het inspectiekader en hoe hierop kan worden gestuurd.

Pijler

Elke school heeft in kaart hoe kinderen worden begeleid in hun ontwikkeling tot wereldburgers en met welke kennis en vaardigheden de kinderen de overstap maken naar het vervolgonderwijs. Leerdoelen op het gebied van (wereld)burgerschap maken hier onderdeel van uit. De school volgt de ontwikkelingen en bepaalt op basis hiervan welke aanpassingen of aanvullingen nodig zijn in het onderwijsaanbod.

Doelstellingen 2025

Iedere school beschikt over een beredeneerd aanbod (wereld)burgerschap. Op bestuurs- en schoolniveau is vastgesteld hoe het werken aan burgerschap zichtbaar, meetbaar en merkbaar is.

Doel behaald

Elke school heeft regie op het onderwijsaanbod. Het onderwijzend personeel kent de doorgaande leerlijnen en de aanbods- en beheersingsdoelen. De scholen bepalen zelf het (vakoverstijgende) aanbod en durven van de gebaande paden af te wijken; hun keuzes kunnen ze goed onderbouwen. Scholen verantwoorden zich in het schoolplan, de schoolanalyse en de schoolgids.

Het bestuur heeft zicht op de mate waarin het de reken- en taalspecialisten erin slagen om binnen de teams de kennis over doorgaande leerlijnen voor taal, lezen en rekenen te vergroten.

Doel grotendeels behaald

TWijs-academie en/of TWijsdag worden ingezet voor scholing over doorlopende leerlijnen. De organisatie heeft zicht op het volgen van leerlingen op de leerlijnen (rapportfolio, portfolio i.p.v., cijferrapporten)

Doel grotendeels behaald

2.1 ONDERWIJS & KWALITEIT

Op basis van een onderzoekende ('evidence informed'), reflectieve en analytische houding werken alle scholen structureel aan het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs. Zo blijft het onderwijs aangesloten op de veranderingen in de samenleving en op nieuwe technologische mogelijkheden.

De fase van duiding is voldoende kwaliteit in de schoolanalyses. Dat op een school evidence informed gewerkt wordt is terug te lezen in de schoolanalyse.

Doel grotendeels behaald

Het plan voor het anders organiseren beschrijft hoe scholen de onderwijskwaliteit monitoren en borgen bij het daadwerkelijk anders organiseren.

Doel grotendeels behaald

Het taal- en rekenaanbod is continu in ontwikkeling. Goed gepositioneerde taal- en rekencoördinatoren dragen hieraan bij. Voor elke school is een taal- en rekencoördinator beschikbaar.

Meer dan 50% van de taal- en rekenspecialisten heeft een stevige positie in de school.

Doel grotendeels behaald

Per schooljaar 2025-2026 heeft 100% van de scholen een taal- en rekenspecialist.

Doel behaald begin schooljaar 25-26

Leesplezier en leesvaardigheid zijn belangrijk in het leesonderwijs. Leerkrachten laten kinderen ervaren dat lezen leuk en spannend is. Een rijke leesomgeving, kinderen die enthousiast vertellen over wat zij lezen en leerkrachten die actief met leerlingen onderzoeken welke boeken zij leuk vinden zijn de tastbare resultaten daarvan.

De resultaten op taal & leesvaardigheid zijn aantoonbaar verbeterd. Kwaliteitsnorm vastgesteld.

Doel behaald voor leesvaardigheid, niet voor taal

Om de intrinsieke leesmotivatie te stimuleren, werken alle scholen met uitdagende, rijke teksten van hoge kwaliteit voor het begrijpend lezen-aanbod. De teksten verschillen in moeilijkheidsgraad en prikkelen de nieuwsgierigheid. Bovendien beschikken alle scholen over een diverse collectie tekstsoorten en boeken die voor elke leerling wat te kiezen biedt.

Vakoverstijgend aanbod tekstbegrip terug laten komen in scholing academie. Inzicht is verkregen in de manier waarop de scholen werken aan tekstbegrip of nog aan begrijpend lezen. Ambitie is dat >50% van de scholen werken via nieuwste inzichten tekstbegrip.

Doel behaald

2.1 ONDERWIJS & KWALITEIT

Om de groei en ontwikkeling van kinderen inzichtelijk te maken neemt een klein aantal scholen het voortouw bij een onderzoek naar (aanvullende) alternatieven voor het gebruik van cijfers bij beoordeling van kinderen. Het doel is continu informatie over de ontwikkeling van kinderen te verzamelen om hun ontwikkeling te ondersteunen en te bevorderen.

TWijs heeft zicht op de ontwikkeling van leerlingen op de leerlijnen (rapportfolio, portfolio i.p.v. cijferrapporten)

Doel behaald

Scholen richten zich naast summatieve toetsing ook op formatief handelen en evalueren de norm. Leerkrachten kunnen snel en gericht controleren of een kind het behandelde daadwerkelijk beheerst, zodat duidelijk is wat de volgende stap in het leerproces kan zijn. Deze didactische aanpak helpt kinderen verder in hun leerproces op weg naar zelfstandigheid.

De kennis over formatief handelen is vergroot door dit onderwerp op te nemen in het aanbod van de TWijs Academie.

Doel behaald

Er bestaat duidelijkheid over een mogelijk TWijs-standpunt ten aanzien van formatief handelen en summatieve toetsing.

Doel behaald

Conclusie: geen gezamenlijk standpunt, wel gezamenlijke taal/kennis.

De expertise van de gespecialiseerd onderwijsscholen wordt ingezet bij vragen over leerlingen met een specifieke onderwijs- of ondersteuningsbehoefte. Op deze manier kan leerlingen waar mogelijk een passende plek geboden worden in het regulier onderwijs. De mogelijkheid van inclusief onderwijs wordt onderzocht.

In de academie is aanbod opgenomen dat aansluit bij het onderzoek na afloop van NPO (naar tegemoet komen aan onderwijs- en ondersteuningsbehoefte).

Doel behaald

Ook gestart met primoraat, waarbij de primor onderzoek doet naar onderwijs- en ondersteuningsbehoefte en de mate waarin het scholen lukt hieraan tegemoet te komen en waardoor.

2.1 ONDERWIJS & KWALITEIT

Duurzame en evidence-informed verbeteringen

Binnen TWijs is gekozen voor een structuur waarin schooldirecteuren, intern begeleiders (kwaliteitscoördinatoren) en specialisten (rekenen, taal, gedrag, meer- en hoogbegaafdheid) in wisselende samenstelling werken aan dezelfde thema's. Thema's variëren van kennis over en implementatie van de geactualiseerde kerndoelen en de aanpassingen aan het curriculum tot het versterken van didactisch handelen, het aanscherpen van de fase van duiding in de analyse en inclusief onderwijs. Dit gebeurt steeds vanuit een evidence-informed werkwijze. De leidraad Werken aan onderwijsverbetering po vormt hierbij het uitgangspunt. Hoofdstukken uit deze leidraad zijn besproken in (plenaire) bijeenkomsten met schooldirecteuren.

Toekomstige ontwikkelingen

- *Inclusief onderwijs: naar goed en thuis nabij onderwijs. Binnen TWijs wordt door een primor onderzoek gedaan naar onderwijs- en ondersteuningsbehoeften. De verwachting is dat de uitkomsten inzicht bieden in de vraag waarom het de ene school beter lukt dan de andere om leerlingen met specifieke onderwijs- en ondersteuningsbehoeften een passende plek binnen de eigen school te bieden. Daarbij wordt gekeken naar preventief en curatief handelen, naar mindset, naar de inzet van personeel en middelen, en naar eventuele mogelijkheden of beperkingen van de schoolgebouwen.*

- *Versterken didactisch handelen: De versterking van het didactisch handelen is gericht op het ontwikkelen van een TWijs-brede definitie van leskwaliteit. Daarbij wordt beschreven welke elementen een goede les kenmerken en over welke kennis leerkrachten beschikken om kwalitatief goed onderwijs te verzorgen. Daarnaast wordt uitgewerkt hoe de directeur, samen met de intern begeleider (kwaliteitscoördinator) en andere specialisten, stuurt op leskwaliteit en welke randvoorwaarden daarvoor nodig zijn.*



Werkstuk: de Ark

2.1 ONDERWIJS & KWALITEIT

Onderwijsresultaten

Onderwijsresultaten (doorstroomtoets 2025 en driejaars gemiddelde doorstroomtoets), totaal aantal scholen 30. In het onderstaande overzicht staat per norm het percentage scholen benoemd dat de norm heeft behaald.

Landelijke norm 1F = 85%

Norm 2F/1S afhankelijk van schoolweging

TWijs ambitie 1F = 100%

Lezen 2025		Rekenen 2025		Taalverzorging 2025		Driejaars gemiddelde	
1F	2F	1F	1S	1F	2F	1F	2F/1S
30	29	29	11	30	15	30	27
100%	97%	97%	37%	100%	50%	100%	90%

TWijs ambitie (100% 1F):

Lezen 2025	Rekenen 2025	Taalverzorging 2025
1F	1F	1F
24	11	12
80%	37%	40%

Onderwijs aan nieuwkomers

De Internationale Taalklas heeft in 2025 bezoek gehad van de inspectie van het onderwijs. De school heeft een voldoende beoordeling gekregen. SKA1 kreeg de waardering goed. De inspectie herkende een gedragen visie en beleid met een strak kwaliteitszorgsysteem en cyclus.

Leerlingenaantallen zijn stabiel.

Onderzoek

In 2025 is bij TWijs de eerste primor benoemd. Dit is een leerkracht die naast het lesgeven één dag per week praktijkgericht onderzoek doet. De primor vormt de schakel tussen wetenschap en praktijk en vertaalt onderzoeksuitkomsten naar concrete verbeteringen voor de klas, de school en het bestuur.

Voor het schooljaar 2025–2026 luidde de onderzoeksvraag: *Welke preventieve onderwijskundige en organisatorische aanpassingen kunnen scholen doorvoeren om beter aan te sluiten bij uiteenlopende ondersteuningsbehoeften en zo inclusiever onderwijs te realiseren?*

Het primoraat heeft als doel bij te dragen aan een onderzoekende, lerende cultuur waarin gezamenlijk wordt gewerkt aan kwaliteitsontwikkeling.

2.1 ONDERWIJS & KWALITEIT

Inspectie van het Onderwijs

In het najaar van 2025 voerde de inspectie in het primair onderwijs een pilot uit met onaangekondigde schoolbezoeken. Bij deze onderzoeken deed de inspectie een lichte toets gericht op de leskwaliteit, de leerlingenzorg en de veiligheidsbeleving van leerlingen. De inspecteur bezocht lessen en sprak met leerlingen, docenten en de schoolleiding. In afsluitende gesprekken werd besproken wat goed ging, wat beter kon en wat beter moest. Ook publiceerde de inspectie een beknopte conclusie. Dit was geen oordeel in de zin van artikel 11, eerste lid Wet op het Onderwijstoezicht. In geval van duidelijke risico's, zou een uitgebreider risico-kwaliteitsonderzoek volgen. In 2025 hebben de Koningin Emmaschool, de Bavo Jenaplanschool, de Verbeelding en Pantarijn een dergelijk onaangekondigd bezoek gehad. De bezoeken gaven geen reden tot een uitgebreider risico-kwaliteitsonderzoek.

De Schelp en de Internationale Taalklas kwamen dit jaar uit de steekproef kwaliteitsonderzoek. Beide scholen hebben een voldoende beoordeling gekregen. Bij de Schelp was de inspectie vooral lovend over SKA2 (beoordeling goed) betreffende de uitvoering en de kwaliteitscultuur. Zie voor beoordeling ITK 'onderwijs aan nieuwkomers'.

Bij de Willem van Oranjeschool heeft de inspectie een herstelonderzoek uitgevoerd. Daarbij zijn alle standaarden die eerder als voldoende waren beoordeeld opnieuw getoetst, met extra aandacht voor standaard OP3 pedagogisch didactisch handelen, die bij het vorige onderzoek onvoldoende was. De school heeft op alle standaarden een voldoende behaald en voldoet daarmee aan de basiskwaliteit.

Op de Willinkschool heeft de inspectie beoordeeld dat de herstelopdracht goed is opgepakt.

In 2025 heeft geen bestuurlijke visitatie plaatsgevonden.

Sociale veiligheid en gelijke behandeling

TWijs streeft naar een veilig leerklimaat en wil incidenten, zoals ongepast gedrag, intimidatie, discriminatie, pesten, diefstal of agressie voorkomen. Daarom investeren we in een goede relatie met collega's en ouders en hebben wij heldere afspraken over hoe je met elkaar omgaat. Deze afspraken zijn vastgelegd in onze integriteitscode die in 2023 is vastgesteld. De integriteitscode zal in 2026 worden geëvalueerd. Ook zal een gedragscode voor ouders worden ontwikkeld. GMR, directie en raad van toezicht worden hierbij betrokken.

De sociale veiligheid wordt op elke TWijsschool minimaal één keer per jaar gemeten. De scholen leggen hierover verantwoording af in de schoolanalyse. Wanneer de resultaten op schoolniveau, op groepsniveau of op leerlingniveau afwijken, wordt de oorzaak onderzocht. Vervolgens geeft de school aan waar en hoe interventies worden ingezet.

Binnen TWijs zijn geen scholen waar de algehele sociale veiligheid als onvoldoende wordt beoordeeld. Wel zijn er op enkele scholen aandachtspunten op groeps- of leerlingniveau. De uitkomsten van deze analyses worden geagendeerd binnen het netwerk gedrag. In dit netwerk is onder meer aandacht besteed aan licht en ernstig ordeverstoring gedrag en aan het concept van verbindend gezag. Daarnaast is theoretische verdieping geboden in de basis van een pedagogisch (school)klimaat, waarmee scholen beter zijn toegerust om preventieve maatregelen te nemen ter versterking van de sociale veiligheid.

2.2 PERSONEEL & PROFESSIONALISERING

Inleiding

De kwaliteit van de leerkracht bepaalt voor een groot deel de kwaliteit van het onderwijs. Onze ambities vragen om bekwame collega's die in staat zijn om kinderen te begeleiden in hun ontwikkeling tot wereldburgers. TWijs wil een aantrekkelijke, inspirerende werkgever zijn. Ons strategisch HR-beleid helpt om in te kunnen spelen op verschillende externe en interne ontwikkelingen en om onze ambities uit het koersplan 2024-2028 te realiseren.

Bij TWijs vinden we het belangrijk dat onze collega's zich blijvend kunnen ontwikkelen op zowel professioneel als persoonlijk vlak. Wij zien hun talenten en stimuleren hen zodat ze blijvend kunnen bijdragen aan kwalitatief goed onderwijs. Deze persoonsgerichte visie op professionaliseren vormt de basis voor ons werkgeverschap en is de motor van onze HR-strategie, het beleid en de dagelijkse aanpak in onze organisatie en scholen. Wij richten ons op het creëren van een werkomgeving waarin mensen professioneel uitgedaagd worden, hun potentieel inzetten en hun expertise delen met anderen.

Strategisch personeelsbeleid

In het jaarplan 2025 is de ontwikkeling van strategisch HR beleid als doelstelling opgenomen. Dit beleid is een nadere uitwerking van het strategisch beleid en de ambities uit het koersplan 2024-2028 van TWijs.

Binnen de adviesgroep HR verkennen en bespreken directeurs en HR adviseurs gezamenlijk de strategische HR thema's. Hierbij is structureel aandacht voor het monitoren en evalueren van bestaand beleid en voor het agenderen van nieuwe ontwikkelingen die passend zijn bij de ontwikkelingen in de maatschappij.

Door te differentiëren binnen verschillende functies die noodzakelijk zijn voor ons onderwijs bieden wij een duidelijk carrièreperspectief voor schoolleiders,

ondersteuners en (academische) leerkrachten. Op verschillende scholen bestaat tevens de wens om kwaliteiten van de onderwijsondersteunende collega's te versterken. Zowel in termen van professionalisering (aanleren van vaardigheden) als loopbaanmogelijkheden (verticaal en horizontaal).

Doordat ontwikkelingsmogelijkheden niet altijd goed zichtbaar zijn, bestaat het risico dat voor leerkrachten een inspirerend en uitdagend carrièreperspectief ontbreekt. Specifieke aandacht, in het kader van binden en boeien, is derhalve nodig om het werk voor (academische) leerkrachten aantrekkelijk te houden. Naast een aantrekkelijk aanbod in de TWijs academie is in 2025 een pilot gestart met primoren. Dat zijn leerkrachten die binnen de eigen school praktijkgericht onderzoek doen met als doel het onderwijs binnen de gehele organisatie te verbeteren. Het uitgangspunt is dat een primor één dag in de week aan onderzoek besteedt en de onderzoeksresultaten deelt ten faveure van de gehele organisatie.

Opleidingsscholen

Het aantal opleidingsscholen is uitgebreid van vier naar zes. De opleidingsscholen van TWijs investeren in het ontwikkelpotentieel van studenten maar ook in de professionele groei van starters. Het doel daarbij is onder andere dat elke student binnen één van de opleidingsscholen geplaatst wordt om de kwaliteit van opleiding en begeleiding van studenten te verhogen en de instroom en behoud van kwalitatief goede leerkrachten te bevorderen.

Begeleiding startende leerkrachten

De afgelopen jaren zijn diverse maatregelen in gang gezet om meer collega's te enthousiasmeren voor het vak van leerkracht en om leerkrachten voor het onderwijs te behouden. Sinds een aantal jaar worden werkervaringstrajecten aangeboden om potentiële zij-instromers te koppelen aan onze scholen. Voor de begeleiding van startende leerkrachten blijven wij

2.2 PERSONEEL & PROFESSIONALISERING

deze ambitie versterken. In 2025 is het inductiebeleid en bijhorend programma verder vormgegeven om zo de basis te creëren voor langdurige betrokkenheid en ter voorkoming van uitval.

Samenwerking Onderwijskwaliteit en HR

De beleidsafdelingen Onderwijskwaliteit en HR werken nauw samen. Naast structurele afstemming in de dagelijkse praktijk voor onderwerpen zoals de TWijs Academie, opleidingsscholen en onderwijsregio's, vinden gezamenlijke verdiepingsbijeenkomsten plaats. Onderwijskundige ontwikkelingen, bevindingen uit bestuurlijke toezichtgesprekken, ontwikkelgesprekken en de adviesgroepen onderwijs en HR vormen de basis voor nieuw strategisch personeelsbeleid en het bijstellen of versterken van bestaand beleid.

Professionalisering en behoud van collega's

In 2025 is een start gemaakt met het opstellen van een meerjarenprofessionaliseringsplan, dat in 2026 verder wordt uitgewerkt. De inzet en professionaliteit van collega's zijn van grote invloed op de kwaliteit van het onderwijs. TWijs zet daarom in op het behoud van collega's en het aantrekken van voldoende gekwalificeerde collega's. Door te investeren in opleiding en professionele ontwikkeling wordt gewerkt aan duurzame inzetbaarheid en aan een werkomgeving waarin collega's zich verbonden en thuisvoelen binnen TWijs.

HR pijlers en professionele cultuur

Binnen het koersplan zijn de volgende pijlers vastgesteld:

- Professionaliseren en opleiden
- Werkgeverschap en arbeidsmarkt
- Verbonden met TWijs

Het versterken van de professionele cultuur is een belangrijke ambitie. TWijs zet in op groei, persoonlijk leiderschap en mobiliteit om collega's te blijven

binden en boeien. Voorbeelden hiervan zijn de TWijs Academie met interessant scholingsaanbod en de mogelijkheden die wij bieden voor scholings- en traineeships voor intern begeleiders en schoolleiders.

Enkele toekomstige ontwikkelingen

• Personeelstekort

Het primair onderwijs kent landelijk een groot kwantitatief personeelstekort. De instroom van nieuwe leerkrachten en schoolleiders is te klein om het vertrek op te vangen van collega's die met pensioen gaan of in een andere (onderwijs) sector gaan werken. Dit algemeen landelijke beeld komt niet overeen met de situatie in Zuid-Kennemerland waar sprake is van gunstiger omstandigheden. Desondanks vraagt deze situatie om voortdurende alertheid. De samenwerking in de onderwijsregio, waar TWijs penvoerder voor is, zet in op de vraagstukken op dit gebied.

• Digitalisering en AI

Digitalisering en de inzet van AI hebben invloed op de inrichting van het onderwijs en stellen andere eisen aan de vaardigheden van collega's. Deze ontwikkelingen kunnen consequenties hebben voor de strategische personeelsplanning. Mogelijk leidt dit tot veranderingen in de inzet van leerkrachten per groep. Daarnaast vraagt deze ontwikkeling om een herziening van het professionaliserings- en trainingsaanbod, zodat collega's goed zijn toegerust voor hun taken.

Zaken in het afgelopen jaar met personele betekenis

In het najaar is de nieuwe CAO 2025-2027 afgesloten. Deze loopt van 1 november 2025 tot en met 28 februari 2027. Per 1 november 2025 worden de salarisbedragen verhoogd met 4,6% en per 1 november 2026 met 1,2%. Deze salarisverhoging werkt door in de pensioenopbouw en bovenwettelijke uitkeringen.

2.2 PERSONEEL & PROFESSIONALISERING

Uitkeringen na ontslag

De kosten voor de uitkering na ontslag in 2025 bedroegen € 48.605.

Door modernisering van het participatiefonds heeft TWijs als organisatie een hoog eigen risico. Om nieuwe collega's goed te kunnen volgen in hun werk, worden drie ontwikkelgesprekken en een contractgesprek gevoerd waarbij de directeur en HR-adviseur betrokken zijn. Het doel hiervan is om een goede onboarding te realiseren en uitval te voorkomen en daarmee risico's op werkloosheid te beperken. Om de uitstroom te beperken, worden outplacementtrajecten en coaching op maat ingezet.

Regeling bijzondere bekostiging professionalisering en begeleiding starters en schoolleiders

Vakbekwame en gemotiveerde collega's zijn belangrijk voor de onderwijskwaliteit binnen TWijs. Investeren in professionalisering en begeleiding van (startende) collega's is dan ook nadrukkelijk speerpunt van ons personeelbeleid. TWijs beschikt over zes opleidings-scholen en stimuleert behoud en ontwikkeling via gerichte ontwikkelkansen, een passend aanbod binnen de TWijs-Academie en een sterk zij instroombeleid.

Onderstaand overzicht geeft inzicht in de bedragen die jaarlijks worden besteed aan professionalisering en begeleiding van het personeel:

Activiteiten binnen TWijs op het gebied van introductie, behoud en opleiden

Schooljaar 2026/2027 (in €)

TWijs Academie	200.000
Tweejaarlijkse TWijs-studiedag	-75.000
Stagevergoedingen	240.000
LIO-ers	320.126
Kweekvijver directeuren	90.101
Schoolopleiders en stagebegeleiding	217.634
Coach startende leerkrachten	24.352
Begeleiden en professionaliseren NNT	pm
Kosten werving en selectie	30.000
Studieverlof en stage zij-instromers	1.120.703
Subsidie zij-instroom	-125.000

Totaal

2.042.916

2.2 PERSONEEL & PROFESSIONALISERING

Banenafsprak

TWijs streeft naar een inclusieve organisatie, waarvoor een gezamenlijk gedragen visie vanuit de schoolleiding en draagvlak op de werkvloer onontbeerlijk zijn.

TWijs heeft verschillende samenwerkingspartners die bemiddelen voor collega's met een achterstand tot de arbeidsmarkt. Deze samenwerkingen hebben in 2025 helaas niet tot nieuwe instroom geleid. TWijs heeft goed zicht of instroom onderdeel is van de banenafpraak door de informatietool die in 2024 is ingezet.

Werkdrukmiddelen

TWijs hanteert voor het proces rond de besteding en inzet van de werkdrukmiddelen de CAO PO (artikel 2.2 t/m 2.3). Dit wordt op schoolniveau besproken met het team en individueel per collega. Elke twee jaar vindt een quickscan (vanuit RI&E) plaats op schoolniveau om te inventariseren welke behoeften er zijn voor inzet van werkdrukmiddelen. Directeuren hebben inzage in de uitkomst en bespreken mogelijke kansen en knelpunten met het team.

Verantwoording over de aanwezigheid van de Verklaring omtrent het gedrag

Nieuwe VOG's in 2025	VOG aanwezig op datum indiensttreding	VOG te laat aanwezig	VOG niet aanwezig
Nieuwe collega's in loondienst	84	<3	nvt
Nieuwe collega's niet in loondienst met een VOG verplichting	onbekend	nvt	nvt

Wij hebben onze accountant niet de opdracht gegeven om de werkzaamheden zoals opgenomen in de bijlage IC bij het Onderwijsaccountantsprotocol jaarverslag inzake de tijdige aanwezigheid van de VOG in 2025 uit te voeren.

2.2 PERSONEEL & PROFESSIONALISERING

Doelen en resultaten

Pijler

Professionaliseren en opleiden:

Professionaliseren directeurs, leerkrachten en andere medewerkers sluit aan bij onze onderwijsambities.

Doelstellingen 2025

HR-instrumenten worden geëvalueerd en er wordt prioritering aangebracht in de ontwikkeling van HR-instrumenten.

Doel gedeeltelijk behaald

HR-instrumenten zijn aangepast naar aanleiding van de uit de CAO voortvloeiende wijzigingen zoals waarnemingstoelage en PDI-uren. Daarnaast zijn instrumenten zoals mobiliteit, werving- en selectiebeleid en ontwikkelgesprekken geëvalueerd en aangepast. In 2026 worden overige instrumenten geëvalueerd.

Opstellen van een meerjarig professionaliseringsplan voor directeurs, leerkrachten en andere collega's.

Doel gedeeltelijk behaald

De projectgroep met drie directeurs, adviseurs onderwijskwaliteit en HR-adviseur is gevormd en heeft een start gemaakt om tot een meerjarig professionaliseringsplan te komen. Dit zal in 2026 worden afgerond.

Het geanonimiseerd in kaart brengen van het resultaat van ontwikkelassessments waarbij onderscheid gemaakt wordt in scores op pedagogisch en didactisch handelen per categorie leerkracht. Onder andere voor startende leerkrachten en zij-instromers.

Doel gedeeltelijk behaald

Assessoren nemen ontwikkelassessments af bij startende leerkrachten. In 2026 wordt het pedagogisch en didactisch handelen nadrukkelijker op de agenda gezet tijdens ontwikkelgesprekken.

2.2 PERSONEEL & PROFESSIONALISERING

Professionaliseren en opleiden:

Speciale aandacht is er voor begeleiding en scholing van leerkrachten-in-opleiding en startende leerkrachten. Behoud van deze groep is van groot belang; we willen de uitstroom van starters voorkomen.

100% van de startende leerkrachten blijft behouden voor het onderwijs.

Doel behaald

100% van de startende leerkrachten in 2025 zijn behouden voor het onderwijs.

Professionaliseren en opleiden:

We zorgen voor 100% Opleiden in de School in combinatie met een hoge kwaliteit en een goede samenwerking met collega-besturen, InHolland en Hogeschool Leiden.

Per 1 januari 2025 maakt TWijs deel uit van een onderwijsregio.

Doel behaald

TWijs is onderdeel van de onderwijsregio HAK.

Werkgeverschap en arbeidsmarkt:

In 2026 beschikken we over een keuzepakket aan (secundaire) arbeidsvoorwaarden dat tegemoetkomt aan individuele behoeftes van medewerkers en dat bijdraagt aan duurzame inzetbaarheid, werkplezier, persoonlijke ontwikkeling en een goede werk-privé-balans.

Het ontwikkelen en vaststellen van beleid gericht op de uitbreiding van secundaire arbeidsvoorwaarden, gericht op het versterken van het werkgeverschap en de aantrekkelijkheid van TWijs als werkgever, waarbij heroverweging van de inzet van de werkkostenregeling plaatsvindt.

Doel gedeeltelijk behaald

Er is een voorstel gedaan om het pakket aan secundaire arbeidsvoorwaarden uit te breiden. Door de uitwerking van het nieuwe allocatiemodel zal dit mogelijk in 2026 pas tot uitvoer kunnen komen.

Evalueren en optimaliseren van ontwikkelgesprekken.

Doel behaald

Zie punt 1 evaluatie HR-instrumenten.

2.2 PERSONEEL & PROFESSIONALISERING

Verbonden met TWijs:

We creëren een aantrekkelijke werkomgeving voor medewerkers van diverse achtergronden en passen ons wervingsbeleid hierop aan; we werven waar dat wenselijk is actief binnen specifieke doelgroepen.

Intensiveren van de samenwerking met externe partners om de diversiteit te vergroten.

Doel gedeeltelijk behaald

Er is een intensieve samenwerking met externe partners die bemiddelen voor collega's met een achterstand tot de arbeidsmarkt. In 2025 lag de focus op een inclusief personeelsbestand.

Evalueren en optimaliseren van de interne mobiliteit

Doel behaald

Het proces rondom mobiliteit is geëvalueerd en geoptimaliseerd.

Verbonden met TWijs:

Medewerkers voelen zich niet alleen sterk verbonden met hun eigen school, maar ook steeds meer met het grotere geheel van TWijs. Onder meer door het professionaliseren van de introductie van nieuwe medewerkers en de (interne) communicatie stimuleren we de trots op de organisatie en op hetgeen we gezamenlijk bereiken.

Indien nodig vindt jaarlijks een integraal bestuursgesprek plaats.

Doel behaald

Daar waar het noodzakelijk was, hebben integrale bestuursgesprekken plaatsgevonden.

Klankbordbijeenkomst organiseren voor collega's 24-11-2025.

Doel behaald

In november 2025 heeft een klankbordbijeenkomst plaatsgevonden met de onderwerpen:

- *Verbonden met TWijs*
- *Twijs als lerende organisatie*
- *Leeftijdscyclus, wat heb je nodig?*

2.3 HUISVESTING & FACILITAIRE ZAKEN/ICT

Huisvesting inleiding

Goede en passende onderwijshuisvesting is essentieel. De verantwoordelijkheid voor voldoende onderwijs-capaciteit ligt bij de vijf gemeenten waarin de TWiJs scholen zijn gevestigd. Omdat deze gemeenten te maken hebben met grote ontwikkelopgaven en beperkte financiële middelen, wordt het steeds belangrijker dat schoolbesturen tijdig en strategisch anticiperen op de noodzakelijke ontwikkelingen.

De ambitie van TWiJs is passende en doelmatige onderwijshuisvesting voor alle scholen binnen de mogelijkheden van de bekostiging. De wet- en regelgeving, de bijdrage aan de onderwijsvisie en de eigenheid van een specifieke school vormen hierbij het kader. Bij trajecten rondom uitbreiding, nieuwbouw of renovatie vindt altijd een voortraject plaats over missie en visie van de school in relatie tot samenwerkingspartners. Dit leidt tot een goed uitgangspunt voor het opstellen van ruimtelijke programma's van eisen. Hierbij wordt nauw samengewerkt tussen de schoolteams- en directie, de beleidsadviseur onderwijshuisvesting, de directeur bedrijfsvoering, de betreffende gemeente en samenwerkingspartners.

Het schoolbestuur is verantwoordelijk voor het onderhoud van de gebouwen. De middelen voor onderhoud worden bovenschools beheerd en ingezet. Daarnaast beschikt elke school over een klein budget voor dagelijkse onderhoudswerkzaamheden. De

schoolgebouwen van TWiJs zijn in voldoende tot goede staat van onderhoud. De coördinatie van het planmatig onderhoud wordt door de onderhouds- en projectcoördinator van TWiJs uitgevoerd. De dagelijkse onderhoudsmeldingen werden afgehandeld door de Versluisgroep. Het contract met de Versluisgroep is echter per eind 2025 beëindigd. Met ingang van januari 2026 zullen deze meldingen door de onderhouds- en projectcoördinator van TWiJs worden afgehandeld.

Facilitaire zaken en inkoop zijn deels bovenschools en deels op schoolniveau georganiseerd. De aanbesteding voor de schoonmaakdienstverlening is in het eerste kwartaal van 2026 afgerond. Het streven is te komen tot een raamovereenkomst met meerdere aanbieders, waarmee zowel flexibiliteit als kwaliteit worden geborgd.

In 2025 heeft TWiJs de energievoorziening via het inkoopcollectief Energie voor Scholen aanbesteed. ENGIE is opnieuw geselecteerd als leverancier van gas en elektra. Het contract wordt aangegaan voor een periode van drie jaar, met een optionele verlenging van maximaal twee jaar.

Het contractregister is gedigitaliseerd met als doel een betere monitoring. De controle op naleving hiervan zal continu getoetst worden gedurende de looptijd van de contracten.

2.3 HUISVESTING & FACILITAIRE ZAKEN/ICT

Huisvesting TWijs Services (bestuurskantoor)

Het bestuurskantoor is gevestigd aan de Garenkoperskade 19 te Haarlem. In 2016 is voor dit pand een huurovereenkomst aangegaan met een looptijd van tien jaar. In 2025 is de huurovereenkomst verlengd met een periode van vijf jaar.

Planmatig onderhoud/meerjaren onderhoudsplan (MJOP)

Naast het in stand houden van de gebouwen is het beleidsvoornemen om - waar mogelijk op het “natuurlijke vervangingsmoment” - een verbetering/verduurzaming door te voeren. Het onderhoud van de gebouwen is kostbaar en het gebouwenbestand van TWijs vertoont grote leeftijdsverschillen en daarmee zeer diverse onderhoudsbehoeften. De rijksmiddelen zijn over het algemeen niet toereikend om alle uit het MJOP voortkomende werkzaamheden uit te voeren. Dit vraagt om een sobere, doelmatige en creatieve inzet van middelen.

Op basis van het MJOP wordt aan de hand van onderstaande criteria bepaald hoe middelen worden ingezet:

- werkzaamheden gericht op veiligheid en arbeidsomstandigheden;
- werkzaamheden die noodzakelijk zijn om het onderwijs te continueren;
- werkzaamheden voortvloeiend uit wettelijke verplichtingen.

In 2024 zijn door Laan35 nieuwe meerjarenonderhoudsplannen opgesteld. In het derde kwartaal van 2025 heeft de onderhoudscoördinator de voorgenomen onderhoudswerkzaamheden voor 2026 besproken met de directeuren. Op basis van deze gesprekken, interne afstemming en de ontwikkelingen rondom gemeentelijke (strategische) huisvestingsplannen zijn de onderhoudsplannen waar nodig geactualiseerd.

Hoofddoelstellingen

Gebouwen toetsen aan beschreven basiskwaliteit.

Doelstellingen 2025

Er wordt geen vervolg gegeven aan het traject om te komen tot een TWijs specifieke basiskwaliteit voor de onderwijshuisvesting. Alle schoolgebouwen dienen minimaal te voldoen aan de geldende wettelijke eisen.

Doel behaald

Bepalen gevolgen toekomstvisie per gebouw in relatie tot het IHP per gemeente.

Dient wel nader uitgewerkt te worden en bij elke actualisatie van het IHP te worden herzien.

Doel behaald

Alle geactualiseerde (D)MJOP's zijn ingelezen in softwaresysteem Pactum. Bij uitvoering onderhoud worden verduurzamingsmaatregelen meegenomen.

Doel behaald

2.3 HUISVESTING & FACILITAIRE ZAKEN/ICT

Projecten (nieuwbouw, uitbreiding en renovatie)

TWij's heeft scholen binnen vijf gemeenten: Haarlem, Heemstede, Bloemendaal, Zandvoort en Haarlemmermeer. De Integrale (of Strategische) Huisvestingsplannen vormen het afwegingskader bij aanvragen op het gebied van nieuwbouw, uitbreiding en aanpassing van onderwijscapaciteit. Bij de totstandkoming van deze plannen zijn de schoolbesturen intensief betrokken. Hierdoor ontstaat in principe vooraf consensus over de prioritering van huisvestingsvraagstukken. Het IHP Bloemendaal is in 2025 vastgesteld. De gesprekken over de actualisatie van het IHP Haarlem zijn gestart en worden naar verwachting begin 2026 afgerond. De prioritering wordt mede bepaald aan de hand van vooraf opgestelde nulmetingen. Hierbij zijn de gebouwen onder andere beoordeeld op: Energie (met name Energie Prestatie Gebouw), Technische kwaliteit, Functionaliteit en Binnenmilieu.

Bovenstaande betekent dat eerst (gemeentepolitieke) bestuurlijke besluitvorming plaats moet vinden alvorens door de schoolbesturen aanvragen kunnen worden ingediend.

In 2025 stonden onder andere onderstaande projecten op het programma:

- **Uitbreiding en verbouwing Tijo van Eeghenschool:** *de uitbreiding is gerealiseerd en december 2024 in gebruik genomen. Het project is in 2025 financieel afgewikkeld met de gemeente.*
- **Nieuwbouw Nicolaas Beetsschool:** *De nieuwbouw is in oktober 2025 opgeleverd en in gebruik genomen. De financiële afwikkeling met de gemeente vindt plaats in 2026.*
- **Nieuwbouw de Talenten: SHO.** *In 2025 is het ruimtelijk programma van eisen opgesteld/afgesteld op de onderwijsvisie van de school en beoogde samenwerking met kinderopvang. De gemeente en woningcorporatie Elan hebben overeenstemming bereikt over de overdracht van*

het huidige gebouw en de grond. Plannen voor de nieuwbouw van de school worden verder uitgewerkt. De gemeente Haarlem is bouwheer.

- **(Ver)nieuwbouw de Verbeelding: de Planetenlaan 168** *wordt de permante locatie voor de Verbeelding. Eind 2025 is het definitieve ontwerp met de bijbehorende kostenraming bij de gemeente aangeleverd. Het pand is naar verwachting tot en met het 2e kwartaal van 2027 nog in gebruik door Spaarnesant. Aansluitend kan de verbouwing starten.*
- **Uitbreiding Oranje Nassaschool:** *In 2025 zijn de plannen door de gemeente beoordeeld en goedgekeurd. De definitieve vergunning is eind 2025 aangevraagd. De vergunning wordt begin 2026 verwacht.*
- **Uitbreiding Adalbertus:** *De realisatie van de uitbreiding is februari 2025 gestart en juli 2025 opgeleverd en in gebruik genomen. In 2026 zal het project financieel worden afgerond met de gemeente.*
- **Nieuwbouw IKC Valeo:** *In 2025 is de vergunning voor de bouw verleend. De gunningsfase van de Europese aanbesteding is gestart, inschrijvingen worden januari 2026 verwacht. De bouw start naar verwachting voor de zomervakantie 2026. De oplevering wordt oktober 2027 verwacht. De gemeente draagt zorg voor tijdelijke huisvesting.*
- **Nieuwbouw ITK: het gebied waar de ITK is gehuisvest wordt herontwikkeld.** *In deze ontwikkeling is nieuwbouw voor de ITK voorzien in combinatie met woningen van Prewonen. De gemeente is bouwheer voor de bouw van de school. De aanbesteding is in 2025 gestart, start bouw staat gepland voor de zomer van 2027.*
- **Renovatie Liduinaschool:** *Eind 2025 is de businesscase bij de gemeente aangeleverd waaruit blijkt dat renovatie haalbaar is. Begin 2026 wordt akkoord verwacht waarna het project verder kan worden uitgewerkt.*
- **Nieuwbouw Prinses Beatrixschool:** *in 2025 is gestart met het ontwerptraject voor nieuwbouw van de Prinses Beatrixschool. Start bouw staat gepland voor het eerste kwartaal van 2027.*

2.3 HUISVESTING & FACILITAIRE ZAKEN/ICT

Duurzaamheid & maatschappelijk verantwoord ondernemen

Onze kernwaarde 'omzien naar elkaar en onze leerlingen' leidt tot een focus op duurzaamheid. Omzien naar onze planeet en hoe we die gebruiken is voor scholen een belangrijke leidraad in het onderwijs. Dit vertaalt zich ook naar onze bedrijfsvoering: gescheiden afvalinzameling, hergebruik, energiebesparing en verminderen gebruik van fossiele brandstoffen. In 2024 is opdracht verstrekt voor het installeren van zonnepanelen waarvan

gerealiseerd in 2025: de Veronicaschool, Dreefschool (Dreef 20) en de Willem van Oranjeschool.

Op basis van een in 2024 uitgevoerde analyse van de energieverbruiken per school zijn begin 2025 bij het merendeel van de scholen quick wins doorgevoerd, wat heeft geleid tot een daling van het energieverbruik. In 2026 is voorzien in een uitgebreide analyse van de schoolgebouwen, waarbij naast energieverbruik ook aspecten van het binnenklimaat worden betrokken.



Tekening: de Ark

2.3 HUISVESTING & FACILITAIRE ZAKEN/ICT

ICT

In 2025 zijn belangrijke stappen gezet om de digitale basis op alle scholen verder te versterken, onder andere door het doorvoeren van duurzame technische vernieuwingen, het borgen van veilig en verantwoord gebruik van AI toepassingen en het stimuleren van digitale geletterdheid binnen het onderwijs. Met deze ontwikkelingen is een solide basis gelegd om de ambities richting 2026 te realiseren.

Doelen en resultaten

Doel	Resultaat
Modernisering van de infrastructuur.	Alle scholen zijn in 2025 succesvol overgestapt op Windows 11. Hiermee is de uniforme en toekomstbestendige ICT-basisinfrastructuur afgerond. Deze modernisering ondersteunt zowel de digitale veiligheid als de dagelijkse onderwijspraktijk en zorgt voor minder variatie in beheerlast tussen scholen.
Verantwoord gebruik van AI.	Het doel voor 2025 om kaders voor AI gebruik op te stellen is volledig behaald. De focus voor 2025 – 2026 verschuift naar verdieping: veilig toepassen van Copilot, professionalisering van collega's en het verder verkennen van de onderwijskundige mogelijkheden van generatieve AI.
Digitale geletterdheid.	Het doel dat in 2025 75% van de scholen zou beschikken over een geformuleerde of geïmplementeerde leerlijn digitale geletterdheid, is niet volledig behaald. In plaats daarvan zijn alle scholen ingedeeld in ontwikkelfasen. Deze fasering biedt scholen zowel duidelijkheid als maatwerk in hun verdere ontwikkeling. Het streven is dat uiterlijk eind 2026 iedere school een leerlijn digitale geletterdheid heeft geïmplementeerd.

2.4 FINANCIËEL BELEID

Doelen en resultaten

Het financieel beleid van TWijs is gericht op het realiseren van onderwijskundige ambities binnen een gezonde financiële bedrijfsvoering. Het bestuur stelt kaders vast voor de inzet van middelen om de onderwijskwaliteit te borgen en waar nodig te verbeteren.

De financiële doelen van TWijs voor 2025 luiden als volgt:

- Zorgdragen voor voldoende personele en materiële middelen (waaronder personeelskosten/formatie, afschrijvingen en huisvestingslasten) om de strategische onderwijsdoelen te realiseren;
- Beschikken over voldoende eigen vermogen, om eventuele risico's te kunnen opvangen;
- Beschikken over voldoende liquide middelen om toekomstige investeringen in bijvoorbeeld groot onderhoud, ICT en meubilair mogelijk te maken;
- Zorgdragen voor een rechtmatige en doelmatige besteding van publieke middelen;
- Alloceren van schoolbudgetten op basis van solidariteit en transparantie. In 2026 wordt een nieuw allocatiebeleid ontwikkeld en geïmplementeerd ten behoeve van de schooljaarbegroting 2026/2027.

Resultaten en verantwoording

De behaalde resultaten worden jaarlijks vastgelegd en geëvalueerd met behulp van verschillende instrumenten, waaronder het jaarverslag (bestuursverslag en jaarrekening), interne benchmarking van scholen op basis van kengetallen, de auditcommissie en de Raad van Toezicht in overeenstemming met de Governancecode funderend onderwijs, de accountantscontrole (managementletter en accountantsverslag) en de (G)MR.

Beleidsrijke meerjarenbegroting

TWijs werkt toe naar een beleidsrijke begroting. Het lukt de organisatie steeds beter om financiële middelen te verbinden aan haar strategische doelen en ambities ([Strategisch Beleidsplan 2024-2028: "Samen TWijs: verbonden en veerkrachtig"](#)). Een complicerende factor hierbij is dat een deel van de middelen een incidenteel karakter heeft in de vorm van subsidies zoals School en Omgeving en Basisvaardigheden. In dat perspectief is het positief dat de subsidie Basisvaardigheden vanaf 2027 een gerichte bekostiging wordt. Daarnaast zal vanaf 2029 ook School en Omgeving door OCW structureel worden bekostigd als aanvullende bekostiging. Hiermee worden de baten beter voorspelbaar en ontstaat meer ruimte om beleidsmatig te begroten.

Het begrotingsproces bij TWijs maakt deel uit van een integrale planning- en controlcyclus. De strategische koersdoelen worden hierin vertaald naar een jaarlijkse begroting, die is gebaseerd op de uitgangspunten zoals vastgelegd in de jaarlijkse Kaderbrief. In de (school)begrotingen en schoolplannen is aandacht voor:

- kansrijk onderwijs: investeren in gelijke kansen en het versterken van de basisvaardigheden van alle leerlingen binnen TWijs;
- krachtige professionals: het beschikbaar stellen van middelen voor de TWijs Academie en voor scholing en professionalisering van collega's;
- goed werkgeverschap;
- een gezonde bedrijfsvoering.

De begrotingen van de scholen, TWijs Samen, TWijs Services en de stichting worden samengebracht in één meerjarenbegroting voor geheel TWijs. De raad van toezicht stelt deze begroting vast en beoordeelt daarbij of de inzet van middelen in lijn is met de strategische koers van de organisatie.

2.4 FINANCIËEL BELEID

Toekomstige ontwikkelingen

> Externe ontwikkelingen:

Financiering

Het kabinet heeft het voornemen incidentele financiering verder af te bouwen. Dit is een positieve ontwikkeling die bijdraagt aan continuïteit in de bedrijfsvoering en onderwijskwaliteit op zowel school- als organisatie-niveau.

De voorgestelde omvorming van de kleine scholentoeslag (KST) tot een dunbevolkheidstoelage. De dunbevolkheidstoelage houdt in dat geld verschuift van de steden naar dunbevolkte (krimp)regio's, waar het behoud van kleine scholen nodig is voor behoud van een dekkend onderwijsaanbod. Scholen met minder dan 145 leerlingen, die niet in een officieel krimpgebied gevestigd zijn, zullen niet langer kleine scholentoeslag ontvangen. Verder formuleren ook gemeenten ten behoeve van hun onderwijshuisvestingsagenda soms eigen uitgangspunten met betrekking tot schoolgrootte. Dit heeft impact op de huisvestingsopgaven van de organisatie.

Samenwerking kinderopvang

De landelijke trend om te komen tot Integrale Kindcentra (IKC's) betekent dat onderwijs en kinderopvang steeds vaker intensief samenwerken om één voorziening te bieden voor kinderen van 0 tot 13 jaar. Zowel financieel (onder andere op het gebied van BTW) als bedrijfsmatig brengt dit de nodige vraagstukken met zich mee. TWijs herijkt in 2026 het beleid over de samenwerking met kinderopvangorganisaties.

> Interne ontwikkelingen:

Risicomanagement

In 2024 is TWijs gestart met een uitgebreid risicomanagement project. Het project richt zich op het vaststellen, beheersen en evalueren van de belang-

rijkste risico's voor TWijs. Het doel van het project is om risicomanagement vanaf 2026 structureel te borgen binnen de planning & control cyclus. Het bestuur wil hiermee bewustwording van risico's binnen de gehele organisatie vergroten en risico's vroegtijdig signaleren en beheersen. Risicomanagement wordt periodiek geagendeerd op het bestuurlijk overleg en de vergadering van de raad van toezicht. De projectaanpak bestaat uit vier fases:

In de eerste fase zijn alle mogelijke risico's geïdentificeerd. De verantwoordelijkheid van het bestuur is alle bruto risico's te identificeren die zouden kunnen spelen en door middel van het invoeren van effectieve beheersingsmaatregelen te voorkomen dat er netto risico's overblijven en zich daadwerkelijke problemen kunnen voordoen. Alle directeurs en beleidsmedewerkers zijn onder externe begeleiding bevraagd over alle mogelijke risico's die binnen TWijs als groot onderwijsbestuur zouden kunnen spelen. Deze risico's zijn vervolgens geordend aan de hand van de vijf organisatiegebieden van het INK-model. In deze fase zijn alle theoretisch denkbare risico's besproken.

Vervolgens is in de tweede fase van alle geïdentificeerde risico's bepaald hoe groot de kans is dat een risico zich daadwerkelijk voordoet en hoe groot in dat geval de impact op de organisatie zou zijn (financieel, continuïteit, onderwijskwaliteit, imago etc.). De kernrisico's (hoogste kans x impactscore) zijn gelijkmatig verdeeld over de organisatiegebieden strategie en leiderschap en management van mensen, middelen en processen. De volgende fases van het project richten zich op deze kernrisico's. Op het moment dat risicomanagement is geborgd binnen de planning & control cyclus wordt periodiek integraal naar alle risico's gekeken.

In de derde fase is een diepgaande analyse gemaakt van de kernrisico's. Hiervoor is eerst vastge-

2.4 FINANCIËEL BELEID

steld wie risico-eigenaar of gedelegeerd risico-eigenaar is van het kernrisico. Ook hierbij is sprake van een brede vertegenwoordiging uit de gehele organisatie. In uitgebreide workshops zijn met deze risico-eigenaren verdiepte impactanalyses gemaakt. Tijdens deze workshops zijn beheersingsmaatregelen geïdentificeerd volgens het zogenaamde CARP-model. Na weging zijn de belangrijkste beheersingsmaatregelen (key-controls) bepaald. Dit betreft zowel bestaande als nog te implementeren beheersingsmaatregelen. Met de afronding van deze derde fase beschikt TWijs over een risk & control matrix als fundament voor de verdere uitwerking van risicomanagement.

In de periode tot de zomervakantie 2026 wordt de vierde fase van het project afgerond. In een vervolg werksessie per risico-eigenaar wordt uitgebreid geëvalueerd of en in welke mate beheersmaatregelen daadwerkelijk bijdragen aan het mitigeren van het risico, waar aanscherping nodig is en wat het volwassenheidsniveau van de desbetreffende maatregel is. Hieronder is een overzicht opgenomen van de belangrijkste risico's en de geïnventariseerde en geëvalueerde beheersingsmaatregelen.

<i>INK organisatiegebied</i>	<i>Belangrijkste risico's</i>	<i>Beheersmaatregelen</i>
1. Leiderschap	Het risico dat de omvang en inrichting van bestuur en organisatie onvoldoende meegroeien met de schaal van TWijs, met gevolgen voor besluitvorming en aansturing.	• Heldere taak- en verantwoordelijkheidsverdeling en opstellen en implementeren RACI-filosofie • Governance conform de Governancecode funderend onderwijs • Periodiek overleg tussen bestuur, GMR, Raad van Toezicht en audit-, onderwijs-, identiteit- en remuneratiecommissie.
2. Strategie en Beleid	Het risico dat een reactieve houding of angst voor verandering leidt tot stagnatie en gebrek aan innovatie in het onderwijs en TWijs als organisatie.	• Sturing op het Strategisch Beleidsplan 2024–2028 • Het inhoudelijk monitoren van de implementatie van de schoolplannen inclusief evaluatie en reflectie • Opstellen stappenplan (schoolplan, jaarplan) van implementatie toekomstbestendig onderwijs • Het opstellen en uitvoeren van een communicatieplan (ook richting MR en ouders) betreffende verandermanagement
3. Management van medewerkers	Het risico dat personeelstekort en hoge werkdruk leiden tot ziekteverzuim, uitval en hoge kosten van vervanging en een daling van de onderwijskwaliteit.	• Evalueren vervangingsbeleid betreffende de pool en het naleven van procedures • Objectiveren en evalueren van het bekwaam blijven van TWijs leerkrachten en medewerkers, w.o. toetsen aan competentieprofielen en het uitvoeren en objectiveren van lesbezoeken • Handhaving en taakbeleid in een eenduidig systeem: inzet en naleving • Verbeteren inzicht in langdurige inzet van anders bevoegden voor leerkrachttaken

2.4 FINANCIËEL BELEID

INK organisatiegebied	Belangrijkste risico's	Beheersmaatregelen
4.1 Management van middelen; financieel	Het risico dat de afbouw van incidentele (subsidie)middelen leidt tot tekorten in de begroting, waardoor structureel beleid onder druk komt te staan.	• Hanteren van een jaarlijkse begrotingscyclus met een beleidsrijke begroting met een heldere relatie tot het aan te houden vermogen • Het vaststellen en handhaven van begrotingsnormen • Kwartaalrapportages aan RvT/AC • Adequate mandaatregeling en hanteren vierogenprincipe
4.2 Management van middelen; ICT & Privacy	Het risico dat de ICT omgeving verstoord raakt door malware, ransomware of een ander cyber incident waardoor de continuïteit van het onderwijs onderbroken wordt.	• Er is een actueel informatiebeveiligingsbeleid op basis van relevante normenkaders (Kennisnet, YourSafetynet) • Er is een indienst- en uitdienst procedure die waarborgt dat gebruikersaccounts tijdig worden aangemaakt en dichtgezet en alleen die rechten krijgen toegekend die strikt noodzakelijk zijn • Multi Factor Authentication (MFA) is ingericht voor AFAS, Office365 en Parnassys • Periodiek wordt de performance van leveranciers beoordeeld op het gebied van beveiliging door onder andere DPIA's
4.3 Management van middelen; huisvesting	Het risico dat kwaliteit en duurzaamheid van de huisvestingssituatie afnemen, leidend tot achterstallig onderhoud, stijgende onderhoudskosten en toenemend ziekteverzuim.	• Actief overleg met gemeenten over strategische huisvestingsplannen • Opstellen en evalueren van huisvestingsbeleidsplan • Opstellen en jaarlijks monitoren meerjaren onderhoudsplan (beleidsrijk plan)
5. Management van processen	Het risico dat toenemende wachtlijsten in de jeugdhulp en gespecialiseerd onderwijs of onvoldoende kennis en vaardigheden en tekort aan personeel leiden tot toename van gedragsproblemen en thuiszitters, ontevreden ouders en daardoor mogelijk vertrek van leerlingen.	• Er bestaat een kwaliteitszorg cyclus binnen de school • Periodiek inzichtelijk maken van aantal thuiszitters per school en tevens inzichtelijk maken welke ondersteuningsbehoefte bestaat bij deze thuiszitters • Periodieke rapportage met als doel om inzicht te vergroten in bestedingen aan zorg binnen passend onderwijs • Communicatie aan ouders per school, via de Schoolgids betreffende basis- en extra ondersteuning (per augustus 2025)

2.4 FINANCIËEL BELEID

Investeringsbeleid

Schoolleiders stellen voor hun school een meerjarig investeringsplan op, passend binnen de financiële kaders van de materiële exploitatie. De voorgenomen investeringen worden op schoolniveau afgestemd met de business controller.

Investeringen in groot onderhoud worden gebaseerd op het Meerjarenonderhoudsplan (MJOP). Dit MJOP wordt eens per vier jaar door een externe partij opgesteld en jaarlijks geactualiseerd door de afdeling huisvesting, in afstemming met de schoolleider en de directeur bedrijfsvoering.

Daarnaast is TWijs betrokken bij diverse renovatie- en nieuwbouwprojecten. Daarbij vindt structureel afstemming plaats met de desbetreffende gemeente, met een intensievere rol wanneer TWijs optreedt als bouwheer.

Treasury

TWijs beschikt over voldoende liquiditeit om aan haar kortlopende verplichtingen te voldoen. Sinds 2021 maakt TWijs gebruik van schatkistbankieren en is de intradaglimiet zodanig vastgesteld dat uitbetaling van salarissen en daarmee samenhangende verplichtingen gedurende het jaar is geborgd.

TWijs belegt niet in financiële instrumenten en loopt daardoor geen renterisico. Van kredietrisico is nauwelijks sprake, aangezien geen leningen of kredieten worden verstrekt. Het debiteurenrisico is beperkt, mede omdat gemeenten de belangrijkste debiteuren zijn.

Met uitzondering van een langlopende lening bij de gemeente Bloemendaal (€ 196.000) heeft TWijs geen leningen uitstaan. In 2025 zijn geen nieuwe leningen of beleggingen aangegaan en is geen gebruikgemaakt van andere financiële instrumenten. Sinds het vierde kwartaal van 2022 ontvangt TWijs een positieve rente op het schatkistbankieren.

TWijs bankiert uitsluitend bij de Rabobank, die voldoet aan de vereisten van de Regeling beleggen, lenen en derivaten 2016 van het Ministerie van OCW. De bevoegdheden ten aanzien van bankrekeningen zijn vastgelegd in een autorisatiestructuur waarin het vier-ogenprincipe wordt toegepast.

Voor het treasurystatuut van TWijs zie [Treasury Statuut](#).

Planning- en controlcyclus

TWijs beschikt over een gestructureerde informatievoorziening, vastgelegd in een jaarlijkse planning. Deze planning omvat de overlegmomenten met de verschillende gremia en geeft inzicht in de momenten waarop rapportages moeten worden opgeleverd.

De planning- en controlcyclus bestaat onder meer uit de meerjarenbegroting, het formatieplan, de jaarverslaggeving en periodieke managementrapportages. De (meerjaren)begroting wordt opgesteld op basis van de kaderbrief, die wordt besproken binnen de adviesgroep Financiën, het directeurenoverleg, de raad van toezicht en de GMR. Alle relevante beleidsterreinen zijn betrokken bij de totstandkoming hiervan.

De financiële en personele ontwikkelingen worden gedurende het jaar gemonitord en besproken met de schoolleiding, zodat bijsturing mogelijk is. Daarnaast vinden periodiek bestuursgesprekken plaats met de schooldirecties en rapporteert het bestuur minimaal viermaal per jaar aan de auditcommissie van de raad van toezicht.

Voor de financiële en personele administratie wordt gebruikgemaakt van AFAS; Capisci fungeert als begrotingstool. De werkwijze is gebaseerd op de planning- en controlcyclus van plannen, uitvoeren, monitoren en bijsturen.

2.4 FINANCIËEL BELEID

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

Voor een beschrijving van het project risicomanagement zie interne ontwikkelingen bovenstaand.

Informatiebeveiliging en privacy (IBP) (B3)

Uit de rapportage van de Functionaris Gegevensbescherming is naar voren gekomen dat de bewustwording van collega's ten aanzien van digitale veiligheid en privacy verdere versterking behoeft. Hoewel trainingen worden aangeboden, is het gewenste effect in het dagelijks handelen nog

onvoldoende zichtbaar. In 2026 wordt daarom ingezet op aanvullende, laagdrempelige middelen om de bewustwording te vergroten, zoals e-learningmodules en gerichte communicatie met praktische aandachtspunten.

In 2025 zijn de Data Protection Impact Assessments (DPIA's) voor Basispoort en AFAS afgerond. De uitkomsten bieden inzicht in de bijbehorende risico's en beheersmaatregelen en vormen een basis voor verdere versterking van digitale veiligheid en compliance.



Tekening: Oranje Nassauschool



Tekening: Oranje Nassauschool

3. VERANTWOORDING VAN DE FINANCIËN

3.1 RESULTAAT

	Werkelijk 2025 €	Begroting 2025 €	Werkelijk 2024 €	Verschil Rea-Bgr 2025 €	Verschil Rea-Rea 2025-2024 €
Baten (3)					
Rijksbijdragen (3.1)	83.400.058	72.954.271	77.431.956	10.445.787	5.968.102
Overige overheidsbijdragen (3.2)	1.198.900	1.168.107	1.419.875	30.793	-220.975
Overige baten (3.5)	6.525.157	4.594.616	5.824.090	1.930.541	701.067
	91.124.116	78.716.994	84.675.922	12.407.122	6.448.195
Lasten (4)					
Personele lasten (4.1)	69.935.270	66.772.661	67.344.291	3.162.609	2.590.979
Afschrijvingen (4.2)	2.101.465	2.498.183	2.067.157	-396.718	34.308
Huisvestingslasten (4.3)	5.521.243	5.034.553	5.244.158	486.690	277.085
Overige lasten (4.4)	9.180.757	7.463.737	8.022.184	1.717.020	1.158.574
	86.738.735	81.769.134	82.677.790	4.969.601	4.060.946
Saldo baten en lasten	4.385.381	-3.052.140	1.998.132	7.437.521	2.387.249
Financiële baten en lasten					
Financiële baten (5.1)	1.257.191	400.000	1.034.040	857.191	223.150
Financiële lasten (5.2)	-20.523	-21.984	-21.017	1.461	494
	1.236.668	378.016	1.013.023	858.652	223.645
Resultaat (= nettoresultaat)	5.622.049	-2.674.124	3.011.155	8.296.173	2.610.893

Het resultaat van Stichting TWijs voor 2025 bedraagt: € 5,5 mln. (positief). In vergelijking met kalenderjaar 2024 ligt het resultaat € 2,5 mln. hoger. Ten opzichte van de begroting is de afwijking substantieel (afwijking van € 8,2 mln.). Voor het positieve resultaat zijn grofweg drie verklaringen: TWijs is door de afdeling bestuursrechtspraak van de Raad van State in het gelijk gesteld in het hoger beroep dat zij met ruim 220 andere schoolbesturen heeft aangespannen tegen OCW vanwege het tekort aan bekostiging in de periode augustus-december 2022. Inclusief rentekosten betreft dit een bedrag van € 3,4 mln. Daarnaast bedragen de “reguliere” rentebaten vanwege het Schatkistbankieren ruim € 0,7 mln. Tenslotte bedraagt de onderschrijding op de reguliere bedrijfsvoering € 1,4 mln.

Onderstaand zijn per baten-/lastencategorie de belangrijkste verschillen tussen de werkelijke cijfers en de begroting benoemd en worden deze kort toegelicht.

Rijksbijdragen (3.1)

De realisatie van deze subsidie is maar liefst € 10,4 mln. hoger uitgekomen dan begroot. Belangrijke verklaringen hiervoor zijn, zoals hierboven reeds benoemd, de vordering op OCW i.v.m. tekort aan bekostiging in 2022 (+ € 2,9 mln. = bedrag excl. wettelijke rente), enkele forse positieve bijstellingen van de bekostiging t.o.v. de begroting (+ € 5 mln.; in de begroting wordt nl. geen rekening gehouden met prijsaanpassingen aan zowel de baten- als lastenkant en is de begroting gebaseerd op de 1e regeling) en

3.1 RESULTAAT

zijn er meer DUS-I subsidies ontvangen dan aanvankelijk begroot (+ € 2 mln.). Uit voorzichtigheid zijn nl. alleen de DUS-I subsidies begroot, die op het moment van het opstellen van de begroting waren beschikbaar (begroot: € 2,5 mln., uiteindelijk beschikbaar € 4,5 mln.).

Overige overheidsbijdragen (3.2)

De overige overheidsbijdragen zijn cf. begroting uitgekomen.

Overige baten (3.5)

De overige baten liggen € 1,9 mln. hoger dan begroot. De grootste posten zijn de opbrengsten oudervereniging/ouderraad (+ € 0,5 mln.), opbrengsten Onderwijsregio HAK (+ € 0,5 mln.; bedrag zat voorheen in de lumpsum onder OCW), overige opbrengsten (+ € 0,4 mln.; waarvan € 0,2 mln. Jeugdeducatiefonds), opbrengsten TSO (+ € 0,3 mln.), fees ISH (+ € 0,1 mln.) en opbrengsten verhuur (+ € 0,1 mln.).

Tegenover deze baten staan ook kosten. Deze zijn opgenomen onder 4.4 Overige lasten.

Personele lasten (4.1)

Begroot is een bedrag van € 66,8 mln. aan personele lasten. De realisatie ligt bijna € 3,3 mln. hoger en bedraagt € 70,0 mln. De post personele lasten bestaat uit lonen en salarissen eigen personeel, overige personele lasten en ontvangen vergoedingen UWV.

Lonen en salarissen eigen personeel:

Deze kosten liggen hoger dan begroot, omdat de salarissen in de begroting zijn gebaseerd op de in 2023 afgesloten CAO (looptijd 1 mei 2023 - 30 september 2024). De daaropvolgende CAO had een looptijd van 1 oktober 2024 - 31 oktober 2025. Het grootste verschil tussen beide CAO's is de salarisverhoging van 4,9% per 1 oktober 2024. De meest recente CAO is ingegaan per 1 november 2025 (looptijd t/m 28 februari 2027) waarbij de salarissen met 4,6% zijn verhoogd.

De werkelijke lonen en salarissen zijn uitgekomen op € 66,8 mln., waar € 64,7 mln. was begroot (-/- € 2,1 mln.). Als de salarisverhoging van 4,9% wordt berekend over de begrote salariskosten van januari t/m oktober 2025 en de salarisverhoging van 9,7% (samengestelde interest) over de salariskosten van november en december zou daar een salarisbedrag uit volgen van € 68,4 mln. oftewel een prijsverhoging t.o.v. de begroting van € 3,7 mln. (€ 68,4 mln. -/- € 64,7 mln.). Het uiteindelijke verschil is "slechts" € 2,1 mln. en ligt dus beduidend lager. Het restant van het verschil (€ 1,6 mln.) wordt veroorzaakt door een afname van het aantal fte.

Overige personele kosten:

De overige personele kosten zijn begroot op € 2,5 mln.; de realisatie bedraagt € 3,9 mln. (+ € 1,4 mln.). Hieronder de grootste afwijkingen:

- extern personeel (+ € 0,5 mln.; waarvan € 0,3 mln. inzet zorgprofessionals op het SBO, verder inzet van externe gymdocenten);
- dotatie voorziening langdurig zieken (+ € 0,2 mln.);
- scholing (+ € 0,3 mln.);
- kosten consultancy (+ € 0,2 mln.);
- schoolbegeleiding (+ € 0,1 mln.).

Ontvangen vergoedingen UWV:

Een "positief" verschil aan ontvangen uitkeringen (WAZO, ZW en WGA) van € 0,3 mln.

Afschrijvingen (4.2)

De afschrijvingskosten liggen bijna € 0,4 mln. lager dan begroot. Voornaamste reden hiervoor is dat de voorgenomen, begrote investeringen op de scholen in de realiteit niet, niet volledig of niet tijdig worden gerealiseerd. Het verschil is het grootst bij ICT (onderschrijving van bijna € 0,2 mln.).

3.1 RESULTAAT

Huisvestingslasten (4.3)

De huisvestingskosten liggen bijna € 0,5 mln. hoger dan begroot. Er zijn overschrijdingen op onderhoudskosten (+ € 0,3 mln.; dit betreft kosten klein onderhoud voor nagenoeg alle scholen, verder zijn er hogere kosten voor tuinonderhoud), schoonmaakkosten (+€ 0,2 mln.; hogere kosten door caoontwikkelingen in de schoonmaak), huurlasten (+ € 0,1 mln.; gebruiksvergoeding voor een wissellocatie voor de periode jan-okt. 2025 i.v.m. nieuwbouw Beets en afrekening servicekosten en gebruiksvergoeding Mgr. Huibers over de jaren 2023 en 2024). Tegenover deze hogere kosten staat een onderschijding van € 0,2 mln. voor kosten van energie en water. Het gaat hier om lagere kosten van gas door lager verbruik en een compensatieregeling van de energieleverancier.

Overige lasten (4.4)

De overige lasten overschrijden met ruim € 1,7 mln. ten opzichte van de begroting. Deze overschijding komt voor rekening van kosten TSO (+ € 0,5 mln.; deze overschijding wordt grotendeels gecompenseerd door hogere baten TSO: + € 0,4 mln.), kosten ouderraad (+ € 0,5 mln.; ook deze overschijding wordt grotendeels gecompenseerd door hogere baten, in dit geval liggen deze € 0,4 mln. hoger dan begroot), leer- en hulpmiddelen (+ € 0,4 mln.; mede door inzet van subsidies) en desinvesteringen (+ € 0,4 mln.; dit betreft afboeking van niet meer aanwezige activa, o.a. onderhoud en investeringen in gebouwen bij Wadden Molenwijk, Nicolaas Beets en Pantarijn, die in 2025 zijn overgedragen aan de gemeente).

Financiële baten (5.1)

Onder deze post worden rente-ontvangsten verantwoord. Sinds 14 september 2022 ontvangt TWijs voor het Schatkistbankieren een positieve rentevergoeding van het ministerie van Financiën. Begin 2025 bedroeg de rentevergoeding 2,9%, ultimo

2025 is deze rentevergoeding gedaald naar 1,9%. Ondanks de daling van 1% ontvangt TWijs nog steeds een mooie vergoeding voor haar uitgezette liquide middelen. Omdat de “reguliere” rentebaten voorzichtig zijn begroot (€ 0,4 mln.), is de werkelijke rentevergoeding ruim € 0,3 mln. hoger uitgevallen (realisatie: € 0,7 mln.). Zoals reeds aangegeven, is in de vordering op OCW aan tekort bekostiging in 2022 van € 3,4 mln. ook een bedrag opgenomen aan wettelijke rente, waar TWijs nog recht op heeft. Het gaat hier om een bedrag van ruim € 0,5 mln. Tezamen met de “reguliere” rentebaten van € 0,7 mln. komen de rentebaten dan uit op bijna € 1,3 mln.

Financiële lasten (5.2)

Dit betreft onder meer de verschuldigde rente over de lening bij de Gemeente Bloemendaal en de reguliere bankkosten voor het zakelijk betalingsverkeer.

Hieronder wordt nog een korte toelichting gegeven op de belangrijkste verschillen tussen de werkelijke cijfers 2025 en 2024. Zowel de Rijksbijdragen (+ € 6,0 mln.) als de overige baten (+ € 0,7 mln.) zijn in 2025 hoger uitgevallen dan in 2024. Dit geldt niet voor de overige overheidsbijdragen (-/- € 0,2 mln.). Dit leidt tot een positief verschil van € 6,4 mln. aan de batenkant. Aan de lastenkant liggen alle categorieën in 2025 hoger dan in 2024, waarbij de personele en overige lasten in absolute zin het grootste verschil laten zien. In totaal zijn de lasten in 2025 € 4,1 mln. hoger uitgevallen dan in 2024. Vanwege de hogere financiële baten (+ € 0,2 mln.) verschilt het totale behaalde resultaat in 2025 uiteindelijk € 2,5 mln. met dat van 2024.

Rijksbijdragen (3.1)

De realisatie van deze subsidie ligt in 2025 € 6 mln. hoger dan in 2024. Belangrijke verklaringen hiervoor zijn de vordering op OCW i.v.m. tekort aan bekostiging in 2022 (+ € 2,9 mln.), hogere reguliere bekostiging vanwege m.n. indexering (+ € 3,2 mln.), meer scholen

3.1 RESULTAAT

hebben in vergelijking met 2024 DUS-I subsidie ontvangen (€ 0,5 mln.) en vrijval van volumebekostiging uit 2023 aan overige samenwerkingsverbanden (+ € 0,2 mln.). Minder middelen zijn in 2024 ontvangen aan onderwijsachterstanden door lagere achterstandsscores (-/- € 0,4 mln.) en professionalisering en begeleiding van starters en schoolleiders (-/- € 0,4 mln.).

Overige overheidsbijdragen (3.2)

Dat de overige overheidsbijdragen (gemeentelijke bijdragen) lager liggen dan in 2024 houdt verband met terugbetalingen aan de gemeente Haarlem vanwege niet volledig ingezette subsidies (-/- € 0,6 mln.). Grootste posten hiervan zijn Onderwijskansen in de periode 2020-2023 (-/- € 0,3 mln.) en NPO logopedie 2022-2025 (-/- € 0,2 mln.).

Overige baten (3.5)

De overige baten liggen € 0,7 mln. hoger dan in 2024. De grootste posten zijn de opbrengsten Onderwijsregio HAK (+ € 0,5 mln.; bedrag stond in 2024 onder Rijksbijdragen, omdat TWijs deze middelen toen direct van OCW ontving, terwijl in 2025 deze middelen van de Onderwijsregio HAK worden ontvangen), overige opbrengsten (+ € 0,2 mln.) en fees ISH (+ € 0,2 mln.).

Personele lasten (4.1)

Een verklaring voor de hogere personeelskosten houdt verband met twee CAO's. Allereerst de CAO 2024-2025, die liep van 1 oktober 2024 tot en met 31 oktober 2025 waarin collega's per 1 oktober 2024 een salarisverhoging van 4,9% hebben ontvangen. In de meest recente CAO 2025-2027, die loopt van 1 november 2025 tot 31 oktober 2027 hebben werknemers een salarisverhoging van 4,6% per 1 november 2025 ontvangen. Hier tegenover staat een dempend effect vanwege het gemiddeld lager aantal fte in 2025 (723 fte) t.o.v. 2024 (737 fte).

Afschrijvingen (4.2)

De afschrijvingen liggen nagenoeg op hetzelfde niveau als in 2024.

Huisvestingslasten (4.3)

De huisvestingskosten liggen bijna € 0,3 mln. hoger dan in 2024. Verklaringen hiervoor zijn: hogere onderhoudskosten (+ € 0,3 mln.), hogere service-/verbruikerskosten (+ € 0,1 mln.) en hogere schoonmaakkosten (+ € 0,2 mln.; door CAO-ontwikkelingen in de schoonmaak). Onderschrijdingen zijn er op overige huisvestingslasten (-/- € 0,2 mln.) en elektra (-/- € 0,1 mln.).

Overige lasten (4.4)

De overige lasten zijn € 1,2 mln. hoger uitgevallen dan in 2024. Belangrijkste oorzaken hiervoor zijn geweest: overige onderwijslasten (+ € 0,3 mln.; mede door inzet van subsidies), desinvesteringen (+ € 0,3 mln.; i.v.m. afboeking van niet meer aanwezige activa), leer- en hulpmiddelen (+ € 0,2 mln.; mede door inzet van subsidies), kosten TSO (+ € 0,1 mln.) en kosten ouderraad (+ € 0,1 mln.).

Financiële baten (5.1)

Ondanks de daling van de rentevergoeding in 2025 t.o.v. 2024 zijn de financiële baten toch hoger uitgekomen. Dit houdt verband met de wettelijke rente van ruim € 0,5 mln. waar TWijs vanwege het tekort aan bekostiging in 2022 nog recht op heeft.

Financiële lasten (5.2)

De financiële lasten liggen op hetzelfde niveau als in 2024.

3.2 BALANS *(na resultaatbestemming)*

Activa	31-12-2025	31-12-2024	Passiva	31-12-2025	31-12-2024
Materiële vaste activa	15.562.872	14.383.622	Eigen vermogen	36.235.364	30.666.515
			Voorzieningen	2.238.695	1.900.237
			Langlopende schulden	460.414	464.228
Vorderingen	6.245.218	3.480.762	Kortlopende schulden	15.907.852	17.345.077
Liquide middelen	33.034.234	32.511.673			
	54.842.325	50.376.056		54.842.325	50.376.056

Toelichting op de activa zijde van de balans:

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa (MVA) zijn toegenomen met € 1,2 mln. In 2025 is voor € 4,9 mln. geïnvesteerd. Gecorrigeerd voor subsidies (-/- € 0,9 mln.) was de netto-investering € 4,0 mln. Er is voor een bedrag van € 2,1 mln. afgeschreven. Verder is er voor een bedrag van € 2,6 mln. gedesinvesteerd, waar reeds € 2,2 mln. op was afgeschreven. Dit verschil van € 0,4 mln. is verantwoord onder bijzondere lasten van 4.4. overige lasten in de staat van baten en lasten. Tenslotte bedroeg de mutatie van de activa -/- € 0,3 mln. zodat de MVA in 2025 t.o.v. 2024 met € 1,2 mln. zijn toegenomen.

Vorderingen

De vorderingen zijn ten opzichte van 2024 met € 2,7 mln. toegenomen. Verklaringen hiervoor zijn de toename van de vordering op OCW met 3,4 mln. (i.v.m. tekort bekostiging en wettelijke rente over 2022) en de afname van de vordering op overige overheden (-/- € 0,5 mln.; betreft m.n. huisvestingsprojecten).

Liquide middelen

De liquide middelen zijn nagenoeg op hetzelfde niveau gebleven als in 2024. Voor een gedetailleerd overzicht van de geldstromen in 2025 wordt verwezen naar het kasstroomoverzicht.



3.2 BALANS *(na resultaatbestemming)*

Toelichting op de passiva zijde van de balans:

Eigen vermogen

De mutatie in het eigen vermogen betreft het positieve resultaat over 2025. Ultimo 2025 is er een algemene reserve, een publieke reserve (NPO) en twee private bestemmingsreserves (regulier en ISH). Voor de bestemming van het exploitatiesaldo, zie 5.7.

Voorzieningen

De voorzieningen bestaan uit diverse personele voorzieningen en een overige voorziening. Een aantal personele voorzieningen komt voort uit de CAO, andere vanuit concrete personele risico's. De stijging komt voor rekening van de toename van de voorziening duurzame inzetbaarheid (€ 0,2 mln.) en de voorziening langdurig zieken (€ 0,1 mln.). Hierbij is ook rekening gehouden met een evt. te betalen transitievergoeding. Deze te betalen transitievergoeding kan (waarschijnlijk nog tot 1 juli 2026) verhaald worden op het UWV in het kader van de Compensatieregeling Transitievergoeding (CRTV).

Langlopende schulden

De langlopende schulden bestaan uit ontvangen waarborgsommen PO/VO door de International School Haarlem (€ 0,3 mln.) en een annuïtaire lening bij de Gemeente Bloemendaal (€ 0,2 mln.).

Kortlopende schulden

De kortlopende schulden zijn met € 1,4 mln. afgenomen. De kortlopende schulden bestaan uit crediteuren, belastingen, sociale lasten, pensioenen, OCW, Samenwerkingsverband, Gemeenten en overlopende passiva. Belangrijkste verklaringen voor de afname van de kortlopende schulden zijn: i.v.m. de afloop van subsidies zijn de schulden aan OCW afgenomen (-/- € 0,7 mln.) en voor de schuld aan gemeenten geldt nagenoeg hetzelfde i.v.m. afloop van renovatieprojecten (-/- € 0,5 mln.).

3.3 CONTINUITEITSPARAGRAAF

Voor de jaren 2026-2030 is een meerjarenbegroting opgesteld; het gehanteerde prijspeil is 2026. De meerjarenbegroting is opgesteld uitgaande van realisatie 2025, waarbij rekening is gehouden met de per balansdatum bekende CAO-mutaties, doorgevoerde stelselwijzigingen en volume-effecten. Zo

leiden meer leerlingen tot meer Rijksbekostiging. Kosten en baten zijn begroot op basis van de nu beschikbare informatie. In de volgende tabellen wordt een beeld gegeven over de continuïteit van de stichting. Er is geen sprake van majeure investeringen of van doorcentralisatie van de huisvesting.

Kerngetallen

	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<i>Peildatum</i>	<i>01-02-2025</i>	<i>01-02-2026</i>	<i>01-02-2027</i>	<i>01-02-2028</i>	<i>01-02-2029</i>	<i>01-02-2029</i>
Aantal leerlingen PO	8.037	8.090	8.145	8.230	8.305	8.365
Aantal leerlingen SBO	272	260	260	260	260	260
Aantal leerlingen SO	141	140	140	140	140	140
Aantal leerlingen	8.450	8.490	8.545	8.630	8.705	8.765

Het aantal leerlingen is geprognoseerd o.b.v. een combinatie van de cijfers van Pronexus, een inschatting van de beleidsadviseurs Onderwijskwaliteit en schooldirectie.

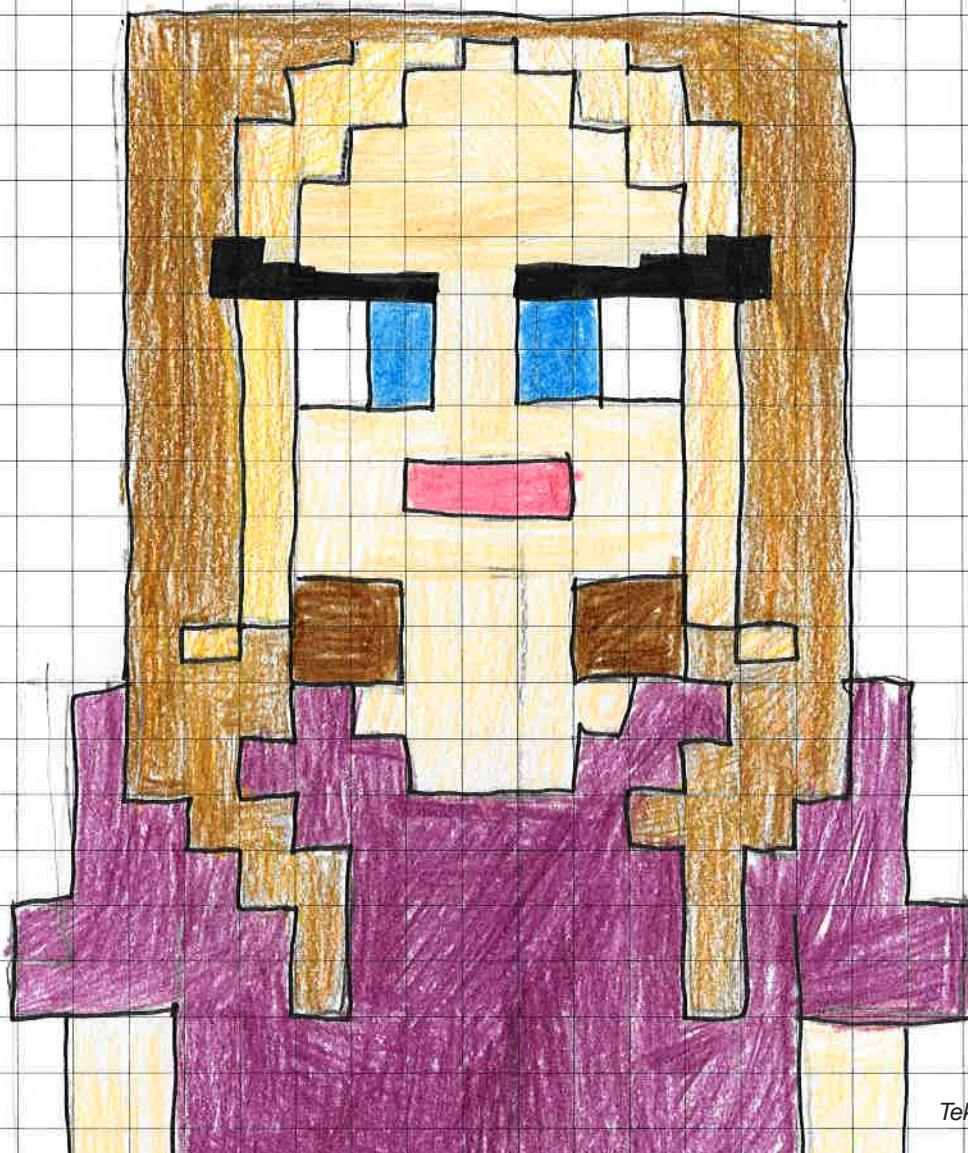
	Begroting	Realisatie	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
<i>Personele bezetting in fte</i>							
<i>per 31 december</i>	<i>31-12-2025</i>	<i>31-12-2025</i>	<i>31-12-2026</i>	<i>31-12-2027</i>	<i>31-12-2028</i>	<i>31-12-2029</i>	<i>31-12-2030</i>
Directie	40,4	38,7	41,3	41,3	41,3	41,3	41,3
OP	486,0	497,7	505,0	505,0	505,0	505,0	505,0
OOP	166,8	179,1	168,1	168,1	168,1	168,1	168,1
Totale personele bezetting	693,2	715,4	714,4	714,4	714,4	714,4	714,4
	70%	70%	71%	71%	71%	71%	71%

3.3 CONTINUITEITSPARAGRAAF

Overige kengetallen

	Realisatie 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
Aantal leerlingen / totaal personeel	11,81	11,88	11,96	12,08	12,18	12,27
Aantal leerlingen / OP	16,98	16,81	16,92	17,09	17,24	17,36

Berekening: aantal leerlingen op peildatum 01-02 in kalenderjaar T / totaal personeel of OP op 31-12 in kalenderjaar T



Tekening: Willem van Oranjeschool

3.4 MEERJARENBEGROTING

Meerjarenbegroting 2026-2030

Staat van baten en lasten

	Realisatie 2024	Realisatie 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
Baten							
Rijksbijdragen OCenW	77.431.956	83.400.058	76.623.000	84.472.000	83.790.000	84.173.000	84.753.000
Overige overheidsbijdragen	1.419.875	1.198.900	1.064.000	1.213.000	1.146.000	1.053.000	1.053.000
Overige baten	5.824.090	6.525.157	5.139.000	5.530.000	5.404.000	5.292.000	5.210.000
Totaal baten	84.675.922	91.124.116	82.826.000	91.215.000	90.340.000	90.518.000	91.016.000
Lasten							
Personele lasten	67.344.291	69.935.270	70.062.000	75.838.000	75.699.000	75.882.000	76.333.000
Afschrijvingen	2.067.157	2.101.465	2.492.000	2.492.000	2.516.000	2.537.000	2.586.000
Huisvestingslasten	5.244.158	5.521.243	5.203.000	5.326.000	5.355.000	5.319.000	5.321.000
Overige lasten	8.022.184	9.180.757	7.391.000	8.175.000	7.562.000	7.141.000	7.135.000
Totaal lasten	82.677.790	86.738.735	85.148.000	91.831.000	91.132.000	90.879.000	91.375.000
Saldo baten en lasten	1.998.132	4.385.381	(2.322.000)	(616.000)	(792.000)	(361.000)	(359.000)
Financiële baten en lasten							
Financiële baten	1.034.040	1.257.191	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Financiële lasten	21.017	20.523	23.000	23.000	23.000	23.000	23.000
Totaal financiële baten en lasten	1.013.023	1.236.668	377.000	377.000	377.000	377.000	377.000
Resultaat	3.011.155	5.622.049	(1.945.000)	(239.000)	(415.000)	16.000	18.000

3.4 MEERJARENBEGROTING

Toelichting op de staat van baten en lasten

Uit de kalenderjaarbegroting 2026-2030 blijkt dat stichting TWijs t/m kalenderjaar 2028 een negatief exploitatietekort verwacht.

Verklaringen voor het tekort in 2026 zijn:

- er wordt in schooljaar 25/26 (januari-juli 2026) bijna 10 fte meer aan formatie ingezet dan er aan bekostiging beschikbaar is;
- de middelen ten behoeve van professionalisering en begeleiding starters en schoolleiders zijn in de periode januari-juli 2026 niet opgenomen. Vanaf schooljaar 26/27 zijn deze middelen wel opgenomen, maar aflopend (kalenderjaar 2026:100%, daarna 75%-50%- 25%-0%).
- in schooljaar 2025-2026 worden nog kosten gemaakt voor de ex-Haarlem Schoten-scholen, die gedekt worden uit eerder ontvangen NPO-baten;
- hogere kosten vanwege de verwachte toename van het aantal leerlingen (vanwege de T-1 begrotingssystematiek wordt de met deze toename samenhangende bekostiging pas 1 jaar later gerealiseerd).

NB: aan de batenkant is in schooljaar 25/26 (januari-juli 2026) geen rekening gehouden met de jaarlijkse prijsbijstelling door DUO.

Verklaringen voor het tekort in 2027 en 2028 zijn:

- in schooljaar 2026/2027 en 2027/2028 bedraagt het begrote exploitatietekort € 0,7 resp. € 0,5 mln. Vanaf schooljaar 2028/2029 is sprake van een sluitende begroting. De verklaring voor het tekort is dat de benodigde formatie van de ITK bijna 8 FPE hoger ligt dan beschikbaar. De formatie is namelijk nog gebaseerd op een situatie, waarin de ITK naast meer leerlingen ook een andere samenstelling van haar leerlingen had. Afschalen van de formatie zal de komende jaren plaatsvinden.
- in de meerjarenbegroting is voor de ISH uitgegaan van een taakstellend tekort van max. € 0,1 mln. voor het PO-deel. Dit tekort zou teruggebracht kunnen worden, indien de ISH op 1 i.p.v. de huidige 3 locaties gehuisvest wordt. Gesprekken hierover zijn met diverse partijen gaande.
- hogere kosten vanwege de verwachte toename van het aantal leerlingen de komende jaren (vanwege de T-1 begrotingssystematiek wordt de met deze toename samenhangende bekostiging pas 1 jaar later gerealiseerd).

3.4 MEERJARENBEGROTING

Meerjarenbegroting 2026-2030

Balans

Activa	Realisatie 31-12-2024	Realisatie 31-12-2025	Begroting 31-12-2026	Begroting 31-12-2027	Begroting 31-12-2028	Begroting 31-12-2029	Begroting 31-12-2030
Materiële vaste activa	14.383.622	15.562.872	14.536.000	15.376.000	15.232.000	15.153.000	15.403.000
Totaal vaste activa	14.383.622	15.562.872	14.536.000	15.376.000	15.232.000	15.153.000	15.403.000
Vorderingen	3.480.762	6.245.218	2.814.000	2.814.000	2.814.000	2.814.000	2.814.000
Liquide middelen	32.511.673	33.034.234	35.408.000	34.839.000	35.078.000	35.683.000	35.961.000
Totaal vlottende activa	35.992.435	39.279.452	38.222.000	37.653.000	37.892.000	38.497.000	38.775.000
Totaal activa	50.376.056	54.842.325	52.758.000	53.029.000	53.124.000	53.650.000	54.178.000
Passiva	Realisatie 31-12-2024	Realisatie 31-12-2025	Begroting 31-12-2026	Begroting 31-12-2027	Begroting 31-12-2028	Begroting 31-12-2029	Begroting 31-12-2030
Algemene reserve	21.785.279	28.877.167	26.932.000	26.693.000	26.278.000	26.294.000	26.312.000
Bestemmingsreserves publiek	2.881.284	1.452.273	1.452.000	1.452.000	1.452.000	1.452.000	1.452.000
Bestemmingsreserves privaat	5.999.952	5.905.925	5.906.000	5.906.000	5.906.000	5.906.000	5.906.000
Eigen vermogen	30.666.515	36.235.364	34.290.000	34.051.000	33.636.000	33.652.000	33.670.000
Voorzieningen	1.900.237	2.238.695	2.662.000	3.172.000	3.682.000	4.192.000	4.702.000
Langlopende schulden	464.228	460.414	460.000	460.000	460.000	460.000	460.000
Kortlopende schulden	17.345.077	15.907.852	15.346.000	15.346.000	15.346.000	15.346.000	15.346.000
Vreemd vermogen	19.709.541	18.606.961	18.468.000	18.978.000	19.488.000	19.998.000	20.508.000
Totaal passiva	50.376.056	54.842.325	52.758.000	53.029.000	53.124.000	53.650.000	54.178.000

3.4 MEERJARENBEGROTING

Kengetal	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Liquiditeit (current ratio)	2,08	2,47	2,41	2,38	2,39	2,43	2,45
Rentabiliteit (1-jarig)	0,04	0,06	-0,02	0,00	0,00	0,00	0,00
Solvabiliteit (incl. voorzieningen)	0,65	0,70	0,69	0,70	0,70	0,70	0,70
Solvabiliteit (excl. voorzieningen)	0,61	0,66	0,64	0,64	0,63	0,62	0,62
Weerstandsvermogen (incl. mva*)	0,36	0,39	0,41	0,37	0,37	0,37	0,37
Weerstandsvermogen (excl. mva*)	0,19	0,22	0,23	0,20	0,20	0,20	0,19

Kengetal	Signaleringswaarde onderwijsinspectie
Liquiditeit (current ratio)	kleiner dan 0,75
Rentabiliteit (1-jarig)	lager dan -0,10
Solvabiliteit (incl. voorzieningen)	kleiner dan 0,30
Solvabiliteit (excl. voorzieningen)	geen
Weerstandsvermogen (incl. mva*)	kleiner dan 0,05
Weerstandsvermogen (excl. mva*)	geen

3.4 MEERJARENBEGROTING

Meerjaren kasstroomoverzicht 2026-2030

	31/12/2025	31/12/2026	31/12/2027	31/12/2028	31/12/2029	31/12/2030
Saldo baten en lasten	4.385.381	(2.322.000)	(616.000)	(792.000)	(361.000)	(359.000)
- Deactivering activa	380.712	-	-	-	-	-
- Afschrijvingen	2.101.465	2.492.000	2.492.000	2.516.000	2.537.000	2.586.000
- Mutaties voorzieningen	338.458	423.000	510.000	510.000	510.000	510.000
- Overige mutaties	(53.200)					
- Vorderingen	(2.764.457)	3.431.622	-	-	-	-
- Kortlopende schulden	(1.437.225)	(71.360)	-	-	-	-
Ontvangen interest	1.257.191	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Betaalde interest	(20.523)	(23.000)	(23.000)	(23.000)	(23.000)	(23.000)
Kasstroom uit operationele activiteiten	4.187.802	4.330.262	2.763.000	2.611.000	3.063.000	3.114.000
Investeringsactiviteiten						
Investeringen in materiële vaste activa	(3.661.427)	(1.955.000)	(3.332.000)	(2.372.000)	(2.458.000)	(2.836.000)
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	(3.661.427)	(1.955.000)	(3.332.000)	(2.372.000)	(2.458.000)	(2.836.000)
Financieringsactiviteiten						
Mutaties waarborgsommen	-	-	-	-	-	-
Aflossing langlopende leningen	(3.814)	-	-	-	-	-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	(3.814)	-	-	-	-	-
Mutatie liquide middelen	522.561	2.375.262	(569.000)	239.000	605.000	278.000
Beginstand liquide middelen	32.511.673	33.034.234	35.408.000	34.839.000	35.078.000	35.683.000
Mutatie liquide middelen	522.561	2.375.262	(569.000)	239.000	605.000	278.000
Eindstand liquide middelen	33.034.234	35.409.496	34.839.000	35.078.000	35.683.000	35.961.000

Opmerking:

de investering in materiële vaste activa in 2027 vertoont een bijzondere stijging door de wijziging van het moment van investeren. Vanaf de schooljaarbegroting 2026/2027 worden de investeringen

van inventaris en apparatuur en leermethoden in februari begroot. In de begroting 2025/2026 waren deze investeringen nog opgenomen in de maand augustus en vielen daardoor nog in kalenderjaar 2025.

3.5 KENGETALLEN

In onderstaande tabel zijn meerdere kengetallen opgenomen. Als er een signaleringswaarde is vastgesteld door de onderwijsinspectie dan staat deze vermeld. Indien bepaalde kengetallen erg afwijken ten opzichte van de signaleringswaarde,

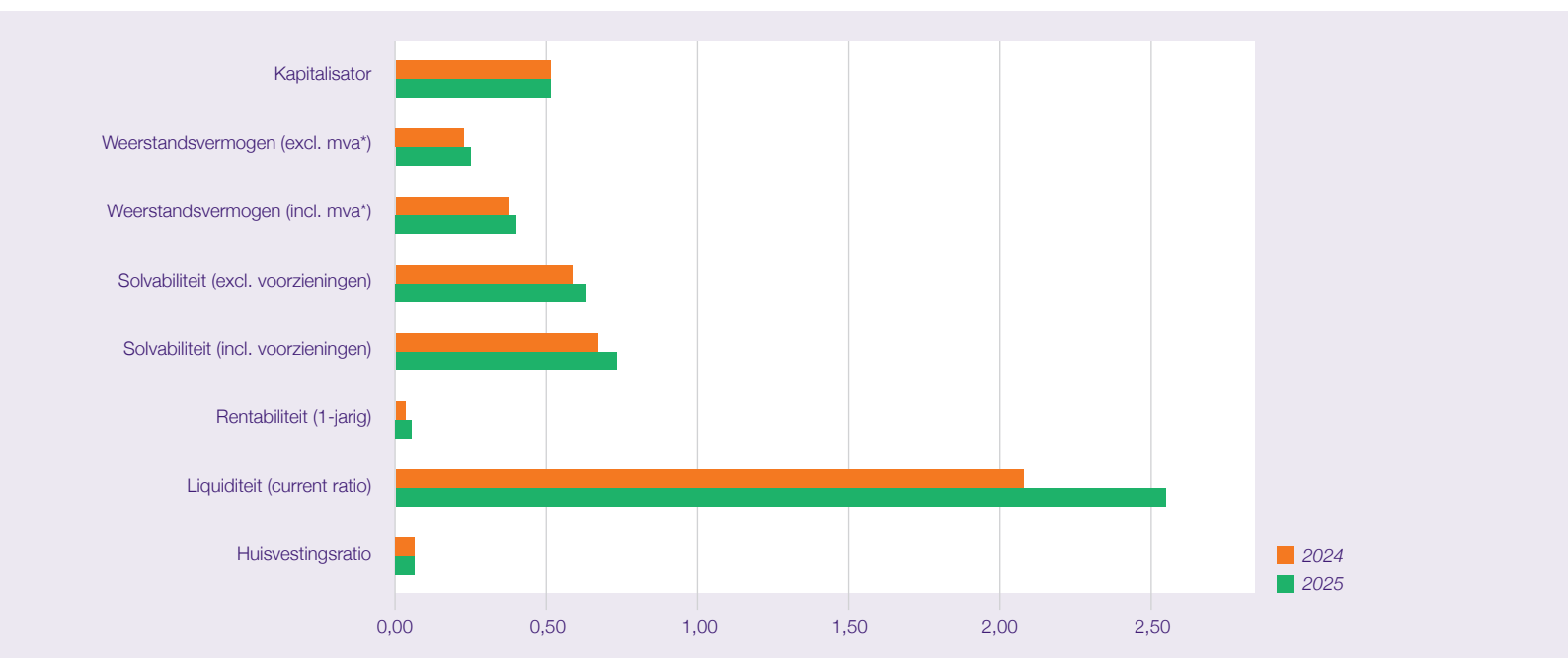
kan dit aanleiding zijn tot verder onderzoek naar een financieel risico door de onderwijsinspectie. Een signaleringswaarde is echter geen norm voor de onderwijsinspectie.

Kengetal	2025	2024	Signaleringswaarde onderwijsinspectie
Huisvestingsratio	0,07	0,07	groter dan 0,10
Liquiditeit (current ratio)	2,47	2,08	kleiner dan 0,75
Rentabiliteit (1-jarig)	0,06	0,04	lager dan -0,10
Solvabiliteit (incl. voorzieningen)	0,70	0,65	kleiner dan 0,30
Solvabiliteit (excl. voorzieningen)	0,66	0,61	geen
Weerstandsvermogen (incl. mva*)	0,39	0,36	kleiner dan 0,05
Weerstandsvermogen (excl. mva*)	0,22	0,19	geen
Kapitalisatiefactor	0,51	0,51	geen

* mva: materiële vaste activa

Bovenmatig publiek EV	€ 10.082.636	€ 5.519.810	groter dan € 0,-
------------------------------	---------------------	--------------------	-------------------------

Bovenstaande kengetallen zijn hieronder grafisch weergegeven.



3.5 KENGETALLEN

Huisvestingsratio

De huisvestingsratio geeft de verhouding weer tussen de huisvestingslasten en de totale lasten (inclusief financiële lasten).

Definitie: som van de huisvestingslasten en afschrijvingen gebouwen en terreinen gedeeld door som van de totale lasten (inclusief financiële lasten).

Omschrijving	31/12/2025		31/12/2024	
	€	€	€	€
Huisvestingslasten	5.521.243		5.244.158	
Afschrijvingen gebouwen en terreinen	744.651 +		660.689 +	
Som van de huisvestingslasten en afschrijvingen gebouwen en terreinen		6.265.894		5.904.847
Totale lasten	86.738.735		82.677.790	
Financiële lasten	20.523 +		21.017 +	
Som totale lasten en financiële lasten		86.759.258		82.698.806
Kengetal:		0,07		0,07

De onderwijsinspectie hanteert een signaleringswaarde van groter dan 0,10.

Liquiditeit (current ratio)

De liquiditeit geeft aan in hoeverre de organisatie op korte termijn aan haar verplichtingen kan voldoen.

Definitie: de verhouding tussen de vlottende activa (som van liquide middelen en vorderingen) en de kortlopende schulden.

Omschrijving	31/12/2025		31/12/2024	
	€	€	€	€
Vorderingen	6.245.218		3.480.762	
Liquide middelen	33.034.234 +		32.511.673 +	
Vlottende activa		39.279.452		35.992.435
Kortlopende schulden		15.907.852		17.345.077
Kengetal:		2,47		2,08

De onderwijsinspectie hanteert een signaleringswaarde van kleiner dan 0,75.

3.5 KENGETALLEN

Rentabiliteit

De rentabiliteit geeft de verhouding aan tussen het resultaat en de totale baten.

Definitie: resultaat gedeeld door de totale baten (inclusief financiële baten).

Omschrijving	31/12/2025		31/12/2024	
	€	€	€	€
Resultaat		5.622.049		3.011.155
Totaal baten	91.124.116		84.675.922	
Financiële baten	1.257.191 +		1.034.040 +	
Som totaal baten inclusief financiële baten		92.381.307		85.709.962
Kengetal 1-jarig:		0,06		0,04

De onderwijsinspectie hanteert een signaleringswaarde van lager dan -0,10.



Werkstuk: ITK

3.5 KENGETALLEN

Solvabiliteit

De solvabiliteit geeft de verhouding tussen eigen en vreemd vermogen aan en verschaft dus inzicht in de financieringsopbouw. De solvabiliteit geeft ook aan in hoeverre de organisatie op langere termijn aan

haar verplichtingen kan voldoen.

Definitie (inclusief voorzieningen): *eigen vermogen en voorzieningen gedeeld door het totale vermogen.*

Omschrijving	31/12/2025		31/12/2024	
	€	€	€	€
Eigen vermogen	36.235.364		30.666.515	
Voorzieningen	2.238.695 +		1.900.237 +	
Som eigen vermogen en voorzieningen		38.474.059		32.566.752
Totaal vermogen		54.842.325		50.376.056
Kengetal:		0,70		0,65

De onderwijsinspectie hanteert een signaleringswaarde van kleiner dan 0,30.

Definitie (exclusief voorzieningen): *eigen vermogen gedeeld door het totale vermogen.*

Omschrijving	31/12/2025		31/12/2024	
	€	€	€	€
Eigen vermogen		36.235.364		30.666.515
Totaal vermogen		54.842.325		50.376.056
Kengetal:		0,66		0,61

De onderwijsinspectie hanteert geen signaleringswaarde voor deze berekening van solvabiliteit.

3.5 KENGETALLEN

Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen geeft aan het vermogen om niet-voorziene tot de reguliere bedrijfsvoering behorende risico's op te vangen.

Definitie (inclusief materiële vaste activa): *het eigen vermogen gedeeld door de totale baten (inclusief financiële baten).*

Omschrijving	31/12/2025		31/12/2024	
	€	€	€	€
Eigen vermogen		36.235.364		30.666.515
Totaal baten	91.124.116		84.675.922	
Financiële baten	1.257.191 +		1.034.040 +	
Som totaal baten inclusief financiële baten		92.381.307		85.709.962
Kengetal:		0,39		0,36

De onderwijsinspectie hanteert een signaleringswaarde kleiner dan 0,05.

In deze definitie wordt de rol van het eigen vermogen als risicobuffer voor onvoorziene gebeurtenissen benadrukt.

achter. Voor het opvangen van de mogelijke financiële effecten moet het bestuur voldoende weerstandsvermogen hebben of opbouwen.

Bij toepassing en verankering van het risicomanagement in de organisatie en het goed functioneren van de planning & control cyclus blijven altijd restrisico's

Definitie (exclusief materiële vaste activa): *het eigen vermogen minus de materiële vaste activa gedeeld door de totale baten (inclusief financiële baten).*

Omschrijving	31/12/2025		31/12/2024	
	€	€	€	€
Eigen vermogen	36.235.364		30.666.515	
Materiële vaste activa	15.562.872 -/-		14.383.622 -/-	
Verschil eigen vermogen en materiële vaste activa		20.672.492		16.282.894
- Totaal baten	91.124.116		84.675.922	
- Financiële baten	1.257.191 +		1.034.040 +	
Som totaal baten inclusief financiële baten		92.381.307		85.709.962
Kengetal:		0,22		0,19

De onderwijsinspectie hanteert geen signaleringswaarde voor deze berekening van het weerstandsvermogen.

3.5 KENGETALLEN

Kapitalisatiefactor

De kapitalisatiefactor geeft een indicatie hoe rijk een schoolbestuur is; dit om te signaleren of onderwijsorganisaties misschien een deel van hun kapitaal niet of inefficiënt benutten voor de vervulling van hun taken.

Definitie: de activazijde van de balans minus de materiële vaste activa betreffende gebouwen en terreinen gedeeld door de totale baten (inclusief financiële baten).

Omschrijving	31/12/2025	31/12/2024
	€	€
Balanstotaal	54.842.325	50.376.056
Materiële vaste activa gebouwen en terreinen	8.117.095 -/-	6.809.831 -/-
Verschil balans totaal en materiële vaste activa gebouwen en terreinen	46.725.230	43.566.224
Totale baten	91.124.116	84.675.922
Financiële baten	1.257.191 +	1.034.040 +
Som totale baten inclusief financiële baten	92.381.307	85.709.962
Kengetal:	0,51	0,51

De onderwijsinspectie hanteert geen signaleringswaarde voor de kapitalisatiefactor.

Uitsplitsing kapitalisatiefactor:

Binnen de kapitalisatiefactor worden een drietal functies onderscheiden, namelijk de transactiefunctie, de financieringsfunctie en de bufferfunctie. Deze worden hieronder verder toegelicht.

De transactiefunctie: er dienen middelen te worden aangehouden voor het betalen van de kortlopende schulden.

De financieringsfunctie: er dienen middelen te worden aangehouden om de materiële vaste activa (met uitzondering van de gebouwen en terreinen) te zijner tijd te kunnen vervangen.

De bufferfunctie: er dienen middelen te worden aangehouden voor het opvangen van onvoorziene risico's. Hierbij valt te denken aan de volgende risico's:

- Fluctuaties in leerlingaantallen;
- Financiële gevolgen van arbeidsconflicten;
- Instabiliteit in de bekostiging;
- Onvolledige indexatie van de bekostiging.

3.5 KENGETALLEN

Normatief publiek EV

Normatief Eigen Vermogen = $0,5 \times$

(aanschafwaarde gebouw $\times 1,27$) + boekwaarde

resterende materiële vaste activa + $0,05 \times$ alle baten

(onder € 12 miljoen oplopend naar 0,1 bij € 3 miljoen

en daaronder € 300.000,-).

Omschrijving	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Totale baten	91.124.116	84.675.922
Aanschafwaarde gebouwen (en terreinen)	12.983.970	11.557.744
Boekwaarde resterende MVA	7.445.777	7.573.790
Omvangafhankelijke rekenfactor voor besturen met totale baten groter dan of gelijk aan € 12 miljoen:	0,05	0,05
Normatieve publieke EV	20.246.804	19.146.754
Publiek deel EV	30.329.440	24.666.564
Uitkomst	10.082.636	5.519.810

Er is sprake van bovenmatig publiek EV

Er is sprake van bovenmatig publiek EV.

Sinds de jaarrekening van 2022 heeft TWijs te maken met een bovenmatig publiek eigen vermogen. Was dit in het 1e jaar nog beperkt (€ 70 k), daarna is het bovenmatig deel van het publiek eigen vermogen sterk toegenomen tot bijna € 10,1 mln. in 2025. Het is van belang om hierbij op te merken dat de Inspectie van het Onderwijs op dit moment maar één methode hanteert om het mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen te berekenen. Bij deze methode wordt geen rekening gehouden met de keuze van

verwerken van groot onderhoud in de jaarrekening (d.w.z. verwerking van de kosten van groot onderhoud door middel van activeren of via een voorziening), terwijl het effect afhankelijk van de overige balansposities, significant kan zijn. De bewuste keuze van TWijs indertijd voor het activeren van groot onderhoud in plaats van via een voorziening heeft als negatief neveneffect dat er onzes inziens ten onrechte sprake is van (een) mogelijk (te hoog) bovenmatig publiek eigen vermogen van TWijs.



Tekening: de Ark

4. VERSLAG INTERN TOEZICHT

VERSLAG INTERN TOEZICHT

In dit verslag legt de raad van toezicht verantwoording af over de wijze waarop het intern toezicht is uitgeoefend in het verslagjaar 2025.

De raad van toezicht is een onafhankelijk orgaan dat namens de samenleving toeziet op het vervullen van de maatschappelijke opdracht van stichting TWijs, de beleidsvorming door het (college van) bestuur en de effectiviteit en rechtmatigheid van het bestuurlijk handelen. De raad richt zich in het bijzonder op onderwijskwaliteit, financiële continuïteit, organisatieontwikkeling en governance.

De raad van toezicht volgt de governance code funderend onderwijs. Deze code bepaalt de normen voor goed bestuur en toezicht in het primair onderwijs. De code rust op vijf kernprincipes: verantwoordelijkheid, verbinding, lerend vermogen, integriteit en openheid.

Samenstelling van de raad

De raad van toezicht was in 2025 als volgt samengesteld:

Naam	Functies en nevenfuncties in 2025
Dhr. H. el Hachhouchi (lid)	• Directeur-bestuurder Futura College • Voorzitter van Stichting voor Kennis en sociale Cohesie skc
Mevr. M. Heerdink (lid) <i>Tot 21 september 2025</i>	• Unitmanager Vakbekwaam Opleidingsinstituut Dienst Justitiële Inrichtingen
Mevr. M. Kluitmans (vice-voorzitter)	• Interim-directeur HR en strategisch adviseur Apoyo Interim & Advies • Voorzitter raad van toezicht Mendel College
Dhr. A.J. Knobben (voorzitter)	• Business Consultant/ projectbegeleider BBO Amsterdam • Directeur Stichting ParkinsonFonds
Dhr M.B.M. Loos (lid) <i>Benoemd per 29 september 2025</i>	• Hoogleraar Privaatrecht, Universiteit van Amsterdam • Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Voortgezet Onderwijs Amsterdam-Zuid (tot uiterlijk januari 2029) • Lid Raad van Toezicht Stichting toetsing verzekeraars (tot april 2026) • Lid Consumenten Adviesraad Reclame Code Commissie (tot uiterlijk april 2032)
Dhr. P. Spigt (lid)	• Directeur Dienstverlening & Bedrijfsvoering gemeente Katwijk • Bestuurslid Federatie Middelmen-managers Overheid (FAMO)
Mevr. M.R. Stenger (lid) <i>Benoemd per 29 september 2025</i>	• Directeur Karel Eykman School / Onderwijsgroep Amstelland

In 2025 heeft Mirelle Heerdink de raad verlaten. Wij danken haar voor haar betrokkenheid en inzet gedurende haar zittingsperiode. In september 2025 zijn Marijke Stenger (op voordracht van de GMR) en Marco Loos formeel benoemd als nieuwe leden. Bij de werving is gekeken naar complementaire expertise en diversiteit ten behoeve van een werkbare commissiestructuur. Maaike Kluitmans is benoemd tot vicevoorzitter. Bewust is gekozen om de raad tijdelijk met één extra persoon uit te breiden. In november 2026 neemt de huidige voorzitter Lex Knobben afscheid vanwege het aflopen van zijn wettelijke zittingstermijn.

Werkwijze en speerpunten van toezicht

De raad van toezicht heeft in 2025 tijdens de reguliere vergaderingen, individuele gesprekken met het bestuur en via verschillende commissies de dialoog met het college van bestuur gevoerd. Onderwijskwaliteit was een vast onderwerp van de vergaderingen. Daarnaast is expliciet aandacht besteed aan financiële continuïteit, huisvesting (met bijzondere aandacht voor de Internationale School Haarlem) en de doorontwikkeling van governance, waaronder het toezichtkader en de commissiestructuur.

Dilemma's en risicobeheersing zijn expliciet besproken, zodat de raad zowel zijn toezichthoudende rol als klankbordrol zorgvuldig kon invullen. Informele gesprekken met collega's tijdens evenementen en schoolbezoeken helpen om deze rol optimaal in te vullen.

Belangrijke onderwerpen die in 2025 met het bestuur zijn besproken, betreffen onder meer:

Onderwijskwaliteit en resultaten

De raad heeft de uitkomsten van de doorstroomtoets en de rode draad uit de schoolanalyses besproken. Daarbij is ingezoomd op trends in basisvaardigheden, verschillen tussen scholen en signalen die duiden op (tijdelijke) verhoogde risico's. Met het bestuur is gesproken over de ingezette verbeterplannen, de realistische planning daarvan en de manier waarop opvolging en effectmeting plaatsvinden (monitoring in de managementrapportages). De raad heeft hierbij nadrukkelijk aandacht gevraagd voor duurzame borging (wat werkt, waarom werkt het en hoe wordt dit organisatiebreed gedeeld) en voor het tijdig organiseren van extra ondersteuning wanneer dit op schoolniveau nodig blijkt.

Financiën en planning & control

De raad heeft de voorlopige jaarcijfers, tussentijdse rapportages en de meerjarenbegroting besproken, met specifieke aandacht voor de overgang naar een periode waarin incidentele middelen (zoals subsidie- en herstellmiddelen) afnemen. In de gesprekken is stilgestaan bij de kwaliteit van de planning- en controlcyclus, de mate waarin begrotingen voorspellend zijn en het spanningsveld tussen conservatief ramen enerzijds en sturen op realistische uitvoerbaarheid anderzijds. Ook is aandacht besteed aan de belangrijkste financiële risico's en beheersmaatregelen (waaronder personele ontwikkeling, leerlingaantallen en het tempo waarin financiële effecten van beleidskeuzes zichtbaar worden), zodat – wanneer nodig – tijdig kan worden bijgestuurd.

Huisvesting en ISH

De raad is meegenomen in scenario's en dilemma's rond de structurele huisvesting en het financiële perspectief van de Internationale School Haarlem (ISH). Daarbij is gekeken naar haalbaarheid op langere termijn, afhankelijkheden in relatie tot gemeentelijke besluitvorming en de consequenties voor exploitatie en risicoprofiel. De raad heeft de urgentie van het dossier onderstreept en het bestuur opgeroepen te blijven sturen op een duurzame oplossing, inclusief een onderbouwde meerjarenbegroting van de ISH en duidelijke keuzemomenten (go/no-go) in het besluitvormingsproces.

Organisatieontwikkeling en governance

De raad heeft gesproken over de doorontwikkeling van de governance, waaronder het toezichtkader (wederzijdse verwachtingen, rolvastheid en informatiepositie), de uitkomsten van de zelfevaluatie en de (her)inrichting van commissies. Daarnaast is het beleid rondom toekomstbestendige scholen besproken, met aandacht voor transparante besluitvorming, consistentie in criteria en de borging van de maatschappelijke opdracht in de afwegingen. In het najaar is richting gegeven aan de voorbereiding van een statutenwijziging passend bij het gekozen bestuursmodel; de raad heeft stilgestaan bij heldere bevoegdheidsverdeling, besluitvorming in een tweehoofdig bestuur en de samenhang met bestuurs- en toezichtreglementen. De statutenwijziging is in december 2025 goedgekeurd. Het bestuursreglement en het reglement Raad van Toezicht worden in 2026 geëvalueerd.

Jaarrekening, accountantsbevindingen en rechtmatigheid

De raad van toezicht heeft de jaarrekening en het bestuursverslag over 2024 besproken in aanwezigheid van de accountant. Na een voorbespreking

in de auditcommissie is de jaarrekening in de vergadering van juni met de voltallige raad goedgekeurd.

Daarbij is onder meer gesproken over terugkerende aandachtspunten vanuit de controle, zoals de verdere professionalisering van de activaregistratie (o.a. het bijhouden van een activajijst) en het onderwerp Europese aanbestedingen. De raad heeft kennisgenomen van de bevindingen van de accountant en de opvolging daarvan door bestuur en organisatie besproken.

Zelfevaluatie en professionalisering

In 2025 heeft de raad van toezicht een zelfevaluatie uitgevoerd onder begeleiding van een externe partij. De resultaten laten een positief beeld zien over het functioneren en de samenwerking met aandacht voor verdere aanscherping van rolopvatting, informatiepositie en de doorontwikkeling van het toezichtkader. De raad heeft de uitkomsten aan het bestuur teruggekoppeld en actiepunten opgenomen voor opvolging.

Commissies

De raad heeft in 2025 de commissiestructuur heringericht, passend bij de nieuwe samenstelling. De raad kent de volgende commissies:

- Auditcommissie – toezicht op financiën, jaarrekening, risicomanagement en rechtmatigheid
- Onderwijscommissie – toezicht op onderwijskwaliteit en -resultaten
- Identiteitscommissie – toezicht op de levensbeschouwelijke identiteit (in ontwikkeling)
- Commissie van Toezicht ISH – toezicht op de Internationale School Haarlem
- Remuneratiecommissie

Tevens is gewerkt aan een efficiëntere vergaderstructuur en het plannen van schoolbezoeken.

Werkgeversrol en bestuurlijke continuïteit

De raad van toezicht heeft in 2025 invulling gegeven aan de werkgeversrol richting het bestuur. In het verslagjaar hebben zich wijzigingen voorgedaan in het bestuur.

Op 8 december 2025 heeft de raad in een tussentijdse vergadering besloten tot de benoeming van mevrouw Claasje Quadekker als nieuwe bestuurder per 1 april 2026.

Daarnaast heeft de raad met het bestuur gesproken over strategische dossiers, waaronder HR-ontwikkeling en de wijze waarop governance en samenwerking verder worden versterkt.

Enorm veel waardering hebben wij hierbij voor de bestuurder Jeroen Rijlaarsdam tijdens deze ontwikkelingen in 2025.

Honorering

De leden van de raad van toezicht ontvangen een honorering die past binnen de normen van de WNT en de Code Goed Bestuur van de PO-raad. In 2025 hebben de voorzitter en de leden van de Raad van Toezicht per persoon € 11.950,- resp. € 7.967,- aan honorarium ontvangen (honorarium is gebaseerd op een volledig jaar).

Vooruitblik

De raad van toezicht zal in 2026 bijzondere aandacht besteden aan de verdere implementatie van de statutenwijziging, de inwerking van het vernieuwde college van bestuur, het toezicht op de financiële continuïteit in een periode van afnemende incidentele middelen, de voortgang van het huisvestingsdossier ISH en de doorontwikkeling van het toezichtkader en de commissiestructuur.

Afsluitend

Ook in 2025 hebben wij als organisatie de nodige uitdagingen gekend, zowel extern als intern. Dankzij de aanwezige kennis, betrokkenheid, intrinsieke motivatie en vooral het onderlinge vertrouwen kunnen wij echter terugkijken op een goed en waardevol jaar.

De raad heeft hierin, binnen het geheel van verantwoordelijkheden, haar rol als toezichthouder vervuld. Het bewaken van die rol vraagt soms om zorgvuldige afwegingen, maar blijft essentieel.

Wij spreken onze waardering uit voor alle collega's die zich, net als wij, steeds opnieuw de vraag stellen: *“Wat betekent het voor de kinderen?”* Hun voortdurende inzet en betrokkenheid bij de ontwikkeling en het welzijn van de kinderen verdienen grote erkenning. Dat blijft immers de kern van onze opdracht.

Ons gezamenlijke doel blijft om alle kinderen wereldwijd te maken, zodat zij zich kunnen ontwikkelen tot zelfstandige, gelukkige en verantwoordelijke wereldburgers in een steeds complexere samenleving.

Wij doen het uiteindelijk allemaal voor de leerlingen — onze toekomstige wereldburgers.



5. JAARREKENING

5.1 GRONDSLAGEN VOOR BALANSWAARDERINGEN EN RESULTAATBEPALING

Activiteiten

De activiteiten van TWijs te Haarlem bestaan uit het verzorgen van basisonderwijs, speciaal basisonderwijs en (voortgezet) speciaal onderwijs. Daarnaast bestuurt TWijs de Internationale Taalklas voor nieuwkomers en de International School Haarlem.

Continuïteit

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

Grondslagen voor de jaarrekening

De jaarrekening over 2025 is opgesteld conform de richtlijnen van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en overeenkomstig de verslaggevingsvoorschriften en bepalingen zoals weergegeven in Titel 9 van boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Tevens is de richtlijn 660 van de Raad voor de Jaarverslaggeving gevolgd. In deze richtlijn zijn voor de sector presentatie-, waarderings- en verslaggevingsvoorschriften geformuleerd. De waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van historische kosten.

Tenzij bij de desbetreffende grondslag voor de specifieke balanspost anders wordt vermeld, worden de activa en passiva gewaardeerd volgens het kostprijsmodel. Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Rapporteringsvaluta

De bedragen in de tabellen worden gepresenteerd in Euro's.

Financiële instrumenten

Onder financiële instrumenten worden zowel primaire financiële instrumenten, zoals vorderingen en schulden, als financiële derivaten verstaan. In de toelichting op de onderscheiden posten van de balans wordt de reële waarde van het betreffende instrument toegelicht als die afwijkt van de boekwaarde. Indien het financiële instrument niet in de balans is opgenomen wordt de informatie over de reële waarde gegeven in de toelichting op de 'Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen'. Voor de grondslagen van primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de behandeling per balanspost.

Grondslagen van waardering

Bij de inrichting van de administratie, de verslaglegging en de jaarverslaggeving wordt volledig het EFJ gevolgd.

Vergelijkende cijfers

Voor zover van toepassing zijn ter vergelijking de realisatiecijfers opgenomen van het voorgaande jaar, alsmede de cijfers van de meest recente, vastgestelde versie van de begroting van het verantwoordingsjaar. Er hebben geen presentatiewijzigingen van posten in de balans of de staat van baten en lasten plaatsgevonden ten opzichte van de jaarrekening 2024.

Schattingen

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

5.1 GRONDSLAGEN VOOR BALANSWAARDE- RINGEN EN RESULTAATBEPALING

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden opgenomen voor de verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van de cumulatieve afschrijvingen. 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. De schoolgebouwen van de stichting, waarvan de

stichting veelal alleen het juridisch eigendom bezit, worden in de balans niet gewaardeerd. Het economisch eigendom met betrekking tot deze gebouwen berust bij de betrokken gemeenten. Eigen panden (zie “overzicht gebouwen”) worden op nihil gewaardeerd.

Binnen TWijs worden de onderhoudsinvesteringen geactiveerd en afgeschreven.

Categorie	afschr. termijn in jaren	afschr. % per jaar
Verbouwingen (afschrijvingstermijn)	20	5%
Inventaris en apparatuur		
Buitenschilderwerk (minimaal)	6	17%
Binnenschilderwerk	10	10%
Installaties (VOIP, Intercom)	10	10%
Installaties (alarm, lift, ketel). Minimaal:	10	10%
Meubilair (school- en kantoor)	20	5%
Inrichting (toestellen gymzaal, speelzaal en buitenspeeltoestellen)	10	10%
Inrichting (zonwering)	20	5%
Inrichting (vloer)	15	7%
Huishoudelijk apparatuur (m.u.v. koffiemachine: 5 jaar)	10	10%
Duurzame productiemiddelen: touchscreens	7	14%
ICT: pc's, monitoren, laptops, Macbooks	5	20%
ICT: chromebooks, tablets, I-Pads	4	25%
ICT: vast netwerk	10	10%
ICT: draadloos netwerk	5	20%
Vervoermiddelen	10	10%
Leermiddelen		
Methodes	8	13%

5.1 GRONDSLAGEN VOOR BALANSWAARDE- RINGEN EN RESULTAATBEPALING

Waardeverminderingen vaste activa

Stichting TWijs beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzondere waardevermindering verlies wordt direct als een last verwerkt in de winst-en-verliesrekening onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief. De opbrengstwaarde wordt in eerste instantie ontleend aan een bindende verkoopovereenkomst; als die er niet is wordt de opbrengstwaarde bepaald met behulp van de actieve markt waarbij normaliter de gangbare biedprijs geldt als marktprijs. Voor de bepaling van de bedrijfswaarde wordt een inschatting gemaakt van de toekomstige netto kasstromen bij voortgezet gebruik van het actief/de kasstroomgenererende eenheid; vervolgens worden deze kasstromen contant gemaakt.

Vorderingen en overlopende activa

De vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De reële waarde en geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid worden in mindering gebracht. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

Liquide middelen

De liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde en zijn direct opeisbaar.

Eigen vermogen

De algemene reserve is een buffer ter waarborging van de continuïteit van het bevoegd gezag en wordt opgebouwd uit resultaatbestemming. Het verschil tussen de bekostiging van het Rijk en overige publieke middelen en de rechtmatige kosten wordt toegevoegd aan of ingeval van een negatief resultaat onttrokken aan de algemene reserve. Indien hiertoe aanleiding is worden bestemmingsreserves gevormd. Ook deze behoren tot de publieke reserves.

De bestemmingsreserve privaat bestaat uit, met name in het verleden, opgebouwde reserves vanuit private geldstromen. De private vermogensbestanddelen worden apart geadmistreerd. Bij de resultaatbestemming wordt het private deel van het resultaat toegevoegd aan dan wel onttrokken aan de bestemmingsreserve privaat.

5.1 GRONDSLAGEN VOOR BALANSWAARDE- RINGEN EN RESULTAATBEPALING

Voorzieningen

Algemeen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, omdat de tijdswaarde van geld niet materieel is.

Voorzieningen worden onderscheiden naar aard en doel. Wanneer de verwachting is dat een derde de verplichtingen vergoedt, en wanneer het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting, dan wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen.

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 afhankelijk van de ingeschatte blijfkans en de verwachte salarisstijging. De werkelijke jubilea-uitkeringen worden ten laste van deze voorziening gebracht. Voor de berekening van de hoogte van de aan te houden jubileumvoorziening in 2025 is uitgegaan van het model van de PO-Raad.

Langdurige ziekten

Een voorziening is gevormd voor verplichtingen die de instelling heeft tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan collega's die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet

in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid. De verplichting is een beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen per balansdatum af te wikkelen.

Duurzame inzetbaarheid

Een voorziening is gevormd voor opgebouwde rechten met betrekking tot duurzame inzetbaarheid en werktijdvermindering senioren. Dit betreffen rechten op doorbetaalde afwezigheid, die in toekomstige verslagperiodes kunnen worden opgenomen of verzilverd.

Verlofuren

Ultimo 2025 is er een voorziening verlofuren voor nog uit te betalen verlofuren van collega's van TWijs Services.

Wachtgeld

Volgens het overzicht uitkeringen van het Participatiefonds hebben 3 ex-werknemers in 2026 recht op een uitkering. Voor dit bedrag is ultimo 2025 een voorziening wachtgeld opgenomen.

Langlopende schulden

Dit betreffen schulden met een op balansdatum resterende looptijd van meer dan één jaar. Langlopende schulden worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

De verwerking van investeringssubsidies vindt sinds 2020 plaats door de investeringen te verrekenen met de investeringssubsidies.

Kortlopende schulden

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

5.1 GRONDSLAGEN VOOR BALANSWAARDERINGEN EN RESULTAATBEPALING

Overlopende passiva

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

Overige activa en passiva

Voor zover in het bovenstaande niet anders is aangegeven worden de activa en passiva gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Grondslagen van resultaatbepaling

De baten en lasten worden, met inachtneming van de eerder genoemde waarderingsgrondslagen, toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben. Lasten en risico's die hun oorsprong vinden vóór het einde van het verslagjaar, zijn in acht genomen als zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden. Het resultaat van de staat van baten en lasten wordt toegevoegd aan de (bestemde) reserve(s) die door het bestuur is/ zijn bepaald.

Rijksbijdragen

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

Geoormerkte 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. Geoormerkte OCW-subsidies (doelsubsidies met verrekeningsclausule) worden ten gunste van de

staat van baten en lasten verantwoord in het jaar van de gesubsidieerde lasten. 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

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

Personeelsbeloningen

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

Pensioenen

Stichting TWijs heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komen de werknemers die op de pensioengerechtigde leeftijd recht hebben op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd. De verplichtingen, welke voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds ABP. Aan het ABP worden premies betaald waarvan een deel door de werkgever (70%) en een deel door de

5.1 GRONDSLAGEN VOOR BALANSWAARDE- RINGEN EN RESULTAATBEPALING

werknemer (30%) wordt betaald. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. Per 31 december 2025 heeft dit pensioenfonds een beleidsdekkingsgraad van 123,5% (ultimo 2024: 113,1%).

De pensioenverplichting wordt gewaardeerd volgens de “verplichting aan de pensioenuitvoerder benadering”. In deze benadering wordt de aan de pensioenuitvoerder te betalen premie als last in de staat van baten en lasten verantwoord. Er bestaat geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bedragen in het geval van een tekort bij het ABP, anders dan het effect van hogere premies. Daarom zijn alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar verantwoord in de jaarrekening.

Afschrijvingen op materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikname afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief.

Huisvestingslasten

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

Overige lasten

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

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode. Ontvangen interest en ontvangen dividenden worden opgenomen onder de kasstroom

uit operationele activiteiten. Betaalde interest en betaalde dividenden worden opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

Grondslagen Wet normering topinkomens (WNT)

Stichting TWijs valt onder de reikwijdte van de Wet normering topinkomens (WNT). De WNT stelt maxima aan de bezoldiging van topfunctionarissen in de publieke en semipublieke sector en verplicht instellingen tot openbaarmaking van de bezoldiging van topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen.

De bezoldiging van topfunctionarissen wordt in deze jaarrekening verantwoord conform de bepalingen van de WNT en de daarop gebaseerde uitvoeringsregelgeving. Onder bezoldiging wordt verstaan het totaal van de beloning, belastbare vaste en variabele onkostenvergoedingen en voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn, zoals gedefinieerd in de WNT.

Voor onderwijsinstellingen geldt een sectorale bezoldigingsnorm die wordt vastgesteld op basis van een indelingssystematiek waarin onder andere de omvang van de instelling (bijvoorbeeld aantal leerlingen/ studenten en omvang van de baten) wordt betrokken. Het voor de instelling geldende bezoldigingsmaximum wordt jaarlijks vastgesteld conform deze systematiek en gepubliceerd door het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

In de toelichting op de jaarrekening wordt per topfunctionaris de bezoldiging verantwoord overeenkomstig de WNTrapportagevereisten. Indien sprake is van overschrijding van het toepasselijke bezoldigingsmaximum, wordt dit overeenkomstig de wettelijke voorschriften toegelicht.

5.2 STAAT VAN BATEN EN LASTEN

	Toelichting	Werkelijk 2025 €	Begroting 2025 €	Werkelijk 2024 €
Baten	(3)			
Rijksbijdragen	(3.1)	83.400.058	72.954.271	77.431.956
Overige overheidsbijdragen	(3.2)	1.198.900	1.168.107	1.419.875
Overige baten	(3.5)	6.525.157	4.594.616	5.824.090
		91.124.116	78.716.994	84.675.922
Lasten	(4)			
Personele lasten	(4.1)	69.935.270	66.772.661	67.344.291
Afschrijvingen	(4.2)	2.101.465	2.498.183	2.067.157
Huisvestingslasten	(4.3)	5.521.243	5.034.553	5.244.158
Overige lasten	(4.4)	9.180.757	7.463.737	8.022.184
		86.738.735	81.769.134	82.677.790
Saldo baten en lasten		4.385.381	-3.052.140	1.998.132
Financiële baten en lasten				
Financiële baten	(5.1)	1.257.191	400.000	1.034.040
Financiële lasten	(5.2)	-20.523	-21.984	-21.017
		1.236.668	378.016	1.013.023
Resultaat (= nettoresultaat)		5.622.049	-2.674.124	3.011.155

5.3 BALANS *(na resultaatbestemming)*

ACTIVA	Toelichting (1)	31-12-2025 €	31-12-2024 €
Vaste activa			
Materiële vaste activa	(1.2)		
Gebouwen en terreinen	(1.2.1)	8.117.095	6.809.831
Inventaris en apparatuur	(1.2.2)	6.922.423	6.704.748
Andere vaste bedrijfsmiddelen	(1.2.3)	523.355	573.164
MvA in uitvoering en vooruitbetaald op MvA	(1.2.4)	0	295.878
		15.562.872	14.383.622
Viottende activa			
Vorderingen	(1.5)		
Debiteuren	(1.5.1)	236.116	289.423
Ministerie van OCW	(1.5.2)	3.813.484	450.688
Overige overheden	(1.5.6)	446.065	888.253
Overige vordering	(1.5.7)	1.749.554	1.852.398
		6.245.218	3.480.762
Liquide middelen	(1.7)		
Kasmiddelen	(1.7.1)	8	75
Tegoeden op bank- en girorekeningen	(1.7.2)	33.034.226	32.511.598
		33.034.234	32.511.673
		54.842.325	50.376.056

5.3 BALANS *(na resultaatbestemming)*

PASSIVA	Toelichting (2)	31-12-2025 €	31-12-2024 €
Eigen vermogen	(2.1)		
Algemene reserve (Publiek)	(2.1.1)	28.877.167	21.785.279
Bestemmingsreserve (Publiek)	(2.1.2)	1.452.273	2.881.284
Bestemmingsreserve (Privaat)	(2.1.3)	5.432.801	5.584.931
Bestemmingsreserve ISH (Privaat)	(2.1.4)	473.123	415.021
		36.235.364	30.666.515
Voorzieningen	(2.2)		
Personeelsvoorzieningen	(2.2.1)	1.903.550	1.536.159
Overige voorzieningen		335.145	364.078
		2.238.695	1.900.237
Langlopende schulden	(2.3)		
Langlopende lening	(2.3.5)	196.414	200.228
Waarborgsommen ISH	(2.3.5)	264.000	264.000
		460.414	464.228
Kortlopende schulden	(2.4)		
Crediteuren	(2.4.3)	984.476	1.132.178
Belastingen en premies sociale verz.	(2.4.7)	3.356.123	3.426.325
Schulden terzaken van pensioenen	(2.4.8)	1.647.424	1.624.698
Schulden aan OCW	(2.4.9.1)	1.417.278	2.145.297
Schulden aan SWV		350.192	947.721
Schulden aan gemeenten	(2.4.9.2)	2.712.054	3.214.392
Overlopende passiva	(2.4.10)	5.440.306	4.854.465
		15.907.852	17.345.077
		54.842.325	50.376.056

5.4 KASSTROOMOVERZICHT 2025

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo Baten en Lasten	4.385.381	1.998.132
Aanpassingen voor:		
- Deactivering activa	380.712	113.691
- Afschrijvingen	2.101.465	2.067.157
- Mutaties voorzieningen	338.458	173.780-
- Overige mutaties	53.200-	-
	2.767.435	2.007.067
Veranderingen in vlottende middelen:		
- Vorderingen	2.764.457-	728.428
- Kortlopende schulden	1.437.225-	2.891.531
	4.201.681-	3.619.959
Totaal Kasstroom uit bedrijfsoperaties	2.951.134	7.625.159
Ontvangen interest	1.257.191	1.034.040
Betaalde interest	20.523-	21.017-
	1.236.668	1.013.023
Totaal Kasstroom uit operationele activiteiten	4.187.802	8.638.182
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings in materiële vaste activa	3.661.427-	2.909.152-
Desinvesteringen in materiële vaste activa		
Overige investeringen in financiële vaste activa		
Verkoop aandelen en obligaties		
Effecten: opwaardering/ afwaardering		
Totaal Kasstroom uit investeringsactiviteiten	3.661.427-	2.909.152-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Nieuw opgenomen leningen		
Mutaties waarborgsommen	-	14.000
Mutaties Investeringsubsidies (> 1 jr)		
Aflossing langlopende leningen	3.814-	3.703-
Totaal Kasstroom uit financieringsactiviteiten	3.814-	10.297
Mutatie liquide middelen	522.561	5.739.328
Beginstand liquide middelen	32.511.673	26.772.345
Mutatie liquide middelen	522.561	5.739.328
Eindstand liquide middelen	33.034.234	32.511.673

5.5 TOELICHTING OP DE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN

	Werkelijk 2025 €	Begroting 2025 €	Werkelijk 2024 €
(3.1) Rijksbijdragen OCW			
(3.1.1) Rijksbijdrage OCW	74.261.732	65.567.503	68.640.720
(3.1.2.2) Overige subsidies OCW	4.149.278	2.549.921	4.081.904
(3.1.4.2) Doorbetalingen Rijksbijdragen SWV Rijksbijdrage (PO)	4.989.048	4.836.847	4.709.332
	83.400.058	72.954.271	77.431.956
	Werkelijk 2025 €	Begroting 2025 €	Werkelijk 2024 €
(3.2) Overige overheidsbijdragen en -subsidies			
Gemeentelijke bijdragen en subsidies	1.198.900	1.168.107	1.419.875
	1.198.900	1.168.107	1.419.875
	Werkelijk 2025 €	Begroting 2025 €	Werkelijk 2024 €
(3.5) Overige baten			
(3.5.4) Verhuur onroerende zaken	668.765	549.891	649.317
(3.5.5) Detachering personeel	47.793	9.167	61.557
(3.5.2) Ouderbijdrage	4.130.579	3.562.609	3.999.912
(3.5.8) Overige	1.678.020	472.949	1.113.304
	6.525.157	4.594.616	5.824.090
Totaal baten	91.124.116	78.716.994	84.675.922

5.5 TOELICHTING OP DE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN

	Werkelijk 2025 €	Begroting 2025 €	Werkelijk 2024 €
(4.1) Personele lasten			
(4.1.1) Lonen en salarissen	51.334.484	64.707.843	49.154.367
(4.1.1.2) Sociale lasten	8.473.797		8.219.584
(4.1.1.3) Pensioenpremie	7.016.506		6.916.148
	66.824.787	64.707.843	64.290.099
(4.1.3.3) Overige personele lasten	3.854.633	2.464.818	3.652.188
(4.1.3) Af: Uitkeringen	744.150-	400.000-	597.996-
	3.110.483	2.064.818	3.054.192
Totaal personele lasten	69.935.270	66.772.661	67.344.291

	Werkelijk 2025 31/12/2025	Begroting 2025 31/12/2025	Werkelijk 2024 31/12/2024
AANTAL FTE			
DIR	39	40	41
OP	498	486	505
OOP	179	167	180
	715	693	726

5.5 TOELICHTING OP DE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN

	Werkelijk 2025	Begroting 2025	Werkelijk 2024
	€	€	€
(4.1.3.3) Specificatie: Overige personele lasten			
Dotaties/vrijval personele voorzieningen			
Dotatie jubileumuitkering	106.494	68.750	59.884
Vrijval jubileumuitkering	-	-	-
Dotatie duurzame inzetbaarheid	30.182-	41.667	159.916
Vrijval duurzame inzetbaarheid	-	-	-
Dotatie langdurig zieken	262.027	141.667	385.299
Vrijval langdurig zieken	-	-	111.146-
Dotatie wachtgeld	36.249	-	-
Vrijval wachtgeld	-	-	-
Dotatie transitievergoeding	-	2.917	-
Vrijval transitievergoeding	-	-	-
	374.588	255.001	493.953
Lasten personeel niet in loondienst			
Extern personeel	679.871	169.625	555.279
Kosten Consultancy	383.763	229.667	323.798
	1.063.634	399.292	879.077
Overige personele lasten			
Werkkosten	372.642	313.142	331.196
Dienstreizen (onbelast)	13.832	9.500	10.314
Scholingskosten	26.445	4.167	43.865
Schoolbegeleiding (leerlingenzorg en -onderzoeken)	366.667	241.802	391.494
Vrijwilligers	16.528	15.504	17.553
EHBO en BHV cursussen	24.603	34.404	27.206
Begeleiding en coaching	40.431	18.042	44.076
Individuele scholing directeuren	50.921	140.771	53.743
Individuele scholing overig	605.450	448.128	512.929
Teamscholing	470.354	258.423	388.625
Werving personeel	63.328	44.167	62.079
Reis en verblijf	2.388	7.792	4.549
Reintegratie/Outplacement/Ontslag en transitieverg	73.261	28.542	62.494
Bedrijfsgezondheidsdienst (ARBO en Welzijn)	99.468	125.000	119.430
Verzekeringen personeel	96.307	55.000	118.714
Vergaderkosten	32	1.608	-
Overige personele lasten	87.124	64.533	90.893
	2.409.783	1.810.525	2.279.158

5.5 TOELICHTING OP DE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN

	Werkelijk 2025 €	Begroting 2025 €	Werkelijk 2024 €
(4.2) Afschrijvingen			
(4.2.2) Gebouwen en terreinen	744.651	808.589	660.689
(4.2.3) Inventaris en apparatuur	1.189.871	1.478.890	1.215.336
(4.2.4) Overige materiele vaste activa	166.942	210.704	191.132
	2.101.465	2.498.183	2.067.157

	Werkelijk 2025 €	Begroting 2025 €	Werkelijk 2024 €
(4.3) Huisvestingslasten			
(4.3.1) Huur	656.727	531.281	564.680
(4.3.2) Verzekering	16.356	14.500	15.852
(4.3.3) Onderhoud en exploitatie	1.128.452	812.654	849.464
(4.3.4) Energie en water	1.151.858	1.373.711	1.235.863
(4.3.5) Schoonmaakkosten	2.092.468	1.896.115	1.928.945
(4.3.6) Heffingen	79.330	65.133	94.653
(4.3.8) Overige huisvestingslasten	396.052	341.159	554.701
	5.521.243	5.034.553	5.244.158

	Werkelijk 2025 €	Begroting 2025 €	Werkelijk 2024 €
(4.4) Overige lasten			
(4.4.1) Administratie- en beheerslasten	204.125	156.342	159.517
(4.4.2) Inventaris en apparatuur	110.325	92.442	90.352
(4.4.3) Leermiddelen	2.771.336	2.376.451	2.569.869
(4.4.4) Overige algemene kosten	6.094.971	4.838.502	5.202.445
	9.180.757	7.463.737	8.022.184

5.5 TOELICHTING OP DE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN

	Werkelijk 2025 €	Begroting 2025 €	Werkelijk 2024 €
(4.4.1) Specificatie: Administratie- en beheerslasten			
Administratiekantoor	2.420	-	-
Juridische kosten	42.383	18.958	17.375
Overige administratielasten	75.312	68.583	60.240
Accountantskosten			-
Accountantskosten: controle Jaarrekening	65.431	59.250	61.105
Accountantskosten: andere controlewerkzaamheden	6.858	2.083	4.840
Accountantskosten: fiscale advisering	11.491	4.875	14.631
Accountantskosten: overige niet-controlediensten	-	-	-
Telefoon- en portokosten e.d.	231	2.593	1.327
	204.125	156.342	159.517
	Werkelijk 2025 €	Begroting 2025 €	Werkelijk 2024 €
(4.4.2) Specificatie: Inventaris en apparatuur			
Klein meubilair/inventaris	79.872	54.096	57.792
Kantoorbenodigdheden	30.452	38.346	32.561
	110.325	92.442	90.352
	Werkelijk 2025 €	Begroting 2025 €	Werkelijk 2024 €
(4.4.3) Specificatie: Leermiddelen			
Leermiddelen	1.281.925	1.114.582	1.215.280
Workshops/vaardigheidstrainingen t.b.v. leerlingen	346.732	183.140	239.195
ICT Licenties/Abonnementen Educatief	1.142.679	1.078.729	1.115.394
	2.771.336	2.376.451	2.569.869

5.5 TOELICHTING OP DE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN

	Werkelijk 2025	Begroting 2025	Werkelijk 2024
	€	€	€
(4.4.4) Specificatie: Overige algemene kosten			
ICT	41.032	29.992	19.786
ICT Infra- beheerskosten	510.130	547.767	556.171
Public relations en marketing	87.474	62.096	42.861
Beheer en bestuur	52.810	50.000	60.582
Kosten sponsoring/donaties/giften	-	1.042	3.266
Bibliotheek en Mediatheek	76.001	48.092	85.163
Reproductie, drukwerk (kopieerkosten)	273.722	275.767	310.292
Auteurs- en filmrechten	32.516	30.588	29.457
Abonnementen, vakliteratuur	29.043	21.987	25.065
Contributies	131.656	128.983	125.896
Representatie	4.883	9.075	7.233
(Gemeenschappelijke) Medezeggenschap- en ouderra	18.979	41.642	19.540
Overige verzekeringen	32.948	23.206	24.130
Culturele vorming	277.436	223.878	238.011
Toetsen en testen	21.002	32.966	25.953
Schoolzwemmen	53.268	48.542	58.915
Activiteiten/feesten leerlingen	215.736	143.021	186.747
Bijdrage aan bestuur	-	-	-
Kosten TSO/NSO	953.824	486.672	855.295
Kosten Oudervereniging/Ouderraad	810.435	347.925	711.977
Bijdrage aan bestuur ISH	136.272	74.309	122.689
Kosten kamp (groep 8)	28.589	6.667	19.518
Bijzondere lasten*	391.187	625	113.690
Overige onderwijslasten	749.256	1.058.257	418.718
Dekking ISH	1.129.680	1.099.945	1.110.582
Vervoerskosten leerlingen	37.093	45.458	30.909
Overige instellingslasten			
	6.094.971	4.838.502	5.202.445
*In de bijzondere lasten is een boekverlies van € 391 k verantwoord dat voortvloeit uit de desinvesteringen in 2025.			
Totaal lasten	86.738.735	81.769.134	82.677.790

5.5 TOELICHTING OP DE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN

	Werkelijk 2025 €	Begroting 2025 €	Werkelijk 2024 €
(5.1) Financiële baten			
Rentebaten	1.257.191	400.000	1.034.040
Waardeveranderingen financiële vaste activa en effec	-	-	-
	1.257.191	400.000	1.034.040
	Werkelijk 2025 €	Begroting 2025 €	Werkelijk 2024 €
(5.2) Financiële lasten			
Rentelasten	6.015	6.500	6.123
Bankkosten	14.507	15.484	14.893
	20.523	21.984	21.017
Totaal financiële baten en lasten	1.236.668	378.016	1.013.023
Resultaat	5.622.049	2.674.124-	3.011.155

5.6 TOELICHTING OP DE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE BALANS

Activa

	31/12/2025	31/12/2024
VASTE ACTIVA	€	€
(1.2) Materiële vaste activa		
De materiële vaste activa bestaan uit:		
(1.2.1) Gebouwen	8.117.095	6.809.831
(1.2.2) Inventaris en apparatuur	6.922.423	6.704.748
(1.2.3) Andere vaste bedrijfsmiddelen	523.355	573.163
(1.2.4) MvA in uitvoering en vooruitbetaald op MvA	-	295.878
	15.562.873	14.383.623

Het verloop is als volgt:

	Gebouwen en terreinen €	Inventaris en apparatuur €	Overige materiële vaste activa €	MvA in uitvoering en vooruitbetaald op MvA €	Totaal €
Boekwaarde per 31 december vg.jr					
Aanschafwaarde per 1 januari	11.557.744	13.583.242	1.840.911	295.878	27.277.775
Cum. afschrijvingen per 1 januari	-4.747.912	-6.878.494	-1.267.747	-	-12.894.153
Boekwaarde	6.809.831	6.704.748	573.164	295.878	14.383.623
Investerings	2.648.075	1.884.814	314.505		4.847.394
Subsidies	289.986-	443.946-	140.425-		874.357-
Mutatie activa	16.959-	1.227		295.878-	311.610-
Desinvesteringen	914.904-	1.324.444-	311.286-		2.550.634-
Afschrijvingen	744.651-	1.189.871-	166.942-	-	2.101.465-
Afschrijving gecorrigeerde desinvestering	625.688	1.289.895	254.339		2.169.922
Mutatie per 31 december	1.307.263	217.675	49.809-	295.878-	1.179.251
Aanschafwaarde per 31 december	12.983.970	13.700.893	1.703.705	-	28.388.568
Cum. afschrijvingen per 31 december	4.866.875-	6.778.470-	1.180.351-	-	12.825.696-
Boekwaarde per 31 december	8.117.095	6.922.423	523.355	-	15.562.873

5.6 TOELICHTING OP DE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE BALANS

	31/12/2025	31/12/2024
	€	€
(1.5) Vorderingen		
(1.5.1) Debiteuren	236.116	289.423
(1.5.2) Ministerie van OCW		
Vordering OCW (1)	3.813.484	450.688

(1) Per 01 januari 2023 is de bekostiging van het primair onderwijs na wetwijziging vereenvoudigd. Daarmee is de bekostigingssystematiek gewijzigd. Bij de overgang van de oude naar de nieuwe bekostigingssystematiek zijn schoolbesturen door de regelgeving en besluitvorming van de minister met een groot materieel probleem geconfronteerd. Waar de schoolbesturen in een (school)jaar normaal gesproken 100% aan bekostiging ontvangen, was dat in de overgang naar de nieuwe bekostigingssystematiek circa 93% voor het schooljaar 2022/2023. Schoolbesturen in het primair onderwijs werden daardoor in de periode augustus-december 2022 door de minister met circa 7% gekort op hun bekostiging.

In totaal 222 schoolorganisaties, waaronder TWijs, hebben hoger beroep aangetekend tegen deze beslissing. Op 25 maart 2026 heeft de afdeling bestuursrechtspraak van de Raad van State uitspraak gedaan en de schoolorganisaties volledig in het gelijk gesteld.

De werkgroep Onderwijs van de Raad voor de Jaarverslaglegging heeft geconcludeerd dat n.a.v. de uitspraak van de Raad van State een vordering op de balans per 31-1-2025 moet worden opgenomen. Aangezien naast de vordering ook wettelijke rente moet worden vergoed door OCW, is ook de wettelijke rente opgenomen in deze vordering. Het totale bedrag van de vordering ultimo 2025 bedraagt daarmee € 3,4 mln.

(1.5.6) Overige overheden		
Gemeente nog te vorderen huisvesting	93.178	443.084
Gemeente nog te vorderen vergoedingen	19.053	130.532
Gemeente nog te vorderen schade	1.576	7.231
Gemeente nog te vorderen OZB	-	-
Gemeente nog te vorderen huurinkomsten	-	-
Vordering Overige overheden (1)	332.257	307.405
	446.065	888.253

(1) de vordering overheden betreft een vordering op het UWV inzake de verplichting van TWijs om een transitievergoeding te betalen aan collega's, die uit dienst gaan na meer dan 2 jaar ziek zijn te geweest. Deze transitievergoeding wordt vergoed door het UWV.

5.6 TOELICHTING OP DE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE BALANS

	31/12/2025	31/12/2024
	€	€
(1.5.7) Overige vorderingen		
Vooruitbetaalde bedragen	1.280.051	1.267.283
Nog te ontvangen bedragen	350.426	450.031
Onderwijsregio	51.837	51.909
Samenwerkingsverband Passend Onderwijs	23.658	47.060
Bedrijfsfitness	38.092	29.533
Nog te ontvangen subsidie LKV/LIV	5.075	4.517
Waarborgsommen	414	1.064
Voorschot lonen	-	1.000
	1.749.554	1.852.398
	31/12/2025	31/12/2024
	€	€
(1.7) Liquide middelen		
(1.7.1) Kasmiddelen scholen	8	75
(1.7.2) Tegoeden op bank- en girorekeningen	33.034.226	32.511.598
TOTAAL	54.842.325	50.376.056

5.6 TOELICHTING OP DE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE BALANS

PASSIVA		31/12/2025	31/12/2024
		€	€
(2.1)	Eigen vermogen		
(2.1.1)	Algemene reserve		
	Saldo per 1 januari	21.785.279	16.634.199
	Bestemming resultaat	7.091.888	5.151.080
Saldo per 31 december		28.877.167	21.785.279
(2.1.2)	Bestemmingsreserve NPO		

5.6 TOELICHTING OP DE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE BALANS

(2.1.3) Bestemmingsreserve Privaat

	Saldo per 1 januari 2024 €	Bestemming resultaat 2024 €	Overige mutaties 2024 €	Saldo per 31 december 2024 €
Het verloop is als volgt:				
Algemeen	4.894.182	16.638	-	4.910.820
Schoolbankrekeningen	637.676	36.435		674.111
Saldo per 31 december	5.531.858	53.073	-	5.584.930

	Saldo per 1 januari 2025 €	Bestemming resultaat 2025 €	Overige mutaties 2025 €	Saldo per 31 december 2025 €
Het verloop is als volgt:				
Algemeen	4.910.820	23.480	-	4.934.300
Schoolbankrekeningen	674.111	122.410-	53.200-	498.501
Saldo per 31 december	5.584.930	98.930-	53.200-	5.432.801

(2.1.4) Bestemmingsreserve ISH

	Saldo per 1 januari 2024 €	Bestemming resultaat 2024 €	Overige mutaties 2024 €	Saldo per 31 december 2024 €
Het verloop is als volgt:				
	505.641	90.620-		415.021

	Saldo per 1 januari 2025 €	Bestemming resultaat 2025 €	Overige mutaties 2025 €	Saldo per 31 december 2025 €
Het verloop is als volgt:				
	415.021	58.102		473.123

5.6 TOELICHTING OP DE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE BALANS

Voorzieningen

	31/12/2025	31/12/2024
	€	€
PERSONEELSVORZIENINGEN		
(2.2.1) Voorziening jubilea	743.348	729.284
Voorziening langdurig zieken	545.605	425.199
Voorziening duurzame inzetbaarheid	425.826	266.173
Voorziening verlofuren	152.522	115.502
Voorziening wachtgeld	36.249	-
	1.903.550	1.536.159
Overige voorzieningen		
Voorziening negatieve goodwill Aloysius Gunning (1)	335.145	364.078
	335.145	364.078
	2.238.695	1.900.237

(1) in augustus 2022 heeft TWijs de Gunningsschool overgenomen van de Aloysius stichting. Deze transactie is op basis van "purchase accounting" verwerkt in de jaarrekening. Omdat de koopsom nihil is en er een (omgerekend) eigen vermogen is van € 687.000, is er bij de overname negatieve goodwill ontstaan. Deze negatieve goodwill bedraagt ultimo 2025 € 335.000,-.

5.6 TOELICHTING OP DE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE BALANS

Specificatie personeelsvoorzieningen

Specificatie voorziening wachtgeld	31/12/2025	31/12/2024
Saldo per 1 januari	-	-
Af: besteed	-	-
Af: vrijval	-	-
Bij: dotatie	36.249	-
Saldo per 31 december	36.249	-
<i>Looptijd < 1 jaar</i>	25.059	-
<i>Looptijd >= 1 jaar en <= 5 jaar</i>	11.189	-
<i>Looptijd > 5 jaar</i>	-	-

Specificatie voorziening duurzame inzetbaarheid	31/12/2025	31/12/2024
Saldo per 1 januari	266.173	119.448
Af: besteed	30.182-	13.191-
Af: vrijval	-	-
Bij: dotatie	189.835	159.916
Saldo per 31 december	425.826	266.173
<i>Looptijd < 1 jaar</i>	-	-
<i>Looptijd >= 1 jaar en <= 5 jaar</i>	425.826	266.173
<i>Looptijd > 5 jaar</i>	-	-

Specificatie voorziening jubilea	31/12/2025	31/12/2024
Saldo per 1 januari	729.284	727.769
Af: besteed	92.430-	58.369-
Af: vrijval	-	-
Bij: dotatie	106.494	59.884
Saldo per 31 december	743.348	729.284
<i>Looptijd < 1 jaar</i>	46.568	63.142
<i>Looptijd >= 1 jaar en <= 5 jaar</i>	148.221	154.501
<i>Looptijd > 5 jaar</i>	548.560	511.642

5.6 TOELICHTING OP DE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE BALANS

Specificatie voorziening langdurig zieken	31/12/2025	31/12/2024
Saldo per 1 januari	425.199	698.787
Af: besteed	127.772-	223.741-
Af: vrijval	214.596-	315.000-
Bij: dotatie	462.774	265.153
Saldo per 31 december	545.605	425.199
<i>Looptijd < 1 jaar</i>	<i>545.605</i>	<i>425.199</i>
<i>Looptijd >= 1 jaar en <= 5 jaar</i>	-	-
<i>Looptijd > 5 jaar</i>	-	-
Specificatie voorziening verlofuren	31/12/2025	31/12/2024
Saldo per 1 januari	115.502	83.318
Af: besteed	-	-
Af: vrijval	12.721-	5.538-
Bij: dotatie	49.741	37.723
Saldo per 31 december	152.522	115.502
<i>Looptijd < 1 jaar</i>	<i>152.522</i>	<i>115.502</i>
<i>Looptijd >= 1 jaar en <= 5 jaar</i>	-	-
<i>Looptijd > 5 jaar</i>	-	-
Specificatie overige voorzieningen		
Specificatie voorziening negatieve goodwill Aloysius Gunning	31/12/2025	31/12/2024
Saldo per 1 januari	364.078	444.695
Af: besteed	-	-
Af: vrijval	28.933-	80.617-
Bij: dotatie	-	-
Saldo per 31 december	335.145	364.078
<i>Looptijd < 1 jaar</i>	<i>28.933</i>	<i>28.933</i>
<i>Looptijd >= 1 jaar en <= 5 jaar</i>	<i>115.733</i>	<i>115.733</i>
<i>Looptijd > 5 jaar</i>	<i>190.478</i>	<i>219.411</i>

5.6 TOELICHTING OP DE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE BALANS

Langlopende schulden

		31/12/2025	31/12/2024
(2.3)	Gemeente Bloemendaal langlopende lening	196.414	200.228
	Waarborgsommen Internationale School Haarlem	264.000	264.000
		460.414	464.228

Voor deze annuïtaire lening is een leningsovereenkomst afgesloten met de Gemeente Bloemendaal.

Over het nog niet terugbetaalde deel van de lening is een vaste rente verschuldigd van 3% per kalenderjaar.

De maximale looptijd van de lening is 40 jaar.

Er is overeengekomen dat de lening tussentijds geheel boetevrij mag worden afgelost.

Van de lening wordt € 3.928,- eind 2026 afgelost en heeft € 175.559,- een looptijd van langer dan 5 jaar.

Kortlopende schulden

		31/12/2025	31/12/2024
(2.4)	Crediteuren	984.476	1.132.178
	Belastingen en premies sociale verz.	3.356.123	3.426.325
	Schulden terzaken van pensioenen	1.647.424	1.624.698
	Schulden aan OCW (1)	1.417.278	2.145.297
	Schulden aan Samenwerkingsverband Passend Onderwijs	350.192	947.721
	Schulden aan gemeenten	2.712.054	3.214.392
	Overlopende passiva	5.440.306	4.854.465
		15.907.851	17.345.076

(1) in de schuld aan OCW is een bedrag van € 475.401,- opgenomen als nog niet-besteeld deel van de ontvangen subsidie Onderwijsregio 2025. Sinds 2025 is TWijs penvoerder van de Onderwijsregio HAK.

Belastingen en premies sociale verzekeringen

		31/12/2025	31/12/2024
(2.4.7.3)	Loonheffing	3.302.641	3.260.672
	Premie Participatiefonds	37.448	144.998
	BTW te betalen	16.034	20.656
	Premie Vervangingsfonds	-	-
		3.356.123	3.426.325

Schulden terzake pensioenen

(2.4.8)	Nog af te dragen pensioenpremie	1.647.424	1.624.698
---------	---------------------------------	-----------	-----------

5.6 TOELICHTING OP DE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE BALANS

	31/12/2025	31/12/2024
(2.4.9.1) Schulden aan OCW		
School en Omgeving	117.944	1.225.922
Verbetering basisvaardigheden	545.054	699.862
Brugfunctionaris	140.000	140.000
Zij-instroom	118.805	38.213
Studieverlof	20.074	36.431
Doorstroomprogramma PO-VO	-	4.870
Geoormerkt ministerie	-	-
Onderwijsregio	475.401	-
	1.417.278	2.145.297
(2.4.9.2) Schulden aan gemeenten		
Gemeente voorzieningen huisvesting/1ste inrichting*	2.102.740	3.055.973
Gemeente nog af te dragen huurinkomsten	-	5.418
Overige schulden aan gemeenten	609.314	153.001
	2.712.054	3.214.392

Voor de nieuwbouw en/of renovatie of uitbreiding van de Nicolaas Beetsschool, de Talenten, de Adalbertus, IKC Valeo, Prinses Beatrixschool, Oranje Nassauschool, Liduinaschool en de Verbeelding zijn gelden van de gemeente Heemstede, gemeente Haarlem, gemeente Haarlemmermeer en de gemeente Zandvoort ontvangen.

- Voor de Nicolaas Beetsschool is tot en met 2025 een bouwkrediet ontvangen van bijna € 10,5 mln. (totale beschikking is € 10,5 mln. incl. financiering KDV, eigen bijdrage en voorbereidingskrediet). TWijs draagt zelf € 490 K bij in extra verduurzamingsmaatregelen bovenop BENG eis, onderwijskundige voorzieningen, diverse losse/vaste inrichting en het vervangen van de hekwerken. Ultimo 2025 is hiervan in totaal € 10,1 mln. besteed. Per saldo resteert een schuld aan de Gemeente Heemstede van € 0.9 mln. incl. verrekening van de eigen bijdrage.

- Voor de Talenten is in november 2024 een bedrag van € 327 K als voorbereidingskrediet ontvangen, waarvan ultimo 2025 in totaal € 16 K is besteed. Per saldo resteert een schuld aan de Gemeente Haarlem van € 311 K. Het bouwheerschap van dit project is overgedragen aan de gemeente Haarlem, het ontvangen krediet zal in 2026 worden verrekenend met de gemeente.
- Voor de Adalbertus is tot en met 2025 een bedrag voor de bouw van de uitbreiding ontvangen van € 702 K (de stichtingskostenraming na aanbesteding bedraagt: € 740 K). Er is geen eigen bijdrage van het schoolbestuur. Ultimo 2025 is hiervan € 693 K besteed. Per saldo resteert een schuld aan de Gemeente Haarlemmermeer van € 9 K.
- Voor IKC Valeo is tot en met 2025 een bedrag van € 583 K als voorbereidingskrediet ontvangen. Ultimo 2025 is hiervan € 547 K besteed, per saldo resteert een schuld aan de Gemeente Haarlem van € 36 K.

5.6 TOELICHTING OP DE ONDERSCHIEDEN POSTEN VAN DE BALANS

- Voor de Prinses Beatrixschool is tot en met 2025 een bedrag van € 376 K als voorbereidingskrediet ontvangen. Ultimo 2025 is hiervan € 70 K besteed, per saldo resteert een schuld aan de Gemeente Heemstede van € 306 K.
- Voor Oranje Nassauschool is tot en met 2025 een bedrag van € 158 K als voorbereidingskrediet ontvangen. Ultimo 2025 is hiervan € 97 K besteed, per saldo resteert een schuld aan de Gemeente Zandvoort van € 61 K.
- Voor de Liduina is tot en met 2025 een bedrag van € 100 K als krediet ontvangen voor het opstellen van een businesscase. Ultimo 2025 is hiervan € 87 K besteed, per saldo resteert een schuld aan de Gemeente Haarlem van € 13 K.
- Voor Verbeelding is tot en met 2025 een bedrag van € 200 K als voorbereidingskrediet ontvangen. Ultimo 2025 is hiervan € 134 K besteed, per saldo resteert een schuld aan de Gemeente Haarlem van € 66 K.

De resterende huisvestingsprojecten zitten in de voorbereidende fase. Voor de Bavo Eem en de Don Bosco is per school € 100 K van de Gemeente Haarlem ontvangen voor de uitwerking van een business case. Hiervoor zijn nog geen grote investeringsverplichtingen aangegaan.

Overlopende passiva

	31/12/2025	31/12/2024
(2.4.10) Nog te betalen bedragen	378.517	442.410
Vooruit ontvangen bedragen	36.005	-
ISH Rekening courant IRIS	408.015	122.964
ISH Vooruitontvangen fee	2.001.415	1938.655
Overige nog te besteden subsidies	38.017	30.148
Nog te betalen bindingstoelage	-	-
Nog te betalen vakantiegeld	2.296.166	2.200.349
Nog te betalen oktobertoelage	170.220	-
Nog te betalen salarissen	111.950	119.939
	5.440.306	4.854.465
TOTAAL	54.842.325	50.376.056

5.7 BESTEMMING VAN HET EXPLOITATIESALDO

Toevoeging aan Algemene reserve Publiek	7.091.888
Onttrekking van bestemmingsreserve Publiek (NPO)	-1.429.012
Toevoeging aan bestemmingsreserve Privaat	-98.930
Toevoeging aan bestemmingsreserve Privaat ISH	58.102

5.622.049

Dit voorstel is reeds in de jaarrekening verwerkt en is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- De toevoeging aan de Algemene reserve betreft het overschot in de bovenschoolse exploitatie onder aftrek van niet in de schoolreserves verwerkte schoolresultaten.
- De onttrekking van de Bestemmingsreserve Publiek betreft de schoolresultaten NPO.
- De toevoeging aan de Bestemmingsreserves Privaat betreft Stichting exclusief schoolexploitatie.

5.8 NIET IN DE BALANS OPGENOMEN RECHTEN EN VERPLICHTINGEN

Stichting TWijs heeft een beperkt aantal lopende huur- en andere verplichtingen. Deze verplichtingen betreffen uitsluitend normale operationele contractueel vastgelegde transacties.

Kopieermachines/Multifunctionals

Er is een vijfjarig contract (van 01-10-2020 t/m 30-09-2025 + twee optiejaar) met PCI afgesloten. Beide optiejaar zijn in 2025 gelicht, waardoor het huidige contract met PCI op 30-09-2027 eindigt. In 2026 zullen de voorbereidingen voor de aanbesteding gestart worden. De kopieerkosten zijn afhankelijk van verbruik. De leasekosten zijn vervallen bij het ingaan van de twee optiejaar.

Schoonmaakcontracten

Op de voormalige scholen van Salomo en Haarlem Schoten wordt schoongemaakt door twee partijen (1Nergiek en de Spiegel) onder het centrale Salomo contract. De ex-Sint Bavoscholen regelen de schoonmaak op hun school decentraal. Per 1 juni 2026 is de schoonmaak opnieuw aanbesteed. Het centrale TWijs contract is met drie partijen aangegaan voor twee jaar met viermaal één optiejaar. De jaarlijkse kosten bedragen ca. € 1.500.000,-.

Energie

Voor energie (gas en elektra) is er een driejarig contract (2026 t/m 2028) met twee optiejaar (2029 t/m 2030) met ENGIE afgesloten. Het contract is collectief aanbesteed via Energie voor Scholen (energieadviseur).

Netwerkbeheer

TWijs heeft voor het beheer van haar ICT-netwerk en de aanschaf van hardware een gezamenlijk contract afgesloten met Cloudwise. Dit contract heeft als ingangsdatum 01-10-2024. Het contract is afgesloten voor één jaar met één optiejaar, welke in 2025 is ge-

licht. De huidige contractwaarde naast het Cloudwise contract, is ook een contract afgesloten met Previder voor Infrabeheer, Wifi en contentfilter. De contractwaarde bedraagt € 30.000,- en is gestart op 01-10-2024. De looptijd van het contract is één jaar met één optiejaar, welke in 2025 is gelicht. In 2026 zullen de voorbereidingen voor de aanbestedingen gestart worden.

Hardware

Per 01-10-2024 is een nieuw contract met Cloudwise afgesloten. De looptijd van het contract is twee jaar met twee optiejaar. Het aan deze overeenkomst gekoppelde bedrag is afhankelijk van de gedurende de contractperiode geplaatste bestellingen.

Digiborden

Met ingang van 01-02-2024 levert Cloudwise digiborden aan TWijs binnen een vijfjarig contract. Het aan deze overeenkomst gekoppelde bedrag is afhankelijk van de gedurende de contractperiode geplaatste bestellingen.

Beveiligingsdiensten

Dit contract is door de gezamenlijke PO- en VO besturen in Haarlem afgesloten met de NVD. De looptijd van het contract is 01-10-2022 t/m 30-09-2024. Het contract bestaat uit een abonnement op de meldkamer en alarmopvolging. Na het verstrijken van deze periode is er de mogelijkheid om de raamovereenkomst onder gelijkblijvende voorwaarden tweemaal te verlengen met een periode van één jaar. Het contract is verlengd met beide optiejaar. De aan deze overeenkomsten gekoppelde bedragen zijn afhankelijk van het aantal uitrukken (alarmmeldingen) gedurende de contractperiode. In 2026 zullen de voorbereidingen voor de aanbesteding gestart worden.

5.8 NIET IN DE BALANS OPGENOMEN RECHTEN EN VERPLICHTINGEN

Leermiddelen/licenties

Stichting Salomo heeft v.w.b. de aanschaf van leermiddelen een driejarig contract afgesloten met Heutink (01-01-2019 t/m 31-12-2021 met driemaal mogelijke verlenging met één jaar). Stichting Sint Bavo heeft voor leermiddelen/licenties geen centraal contract afgesloten. Vanwege de bewegingen op de leermiddelenmarkt met nieuwe aanbieders, is gewacht met de aanbesteding. TWijs mag tot een nieuwe aanbesteding gestart is, inkopen tegen dezelfde voorwaarden. De aan deze overeenkomsten gekoppelde bedragen zijn afhankelijk van de benodigde gebruiks- en verbruiksmaterialen op de scholen en het aantal licenties.

Afval

Voor de afvalinzameling is er voor TWijs een raamcontract afgesloten met Renewi. De looptijd van het raamcontract is 01-05-2020 t/m 30-04-2024) waarbij tweemaal verlenging met één optiejaar mogelijk is. Het tweede optiejaar gaat per 30-04-2025 in. De pilot met Gemeente Haarlem en Spaarnelanden heeft helaas niet tot het gewenste resultaat geleid. In 2026 wordt een nieuw jaarcontract afgesloten, wat ruimte geeft om de aanbesteding goed uit te zetten. In 2026 zullen de voorbereidingen voor de aanbesteding gestart worden.

Leerlingadministratie- en volgsystemen

Op 01-10-2020 is er een contract voor vier jaar afgesloten met Topicus/Parnassys. Dit contract wordt stilzwijgend verlengd met telkens één jaar.

Telefonie (VOIP)

Er zijn diverse offertes ondertekend met EXIC (Excellent in Communicatie) voor de telefonie op de scholen. De meeste contracten zijn per school afgesloten in 2017/2018 voor een duur van drie jaar. De diensten worden nog steeds geleverd, maar de contracten zijn niet meer geldig. Voor enkele scholen zijn in 2023/2024 nieuwe overeenkomsten aangegaan voor de duur van vijf jaar. De jaarlijkse kosten bedragen ca. € 70.000,-. Er is door ICT en Inkoop onderzocht of er andere oplossingen mogelijk zijn voor telefonie (bv. via Teams). De meervoudig onderhandse aanbesteding wordt in 2026 doorlopen.

Microsoft licenties

Op 01-01-2022 is een vijfjarige overeenkomst aangegaan met APS IT voor het leveren van Microsoft licenties. Deze eindigt per 31-12-2026, zonder mogelijkheid tot verlenging. Jaarlijkse kosten zijn ca. € 90.000,-.

Internet

Jaarlijks worden de contracten met Ziggo op 01-12 verlengd met telkens een looptijd van één jaar.

ERP

Sinds 01 januari 2020 maakt TWijs gebruik van de ERP software van AFAS. AFAS werkt met licenties, die na het eerste jaar maandelijks opzegbaar zijn. Jaarlijkse kosten bedragen ca. € 165.000,-

Huurovereenkomst kantoorruimte

Sinds 2015 is er een huurovereenkomst kantoorruimte ten behoeve van de huisvesting van TWijs Services & Advies. Per 1 mei 2025 is een nieuw huurcontract afgesloten voor de komende vijf jaar, met de optie om dit contract met vijf jaar te verlengen.

5.8 NIET IN DE BALANS OPGENOMEN RECHTEN EN VERPLICHTINGEN

International School Haarlem (ISH)

Stichting TWijs, stichting IRIS en de Gemeente Haarlem hebben op 19-04-2017 een convenant getekend waarin afspraken zijn gemaakt over de exploitatie van de Internationale School Haarlem (ISH). Uit hoofde hiervan hebben stichting IRIS en stichting TWijs op 29-01-2019 een samenwerkings-overeenkomst opgesteld waarin onder meer de volgende afspraken zijn gemaakt:

- stichting TWijs en Stichting IRIS zijn niet verplicht meer bij te dragen in de samenwerking en exploitatie van ISH dan hetgeen volgt uit wat zij naar rato van hun leerlingenaantal in het
- financiële resultaten worden door stichting TWijs en stichting IRIS voor de helft gedragen;
- vanuit de totale jaarlijkse bijdragen wordt door ISH 3% afgedragen aan stichting TWijs en
- deze overeenkomst is aangegaan voor onbepaalde tijd;
- de opzegtermijn bedraagt 1 jaar.

5.9 MODEL G VERANTWOORDING SUBSIDIES

OCW

G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule

Omschrijving	Kenmerk	Datum	Status
Brugfunctionaris 2024-2027	BRF-241014	07-05-2024	Onderhanden
Brugfunctionaris 2024-2027	BRF-241969	07-05-2024	Onderhanden
Brugfunctionaris 2024-2027	BRF-242096	07-05-2024	Onderhanden
Brugfunctionaris 2024-2027	BRF-242818	13-05-2024	Onderhanden
Brugfunctionaris 2024-2027	BRF-242820	07-05-2024	Onderhanden
Brugfunctionaris 2024-2027	BRF-242821	07-05-2024	Onderhanden
School en Omgeving 2023-2025	RSO-23208	24-05-2024	Ja
School en Omgeving 2023-2025	RSO-23215	04-07-2024	Ja
School en Omgeving 2023-2025	RSO-23223	21-12-2023	Ja
School en Omgeving 2023-2025	RSO-23227	21-12-2023	Ja
School en Omgeving 2023-2025	RSO-23290	21-12-2023	Ja
School en Omgeving 2025-2028	RSO-251208	25-06-2025	Onderhanden
School en Omgeving 2025-2028	RSO-251249	25-06-2025	Onderhanden
School en Omgeving 2025-2028	RSO-251365	25-06-2025	Onderhanden
School en Omgeving 2025-2028	RSO-251217	25-06-2025	Onderhanden
School en Omgeving 2025-2028	RSO-251217	01-12-2025	Onderhanden
Doorstroomprogramma PO-VO	DPOVO23355	14-09-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023-2025	VBV23-PO-3640	31-05-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023-2025	VBV23-PO-3648	31-05-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023-2025	VBV23-PO-3651	31-05-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023-2025	VBV23-PO-3672	31-05-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023-2025	VBV23-PO-3674	31-05-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023-2025	VBV23-PO-3676	31-05-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2023-2025	VBV23-PO-0057	31-05-2023	Ja
Verbetering basisvaardigheden 2024-2026	VBV24-PO-3326	18-06-2024	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2024-2026	VBV24-PO-3342	18-06-2024	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2024-2026	VBV24-PO-3343	18-06-2024	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2024-2026	VBV24-PO-3346	17-06-2024	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2024-2026	VBV24-PO-3349	18-06-2024	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2025-2027	VBV25-PO-1040	28-04-2025	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2025-2027	VBV25-PO-1048	28-04-2025	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2025-2027	VBV25-PO-1050	28-04-2025	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2025-2027	VBV25-PO-1057	28-04-2025	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2025-2027	VBV25-PO-1061	28-04-2025	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2025-2027	VBV25-PO-1063	28-04-2025	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2025-2027	VBV25-PO-1065	28-04-2025	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2025-2027	VBV25-PO-1066	28-04-2025	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2025-2027	VBV25-PO-1068	28-04-2025	Onderhanden
Verbetering basisvaardigheden 2025-2027	VBV25-PO-1071	28-04-2025	Onderhanden
Zij-instroom	1322192-1	21-03-2023	Ja
Zij-instroom	1348018-1	20-07-2023	Ja
Zij-instroom	1388272-1	20-02-2024	Onderhanden
Zij-instroom	1388324-1	20-02-2024	Ja
Zij-instroom	1388324-1	20-02-2024	Onderhanden
Zij-instroom	1407021-1	22-04-2024	Onderhanden
Zij-instroom	1454772-1	20-03-2025	Onderhanden
Zij-instroom	1454773-1	20-03-2025	Onderhanden
Zij-instroom	1454812-1	20-03-2025	Onderhanden
Zij-instroom	1454766-1	20-03-2025	Onderhanden
Zij-instroom	1454787-1	20-03-2025	Onderhanden
Zij-instroom	1459184-1	22-04-2025	Onderhanden
Zij-instroom	1497051-1	20-11-2025	Onderhanden
Zij-instroom	1497134-1	20-11-2025	Onderhanden
Zij-instroom	1499196-1	19-12-2025	Onderhanden
Subsidie voor studieverlof	1413863-1	20-08-2024	Ja
Subsidie voor studieverlof	1413863-1	20-08-2024	Ja
Subsidie voor studieverlof	1413885-1	20-08-2024	Ja
Subsidie voor studieverlof	1414192-1	20-08-2024	Ja
Subsidie voor studieverlof	1414327-1	20-08-2024	Ja
Subsidie voor studieverlof	1414540-1	20-08-2024	Ja
Subsidie voor studieverlof	1475686-1	20-06-2025	Onderhanden
Subsidie voor studieverlof	1474411-1	20-06-2025	Onderhanden
Subsidie voor studieverlof	1474579-1	20-06-2025	Onderhanden
Subsidie voor studieverlof	1474988-1	20-06-2025	Onderhanden
Statushouders en Oekraïense ontheemden en de stap naar de klas	SVDK250042	26-06-2025	Onderhanden
Subsidieregeling Onderwijsassistenten Opleiding tot Leraar	SOOL22162	17-08-2022	Ja
Landelijk dekkend netwerk onderwijsregio's	OR250027	13-01-2025	Ja
Aanvulling, verbreding of verdieping onderwijsregio's 2025	AVVOR2541	15-07-2025	Ja

5.9 MODEL G VERANTWOORDING SUBSIDIES

G2 Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule

Aflopend per ultimo verslagjaar						
G2	Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van toewijzing	Ontvangen tm verslagjaar	Te verrekenen ultimo verslagjaar
G2A		kenmerk	datum		Totale kosten	
	niet van toepassing			€	€	€

Doorlopend tot in een volgend verslagjaar						
G2B	Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van toewijzing	Saldo 01-01-2022	Totale kosten 31-12-2022
		kenmerk	datum		Ontvangen in verslagjaar	
	niet van toepassing			€	€	€

5.10 WNT-VERANTWOORDING 2025

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) in werking getreden. De WNT schrijft voor dat de beloning van topfunctionarissen verantwoord dient te worden in de jaarrekening, ook als de beloning beneden de norm blijft. Voor overige functionarissen geldt publicatieplicht alleen als de norm overschreden wordt.

Indeling en bezoldigingsklasse

Voor Stichting TWijs geldt een indeling naar bezoldigingsklasse en niet het algemene WNT bezoldigingsmaximum van € 246.000,-. De bezoldigingsklassen zijn gebaseerd op complexiteitspunten.

Complexiteitspunten

Aantal complexiteitspunten per instellingscriteria:	2025
Gegevens t-2:	
Totale baten	8
Aantal leerlingen	3
Onderwijssoorten	4
Totaal aantal complexiteitspunten	15
Bezoldigingsklasse	E
Bezoldigingsmaximum	€ 208.000

Afwijkende bezoldiging

Er is geen afwijkende bezoldiging van toepassing voor het verslagjaar 2025.

Modellen

Overige WNT modellen zijn niet van toepassing.

5.10 WNT-VERANTWOORDING 2025

WNT-verantwoording 2025

1a. Leidinggevend topfunctionaris met dienstbetrekking of zonder dienstbetrekking vanaf 13e maand van de functievervulling

De volgende leidinggevend topfunctionarissen met of zonder dienstbetrekking vanaf 13e maand van de functievervulling inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt, zijn in de tabel hieronder opgenomen.

Naam	A. Mans	A. Mans	J. Rijlaarsdam
<i>Functiegegevens 2025</i>			
• Functie(s)	Bestuurder	Voormalig topfunctionaris	Bestuurder
• Aanvang functie	01-01	14-03	01-01
• Afloop functie	13-03	30-06	31-12
• Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1	1
• Dienstbetrekking	ja	ja	ja
<i>Bezoldiging 2025</i>			
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	29.995	44.595	164.452
Beloningen betaalbaar op termijn	4.558	6.745	22.642
Subtotaal bezoldiging	34.553	51.340	187.094
-/- Onverschuldigd betaald	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	34.553	51.340	187.094
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	41.030	62.115	208.000
Afwijkend maximum vanwege toegekende uitzondering			
Het bedrag van de overschrijding	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	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.
<i>Gegevens 2024</i>			
• Functie(s)	Bestuurder	n.v.t.	Bestuurder
• Aanvang functie	01-01-2024	n.v.t.	01-11-2024
• Afloop functie	31-12-2024	n.v.t.	31-12-2024
• Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	n.v.t.	1
• Dienstbetrekking	ja	n.v.t.	ja
• Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	147.751	n.v.t.	25.252
• Beloningen betaalbaar op termijn	22.697	n.v.t.	3.791
Bezoldiging	170.448	n.v.t.	29.043
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	197.000	n.v.t.	32.833

5.10 WNT-VERANTWOORDING 2025

1b. Leidinggevend topfunctionaris zonder dienstbetrekking maand 1 - 12

Niet van toepassing, er zijn geen leidinggevend topfunctionarissen zonder dienstbetrekking maand 1- 12 van de functievervulling.

1c. Toezichthoudend topfunctionaris

De volgende toezichthoudend topfunctionarissen zijn in de tabel hieronder opgenomen.

<i>Naam toezichthouder</i>	A.J. Knobben	F.C.J.M. Kluitmans	H. el Hachouchi	M.J.M. Heerdink	P. Spigt	M.B.M. Loos	M.R. Stenger
<i>Functiegegevens 2025</i>							
• Functiecategorie	Voorzitter	Vice-voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
• Aanvang functie	01-01	01-01	01-01	01-01	01-01	29-09	29-09
• Afloop functie	31-12	31-12	31-12	21-09	31-12	31-12	31-12
<i>Bezoldiging 2025</i>							
Bezoldiging	11.950	7.967	7.967	5.775	7.967	2.040	2.040
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	11.950	7.967	7.967	5.775	7.967	2.040	2.040
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	31.200	20.800	20.800	15.044	20.800	5.357	5.357
Afwijkend maximum vanwege toegekende uitzondering							
Het bedrag van de overschrijding	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
<i>Functiegegevens 2024</i>							
• Functiecategorie	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid		
• Aanvang functie	01-01	01-01	01-01	01-01	01-01		
• Afloop functie	31-12	31-12	31-12	31-12	31-12		
<i>Bezoldiging in 2024</i>							
Bezoldiging	11.719	7.813	7.813	7.813	7.813		
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	29.550	19.700	19.700	19.700	19.700		

5.10 WNT-VERANTWOORDING 2025

2. Uitkering wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen

Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen met of zonder dienstbetrekking inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt.

3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

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

Gegevens 2025 | bedragen x € 1

A. Mans

Functiegegevens 2025

• Functie(s) bij beëindiging dienstverband	Bestuurder
• Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1
• Jaar waarin dienstverband is beëindigd	2025

Uitkering wegens beëindiging van het dienstverband

Overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	35.000
---	--------

Individueel toepasselijk maximum	75.000
----------------------------------	--------

Totaal uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	35.000
--	---------------

Waarvan betaald in 2025	35.000
-------------------------	--------

Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.
--	--------

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

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

5.11 ACCOUNTANTSHONORARIUM

2025

Controle Jaarrekening	65.431
Andere controlewerkzaamheden	6.858
Fiscale advisering	11.491

83.779

2024

Controle Jaarrekening	61.105
Andere controlewerkzaamheden	4.840
Fiscale advisering	14.631

80.576

5.12 OVERZICHT VERBONDEN PARTIJEN

<i>Naam</i>	<i>juridische vorm</i>	<i>statutaire zetel</i>	<i>Code activiteiten</i>	<i>Art. 2: 403 BW</i>	<i>Deelname</i>	<i>Consolidatie</i>	
				<i>Ja/Nee</i>	<i>%</i>	<i>Ja/Nee</i>	
Samenwerkingsverband Passend Onderwijs Zuid Kennemerland	Vereniging	Haarlem	4	Nee	5%	Nee	21 leden
International School Haarlem	Samenwer- kingsverband	n.v.t.	4	Nee	50%	Nee	2 partners

5.13 GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Verkoop pand Baan 47

Op 3 september 2025 is de koopovereenkomst van het pand Baan 47, 20212 DC Haarlem getekend door de koper. Het pand is voor € 1.350.000,- door Stichting TWijs verkocht aan een particulier. De kosten die op de eigendomsoverdracht betrekking hebben en die de notaris in rekening brengt, zoals overdrachtsbelasting, notariskosten en kadasterkosten, zijn voor rekening van koper. De akte van levering is gepasseerd op 12 januari 2026 jl.

Het pand Baan 47 was sinds 2020 privaat eigendom van Stichting TWijs en voorheen haar rechtsvoorganger Stichting Sint Bavo. Stichting Sint Bavo heeft dit pand op haar beurt in 2019 na een juridische fusie weer verkregen van het Ondersteuningsfonds.

Bij deze overdrachten is een beroep gedaan op vrijstelling in artikel 15, lid 1, onderdeel h WBR (juridische fusievrijstelling). De Belastingdienst heeft in haar brief van 26 februari 2020 (referentie: VO-10116) aangegeven dat zij van oordeel is dat de verkrijging van het pand door Stichting TWijs is vrijgesteld op grond van artikel 15, lid 1, onderdeel h WBR. Omdat ten tijde van de verkoop in het pand al langer dan twee jaar in gebruik was, gold voor deze verkoop een vrijstelling voor de omzetbelasting (op grond van artikel 11 lid 1 van de Wet OB '68). Over de verkoop is (daarom) overdrachtsbelasting afgedragen (op grond van artikel 2 van de Wet op belastingen van rechtsverkeer).

De boekwaarde van het pand is in de Jaarrekeningen van TWijs op nihil vastgesteld.

5.14 OVERZICHT SCHOOLGEBOUWEN EN TERREINEN

Basisonderwijs

Gebouwen en terreinen	Plaats	Gemeente	School	Status	WOZ waarde	Waardepeildatum
Adriaan Pauwlaan 19	Heemstede	Heemstede	Bosch en Hovenschool	Juridisch eigendom		
Alexander Flemingstraat 24	Haarlem	Haarlem	IKC Valeo	Juridisch eigendom		
Alexander Flemingstraat 39	Haarlem	Haarlem	IKC Valeo	Juridisch eigendom		
Ambachtstraat 1	Haarlem	Haarlem	De Bavinckschool	Juridisch eigendom		
Ambachtstraat 20	Haarlem	Haarlem	De Bavinckschool	Juridisch eigendom		
Antoniestraat 28	Haarlem	Haarlem	Veronica	Juridisch eigendom		
Baan 47	Haarlem	Haarlem	-	Economisch eigendom	€ 1.395.000	01-01-2025
Bernard Zweersstraat 1	Haarlem	Haarlem	Sint Bernardus	Juridisch eigendom		
Bos en Duinlaan 1a	Bloemendaal	Bloemendaal	Bos en Duinschool	Juridisch eigendom		
Buitenrustlaan 9	Haarlem	Haarlem	International School Haarlem	Gebruiksovereenkomst		
Claes van Kietenstraat 2-4	Spaarndam	Haarlemmermeer	Sint Adalbertus	Juridisch eigendom		
Dinkelstraat 4	Haarlem	Haarlem	IKC Schoterbos	Juridisch eigendom		
Dompvloedslaan 114	Overveen	Bloemendaal	Koningin Wilhelmina school	Juridisch eigendom		
Dreef 20	Haarlem	Haarlem	De Dreefschool	Juridisch eigendom		
Eemstraat 15	Haarlem	Haarlem	Bavo Eem	Juridisch eigendom		
Erasmuslaan 1	Haarlem	Haarlem	De Meer	Juridisch eigendom/VVE-constructie		
Flevoplein 6	Haarlem	Haarlem	IKC Schoterbos	Juridisch eigendom		
Flevoplein 7	Haarlem	Haarlem	IKC Schoterbos	Juridisch eigendom		
Floris van Adrichemlaan 100	Haarlem	Haarlem	Don Bosco	Juridisch eigendom		
Frieslandlaan 4	Haarlem	Haarlem	Pantarijn	Juridisch eigendom		
Garenkokerskade 19	Haarlem	Haarlem	Bestuurskantoor TWijs	Huurovereenkomst		
Junoplantsoen 30	Haarlem	Haarlem	Zaanenschool	Juridisch eigendom		
Junoplantsoen 58	Haarlem	Haarlem	International School Haarlem	Gebruiksovereenkomst		
Kleine Houtweg 24	Haarlem	Haarlem	De Dreefschool	Juridisch eigendom		
Lijsterstraat 1	Zandvoort	Zandvoort	Oranje Nassau school	Juridisch eigendom		
Louis Couperrusstraat 2	Haarlem	Haarlem	De Verbeelding	Juridisch eigendom, niet geformaliseerd		
Nagtzaamstraat 88	Haarlem	Haarlem	Franciscus Xaverius	Juridisch eigendom		
Nieuwe Landstraat 12	Haarlem	Haarlem	De Schelp	Juridisch eigendom		
Noormannenstraat 1 (buurthuis)	Haarlem	Haarlem	De Talenten	Gebruiksovereenkomst		
Patrimoniumstraat 19a	Haarlem	Haarlem	Willem van Oranjeschool	Economisch eigendom	€ 230.000	01-01-2025
Planetenlaan 168	Haarlem	Haarlem	De Verbeelding	Gebruiksovereenkomst		
Prinses Beatrixdreef 6	Haarlem	Haarlem	Internationale Taalklas	Juridisch eigendom, niet geformaliseerd		
Revijsstraat 1	Haarlem	Haarlem	Bavo Revijs	Juridisch eigendom		
Rijksstraatweg 87 (woning)	Bennebroek	Bloemendaal	Willink school	Economisch eigendom	€ 338.000	01-01-2025
Rijksstraatweg 87a (woning)	Bennebroek	Bloemendaal	Willink school	Economisch eigendom	€ 296.000	01-01-2025
Rijksstraatweg 89	Bennebroek	Bloemendaal	Willink school	Juridisch eigendom		
Rijksstraatweg 245	Haarlem	Haarlem	IKC Schoterbos	Juridisch eigendom		
Roerdomplein 19	Haarlem	Haarlem	Koningin Emmaschool	Juridisch eigendom		
Rozenhagenstraat 15	Haarlem	Haarlem	Willem van Oranjeschool	Juridisch eigendom		
Schreveliusstraat 27	Haarlem	Haarlem	International School Haarlem	Gebruiksovereenkomst		
Sportparklaan 3	Heemstede	Heemstede	Nicolaas Beetsschool	Juridisch eigendom		
Timorstraat 17	Haarlem	Haarlem	Liduina Juno	Juridisch eigendom		
Van Lennepweg 2	Aerdenhout	Bloemendaal	Tijo van Eeghenschool	Juridisch eigendom		
Velserstraat 17	Haarlem	Haarlem	De Ark	Juridisch eigendom		
Velserstraat 55/57	Haarlem	Haarlem	De Werkschuit	Economisch eigendom	€ 1.536.000	01-01-2025
Vilniusstraat 2	Haarlem	Haarlem	Mgr. Huibers	Gebruiksovereenkomst		
Von Brücken Focklaan 2	Heemstede	Heemstede	Prinses Beatrixschool	Juridisch eigendom		
Westergracht 3	Haarlem	Haarlem	Bavo Basisschool	Juridisch eigendom		



6. CONTROLEVERKLARING

6.2 ONDERTEKENING

Ondertekening door Bestuur en Raad van Toezicht

Naam	Plaats	Datum	
Bestuurder			
Dhr. J. Rijlaarsdam	Haarlem	15/06/2026	
Mevr. C. Quadekker	Haarlem	15/06/2026	
Leden Raad van Toezicht			
Dhr. A.J. Knobben	Haarlem	15/06/2026	
Mevr. M. Kluitmans	Haarlem	15/06/2026	
Dhr. H. el Hachhouchi	Haarlem	15/06/2026	
Dhr. P. Spigt	Haarlem	15/06/2026	
Mevr. M.R. Stenger	Haarlem	15/06/2026	
Dhr. M.B.M. Loos	Haarlem	15/06/2026	

6.3 CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan de raad van toezicht en het college van bestuur van
Stichting TWijs
Postbus 2018
2002 CA Haarlem

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2025 van Stichting TWijs te Haarlem gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

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

De jaarrekening bestaat uit:

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

De basis voor ons oordeel

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

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

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

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

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

6.3 CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

- bestuursverslag (pagina 4 tot en met pagina 64);
- overige gegevens (pagina 108);
- de bijlage Exploitatie ISH 2025 (pagina 115 tot en met pagina 118).

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

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

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

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

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onder-

wijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het college van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

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

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

6.3 CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

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

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's
 - *dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten,*
 - *van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn,*
- het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn

6.3 CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;

- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

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

Amsterdam, 16 juli 2026

De Jong & Laan Controle B.V.

was getekend

De heer C. Rabe

Registeraccountant



BIJLAGEN

EXPLOITATIE ISH 2025

Exploitatieoverzicht ISH - International School Haarlem

Grootboekrekening	Rek.	Nr. Rekeningnaam	REA 2025 2025-01 - 2025-12	REA 2024 2024-01 - 2024-12
R01 Baten				
R0101 Rijksbijdragen				
R010101 Rijksbijdragen OCW/EZ				
	R01010101	Rijksbijdrage OCW		
	80015	Rijk Reguliere bekostiging basisscholen	€ 1.617.412	€ 1.584.236
	80150	Rijk Int. georiënteerd basisonderwijs IGBO	€ 222.392	€ 217.205
	80180	Rijk Bijz. bek. prof. en beg. starters schooll.	€ 13.311	€ 25.928
	80310	Rijk Overgangsbekostiging vereenv bek basisscholen	€ -5.490	€ -9.979
	Totaal: R01010101 Rijksbijdrage OCW		€ -1.847.625	€ -1.817.390
	Totaal: R010101 Rijksbijdragen OCW/EZ		€ 1.847.625	€ 1.817.390
R010102 Overige subsidies OCW / EZ				
	R01010202	Overige subsidies EZ		
	80900	Rijk Subsidies (DUS-I)	€ 128.348	€ 42.783
	Totaal: R01010202 Overige subsidies EZ		€ 128.348	€ 42.783
	Totaal: R010102 Overige subsidies OCW / EZ		€ 128.348	€ 42.783
R010103 Inkomensoverdracht van rijksbijdragen				
	R01010303	Ontv. doorbetalingen Rijksbijdrage Samenwerkingsverbanden		
	85645	Samenwerkingsverband PO ZKL regulier	€ 120.399	€ 118.080
	Totaal: R01010303 Ontv. doorbetalingen Rijksbijdrage Samenwerkingsverbanden		€ 120.399	€ 118.080
	Totaal: R010103 Inkomensoverdracht van rijksbijdragen		€ 120.399	€ 118.080
	Totaal: R0101 Rijksbijdragen		€ 2.096.372	€ 1.978.253
R0105 Overige baten				
R010505 Ouderbijdragen (PO/VO)				
	R01050501	Ouderbijdragen (PO/VO)		
	85500	Registration Fee PO (ISH)	€ 3.027	€ 3.476
	85505	Registration Fee VO (ISH)	€ 4.529	€ 4.163
	85515	School fee PO (ISH)	€ 1.327.725	€ 1.266.965
	85520	School fee VO (ISH)	€ 1.846.734	€ 1.719.787
	85525	Ouderbijdrage Fieldtrip (ISH)	€ 99.630	€ 93.036
	85540	MYP5 E-Assesments fees (ISH)	€ 17.189	€ 14.817
	85545	DP Exam Fees (ISH)	€ 42.015	€ 39.948
	85600	Opbrengsten Oudervereniging/Ouderraad	€ 18.127	€ 22.502
	Totaal: R01050501 Ouderbijdragen (PO/VO)		€ 3.358.975	€ 3.164.693
	Totaal: R010505 Ouderbijdragen (PO/VO)		€ 3.358.975	€ 3.164.693
R010510 Overige baten				
	R01051001	Overige baten		
	85550	Opbrengsten TSO/NSO	€ 1.535	€ 410
	85675	Overige opbrengsten	€ 35.157	€ 13.455
	85690	Overige baten	€ -	€ 7 2
	Totaal: R01051001 Overige baten		€ 36.693	€ 13.937
	Totaal: R010510 Overige baten		€ 36.693	€ 13.937
	Totaal: R0105 Overige baten		€ 3.395.668	€ 3.178.630
Totaal: R01 Baten			€ 5.492.040	€ 5.156.883

EXPLOITATIE ISH 2025

Grootboekrekening	Rek.	Nr. Rekeningnaam	REA 2025 2025-01 - 2025-12	REA 2024 2024-01 - 2024-12
R02 Lasten				
R0201 Personeelslasten				
R020101 Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten				
R02010101 Lonen en salarissen				
40001 Salariskosten OP			€ 2.389.009	€ 2.328.026
40002 Salariskosten OOP			€ 395.545	€ 337.591
40009 Salariskosten nog te verdelen			€ -	€ -
40010 Vaste vergoedingen			€ 8.871	€ 7.645
40020 Incidentele vergoeding/beloning			€ -2.292	€ 178
40999 Overige salariskosten			€ -	€ 2.706
41060 Onkostenvergoeding (onbelast)			€ 2.405	€ 928
Totaal: R02010101 Lonen en salarissen			€ 2.793.538	€ 2.677.074
Totaal: R020101 Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten			€ 2.793.538	€ 2.677.074
R020102 Overige personele lasten				
R02010202 Lasten personeel niet in loondienst				
41221 Extern personeel			€ 1.230	€ 3.567
41223 Kosten Consultancy			€ 3.249	€ 2.914
Totaal: R02010202 Lasten personeel niet in loondienst			€ 4.479	€ 6.481
R02010203 Overige personele lasten				
41000 WKR (attenties personeel, teamactiviteiten, etc.)			€ 19.394	€ 15.108
41010 WKR Uitruiuregeling tegenboeking salarisadmin			€ -6.363	€ -1.953
41040 Dienstreizen (onbelast)			€ 1.867	€ 3 9
41070 Scholingskosten			€ 1.600	€ 3.333
41224 Schoolbegeleiding (leerlingenzorg en -onderzoeken)			€ 14.333	€ 9.829
41228 EHBO en BHV cursussen			€ 1.316	€ 1.315
41229 Begeleiding en coaching			€ -	€ 12.072
41231 Individuele scholing overig			€ 35.025	€ 29.525
41232 Teamscholing			€ 5.636	€ 3.794
41234 Reis en verblijf			€ 2.373	€ 4.538
41295 Overige personele lasten			€ 16.753	€ 4.209
Totaal: R02010203 Overige personele lasten			€ 91.936	€ 81.808
Totaal: R020102 Overige personele lasten			€ 96.415	€ 88.288
R020103 Ontvangen vergoedingen				
R02010303 Overige uitkeringen, die de personeelslasten verminderen				
41300 Ontvangen Uitkeringen UWV			€ -21.492	€ -24.808
Totaal: R02010303 Overige uitkeringen, die de personeelslasten verminderen			€ -21.492	€ -24.808
Totaal: R020103 Ontvangen vergoedingen			€ -21.492	€ -24.808
Totaal: R0201 Personeelslasten			€ 2.868.461	€ 2.740.554

EXPLOITATIE ISH 2025

Grootboekrekening	Rek.	Nr. Rekeningnaam	REA 2025 2025-01 - 2025-12	REA 2024 2024-01 - 2024-12
R02 Lasten				
R0202 Afschrijvingen				
		R02020201 Afschrijvingen gebouwen en terreinen		
		42205 Afschrijvingslasten verbouwingen	€ 5.816	€ 5.816
		42210 Afschrijvingslasten groot onderhoud	€ 2.130	€ 2.016
		Totaal: R02020201 Afschrijvingen gebouwen en terreinen	€ 7.946	€ 7.832
		R02020202 Afschrijvingen inventaris en apparatuur		
		42225 Afschrijvingslasten inventaris en apparatuur	€ 3.002	€ 3.151
		42240 Afschrijvingslasten meubilair	€ 17.969	€ 18.437
		42250 Afschrijvingslasten ICT	€ 43.347	€ 50.519
		Totaal: R02020202 Afschrijvingen inventaris en apparatuur	€ 64.318	€ 72.107
		R02020203 Afschrijvingen overige MVA		
		42265 Afschrijvingslasten leermethoden	€ 10.986	€ 10.986
		Totaal: R02020203 Afschrijvingen overige MVA	€ 10.986	€ 10.986
			€ 83.250	€ 90.925
		Totaal: R0202 Afschrijvingen	€ 83.250	€ 90.925
R0203 Huisvestingslasten				
		R020301 Huurlasten		
		R02030101 Huurlasten		
		43101 Huur gym- en sportaccomodaties	€ 3.788	€ 4.107
		43102 Service- / Verbruikerskosten	€ 169.363	€ 156.457
		Totaal: R02030101 Huurlasten	€ 173.151	€ 160.564
		Totaal: R020301 Huurlasten	€ 173.151	€ 160.564
		R020303 Onderhoudslasten (klein onderhoud)		
		R02030301 Onderhoudslasten (klein onderhoud)		
		43300 Klein onderhoud (School)	€ 1.561	€ 915
		43308 Klein onderhoud (OCS/Versluis)	€ 16.922	€ 3.032
		43310 Onderhoudscontracten	€ 1.009	€ 679
		43820 Tuinonderhoud	€ 8.993	€ 11.022
		Totaal: R02030301 Onderhoudslasten (klein onderhoud)	€ 28.485	€ 15.648
		Totaal: R020303 Onderhoudslasten (klein onderhoud)	€ 28.485	€ 15.648
		R020304 Energie en water		
		R02030401 Energie en water		
		43400 Gas	€ 55.901	€ 75.223
		43410 Water	€ 1.663	€ 5.138
		43420 Electra	€ 29.294	€ 32.002
		Totaal: R02030401 Energie en water	€ 86.858	€ 112.362
		Totaal: R020304 Energie en water	€ 86.858	€ 112.362
		R020305 Schoonmaakkosten		
		R02030501 Schoonmaakkosten		
		43500 Schoonmaakbedrijf Binnen	€ 148.573	€ 141.529
		43505 Schoonmaakbedrijf Buiten	€ 4.380	€ 5.633
		43510 Overige schoonmaakkosten	€ 13.336	€ 14.189
		Totaal: R02030501 Schoonmaakkosten	€ 166.289	€ 161.350
		Totaal: R020305 Schoonmaakkosten	€ 166.289	€ 161.350
		R020306 Belastingen en heffingen ter zake van huisvesting		
		R02030601 Belastingen en heffingen ter zake van huisvesting		
		43600 Publiekrechtelijke heffingen	€ 1.709	€ 4.776
		Totaal: R02030601 Belastingen en heffingen ter zake van huisvesting	€ 1.709	€ 4.776
		Totaal: R020306 Belastingen en heffingen ter zake van huisvesting	€ 1.709	€ 4.776

EXPLOITATIE ISH 2025

Grootboekrekening	Rek.	Nr. Rekeningnaam	REA 2025 2025-01 - 2025-12	REA 2024 2024-01 - 2024-12
R02 Lasten				
<i>R0203 Huisvestingslasten (vervolg)</i>				
<i>R020308 Overige huisvestingslasten</i>				
		R02030801 Overige huisvestingslasten		
		43601 Afvalverwerking	€ 5.761	€ 6.543
		43810 Beveiliging	€ 3.873	€ 3.535
		44446 Huishoudelijke kosten	€ 9.433	€ 11.668
		Totaal: R02030801 Overige huisvestingslasten	€ 19.066	€ 21.745
		Totaal: R020308 Overige huisvestingslasten	€ 19.066	€ 21.745
		Totaal: R0203 Huisvestingslasten	€ 475.557	€ 476.444
<i>R0204 Overige lasten</i>				
<i>R020401 Administratie en beheer</i>				
		R02040101 Administratie en beheer		
		44109 Juridische kosten	€ -	€ 119
		44190 Overige administratielasten	€ 779	€ 1.952
		Totaal: R02040101 Administratie en beheer	€ 779	€ 2.071
		Totaal: R020401 Administratie en beheer	€ 779	€ 2.071
<i>R020402 Inventaris en apparatuur</i>				
		R02040201 Inventaris en apparatuur		
		43301 Klein meubilair/inventaris	€ 7.800	€ 7.473
		44125 Kantoorbenodigdheden	€ 6.616	€ 6.998
		Totaal: R02040201 Inventaris en apparatuur	€ 14.416	€ 14.471
		Totaal: R020402 Inventaris en apparatuur	€ 14.416	€ 14.471
<i>R020403 Leer- en hulpmiddelen</i>				
		R02040301 Leer- en hulpmiddelen		
		44200 Leermiddelen	€ 108.415	€ 97.556
		44455 Workshops/vaardigheidstrainingen t.b.v. leerlingen	€ 3.306	€ 1.380
		44463 ICT Licenties/Abonnementen Educatief	€ 137.184	€ 122.666
		Totaal: R02040301 Leer- en hulpmiddelen	€ 248.905	€ 221.603
		Totaal: R020403 Leer- en hulpmiddelen	€ 248.905	€ 221.603
<i>R020405 Overige lasten</i>				
		R02040501 Overige lasten		
		44150 ICT	€ 3.740	€ 1.421
		44155 ICT Infra- beheerskosten	€ 57.002	€ 76.058
		44160 Public relations en marketing	€ 1.210	€ 871
		44235 Bibliotheek en Mediatheek	€ 2.502	€ 7.823
		44240 Reproductie, drukwerk (kopieerkosten)	€ 30.719	€ 43.307
		44440 Auteurs- en filmrechten	€ 249	€ 834
		44441 Abonnementen, vakliteratuur	€ 253	€ 391
		44442 Contributies	€ 10.482	€ 9.345
		44443 Representatie	€ 1.323	€ 2.226
		44444 (Gemeenschappelijke) Medezeggenschap- en ouderraad	€ 690	€ 896
		44445 Overige verzekeringen	€ 882	€ 626
		44450 Culturele vorming	€ 10.604	€ 12.338
		44466 Activiteiten/feesten leerlingen	€ 131.000	102.312
		44473 Kosten TSO/NSO	€ 39.156	€ 36.816
		44475 Kosten Oudervereniging/Ouderraad	€ 11.511	€ 20.800
		44476 Bijdrage aan bestuur ISH	€ 272.545	€ 245.377
		44489 Bijzondere lasten	€ -	€ 2.503

EXPLOITATIE ISH 2025

Grootboekrekening	Rek.	Nr. Rekeningnaam	REA 2025 2025-01 - 2025-12	REA 2024 2024-01 - 2024-12
R02 Lasten				
<i>R0204 Overige lasten (vervolg)</i>				
<i>R020405 Overige lasten</i>				
		R02040501 Overige lasten		
		44490 Overige onderwijslasten	€ 25.014	€ 16.803
		44495 Dekking ISH	€ 1.129.680	€ 1.110.582
		49500 Vervoerskosten leerlingen	€ 12.200	€ 8.296
		Totaal: R02040501 Overige lasten	€ 1.740.760	€ 1.699.626
		Totaal: R020405 Overige lasten	€ 1.740.760	€ 1.699.626
		Totaal: R0204 Overige lasten	€ 2.004.860	€ 1.937.770
Totaal: R02 Lasten			€ 5.432.127	€ 5.245.693
R04 Financiële baten en lasten				
<i>R040201 Rentelasten en soortgelijke lasten</i>				
		R04020101 Rentelasten en soortgelijke lasten		
		48100 Bankkosten (periodiek)	€ 1.810	€ 1.809
		Totaal: R04020101 Rentelasten en soortgelijke lasten	€ 1.810	€ 1.809
		Totaal: R040201 Rentelasten en soortgelijke lasten	€ 1.810	€ 1.809
			€ 1.810	€ 1.809
		Totaal: R04 Financiële baten en lasten	€ -1.810	€ -1.809
Resultaat			€ 58.102	€ -90.620

